



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**A INFLUÊNCIA DO TIPO DE ESTRATÉGIA E DA  
CAPACIDADE DE EXECUTÁ-LA NO DESEMPENHO  
EMPRESARIAL ESPERADO – UM ESTUDO NO  
SEGMENTO DE CONFECÇÕES**

**RÔMULO BERNARDINO LOPES DA COSTA**

**FORTALEZA - CE**  
**2013**

Rômulo Bernardino Lopes da Costa

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA E DA  
CAPACIDADE DE EXECUTÁ-LA NO DESEMPENHO  
EMPRESARIAL ESPERADO – UM ESTUDO NO  
SEGMENTO DE CONFECÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará como requisito à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Estratégias, Desempenho Empresarial e Empreendedorismo.

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

Fortaleza - CE  
2013



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA E DA CAPACIDADE DE EXECUTÁ-LA NO  
DESEMPENHO EMPRESARIAL ESPERADO – UM ESTUDO NO SEGMENTO DE  
CONFECÇÕES**

Rômulo Bernardino Lopes da Costa

Nota Obtida: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

**Paulo César de Sousa Batista, *Ph. D.***

Orientador e Presidente da Banca

---

**Francisco Roberto Pinto, *Ph. D.***

---

**Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, *Ph. D.***

Fortaleza, 11 de Março de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

Não foram poucas as mudanças ocorridas em mim nos últimos dois anos, período em que cursei o Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Ceará. É incrível o quanto é possível absorver de conhecimentos durante o processo de amadurecimento intelectual que nos transforma de graduados em mestres. Sem dúvida, isso só é possível porque, nesse palco acadêmico, os atores principais – nossos professores doutores – atuam com excelência e brilhantismo, esforçando-se em passar aquilo de mais nobre que alguém pode dar a outrem: o conhecimento. A todos eles, muito obrigado!

Aos meus familiares, especialmente a minha mãe Ângela e a minha tia Maria Alice que me educaram e me fizeram acreditar no poder transformador da educação. Ao amigo Marcos, aos colegas Izabelle e Augusto e à professora Verónica, com quem escrevi excelentes artigos, obrigado pela confiança e apoio.

Ao meu orientador, Professor Paulo César, pelo privilégio de usufruir do seu conhecimento, agradeço pelo empenho e tempo que despendeu e despende aos seus orientandos. À Professora Fátima Evaneide Barbosa, pela ajuda e desprendimento ao deixar que participasse de sua pesquisa de Doutorado na Universidade de Coimbra. Sem sua participação, nada disso seria possível.

## EPÍGRAFE

*“Was mich nicht umbringt, macht mich stärker.”*

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

Este estudo investigou a relação entre estratégia e desempenho por meio da identificação dos tipos de estratégia levadas a termo, da capacidade de execução e da satisfação com o desempenho obtido no segmento de confecções. Além disso, buscou identificar a estratégia vencedora nesse segmento industrial, que vem sendo confrontado – com ampla desvantagem para as empresas brasileiras – com a competitividade das empresas asiáticas, sobretudo chinesas, na competição de baixo custo. Nesse cenário, a razoabilidade permite supor que a estratégia considerada vencedora no segmento de confecções, na tipologia de Porter (1980), é a estratégia de diferenciação. Para atingir os objetivos da pesquisa, realizou-se um *survey* com empresários e executivos do ramo. O instrumento de coleta dos dados incluiu as escalas adaptadas de tipologia estratégica e de expectativa de desempenho usada por Parnell (2011) e de uma escala, proposta nesta dissertação, de mensuração da eficácia da execução estratégica. Os dados foram tratados via estatística descritiva, análise fatorial exploratória e confirmatória, modelagem de equações estruturais, análise de *clusters* e ANOVA. Os resultados evidenciaram que a capacidade de execução e a estratégia de diferenciação influenciam positivamente a satisfação com o desempenho empresarial. Por outro lado, não houve como confirmar ou negar o impacto da estratégia de liderança em custos e de enfoque no desempenho, dado que essas relações causais não se mostraram significativas. Outro dado revelado nesta pesquisa foi a validade da estratégia de combinação, utilizada pela maioria das empresas que participaram da amostra.

## ABSTRACT

This study investigated the relationship between strategy and performance by identifying the types of strategy carried to term, the ability to execute and satisfaction with the performance in the apparel segment. Furthermore, we sought to identify the winning strategy in the industrial segment, which has been confronted - with ample disadvantage for Brazilian companies - with the competitiveness of Asian companies, especially Chinese, competition from low-cost. In this scenario, the reasonableness suggests that the winning strategy considered in the garment segment, the typology of Porter (1980), is the differentiation strategy. To achieve the research objectives, a survey was conducted with entrepreneurs and executives in the industry. The data collection instrument included scales adapted typology of strategic and performance expectation used by Parnell (2011) and a scale, proposed in this paper, to measure the effectiveness of strategy execution. The data were treated by descriptive statistics, exploratory and confirmatory factor analysis, structural equation modeling, cluster analysis and ANOVA. The results showed that the ability to execute and differentiation strategy positively influence satisfaction with business performance. Moreover, with no confirm or deny the impact of the strategy of cost leadership and focus on performance, as the causal relationship between these constructs was not significant. Another fact revealed in this research was the validity of the combination strategy, used by most companies that participated in the sample.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	Fatores Determinantes da Competitividade da Indústria	20
FIGURA 2.	Outras Tipologias Estratégicas	26
FIGURA 3.	Tipologias sugeridas por Porter (1980)	27
FIGURA 4.	Relação entre Estratégia, Execução e Desempenho	38
FIGURA 5.	Desenho da Pesquisa	43
FIGURA 6.	Escalas de Tipologias Estratégicas e Desempenho	47
FIGURA 7.	Passos para a Validação de Escalas	49
FIGURA 8.	Hipóteses e Técnica Estatística Utilizada	55
FIGURA 9.	Escala Unidimensional da Capacidade de Execução da Estratégia	65
FIGURA 10.	Modelo Ajustado	68
FIGURA 11.	Diagrama do Modelo	76
FIGURA 12.	Diagrama do Modelo Ajustado	78
FIGURA 13.	Resultados do Teste das Hipóteses	79



## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 -	Localização Geográfica das Empresas da Amostra	61
TABELA 02 -	Caracterização do Respondente	61
TABELA 03 -	Caracterização das Empresas	62
TABELA 04 -	Grau de Verticalização	63
TABELA 05 -	Nível de Atuação	64
TABELA 06 -	Acordos de Cooperação	64
TABELA 07 -	Médias e Desvio Padrão dos itens	66
TABELA 08 -	Correlação entre os itens da Escala	66
TABELA 09 -	Matriz de Componentes Rotacionada	67
TABELA 10 -	Índices de adequação dos modelos testados	69
TABELA 11 -	Matriz de Componentes Rotacionada para a Escala de Tipologia Estratégica	70
TABELA 12 -	Matriz de Componentes Rotacionada para a Escala de Desempenho Empresarial	71
TABELA 13 -	Análise de <i>Cluster</i> para o Construto Tipologias Estratégicas	72
TABELA 14 -	<i>Cross Tabs</i>	72
TABELA 15 -	Análise de <i>Cluster</i> para os Fatores Capacidade de Execução e Desempenho	73
TABELA 16 -	Análise de <i>Cluster</i> para os Fatores Tipologia Estratégica e Desempenho	73
TABELA 17 -	Teste de Normalidade: Assimetria e Curtose	77
TABELA 18 -	Pesos da Regressão para o Modelo Ajustado	78

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1 TIPOLOGIAS, EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS</b> .....	18
1.1 Competitividade e Concorrência .....	19
1.2 Tipologias Estratégicas .....	23
1.3 Execução da Estratégia .....	30
1.4 Estratégia Pretendida, Execução Estratégica e Desempenho Empresarial .....	36
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	40
2.1 O problema e as hipóteses da pesquisa.....	40
2.2 As etapas da Pesquisa .....	42
2.2.1 Pesquisa Bibliográfica .....	43
2.2.2 Aplicação do <i>Survey</i> , ou Levantamento.....	44
2.2.3 Escalas Utilizadas .....	45
2.2.4 Tratamento Estatístico dos Dados .....	50
<b>3 O SEGMENTO DE CONFECÇÕES BRASILEIRO</b> .....	56
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	60
4.1 Análises Descritivas .....	60
4.2 Validação da Escala de Execução Estratégica .....	65
4.3 Análise Fatorial Exploratória para os Construtos: Tipologia Estratégica e Desempenho Empresarial .....	69
4.4 Análise de <i>Clusters</i> .....	71
4.5 Modelagem de Equações Estruturais .....	74
<b>CONCLUSÕES</b> .....	79
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
<b>ANEXO I</b> .....	93

## INTRODUÇÃO

A necessidade que as empresas têm de definir e executar uma estratégia é resultado da dinâmica das manobras entre concorrentes globais, que obrigam as organizações a assumirem um posicionamento estratégico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Em tempos de hiperconcorrência (D'AVENI, 1994; McNAMARA; VALEER; DEVERS, 2003), as empresas desafiam agressivamente seus concorrentes com o objetivo de melhorar sua posição competitiva e obter o desempenho esperado (D'AVENI, 2004).

Apesar de cada estratégia ser única, algumas propostas de tipologias de estratégias alternativas foram desenvolvidas, em que se destaca a sugerida por Porter (1980, 1985), Miles e Snow (1978) e Mintzberg (1988), que, apesar de formuladas há algumas décadas, permanecem entre as mais citadas, testadas e criticadas na literatura sobre o tema (BRANDT, 2008; BOWMAN, 2008; PARNELL, 2011).

Miles e Snow (1978), por exemplo, argumentam que existem quatro tipos possíveis de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Para esses autores a estratégia é uma resposta padronizada e relativamente estável na busca pelo bom alinhamento da estratégia com as condições ambientais percebidas por seus executores (GIMENEZ et al., 1999).

No modelo proposto por Porter (1980), são descritas três estratégias genéricas - liderança em custo, diferenciação e enfoque - cruciais para uma maior rentabilidade e fidelização de clientes, mas o autor alerta que somente uma delas deve ser utilizada, pois são excludentes entre si. Além disso, os gestores devem estar cientes de que o sucesso empresarial está na escolha e execução de uma estratégia que não seja facilmente imitada pelos atuais concorrentes e por possíveis novos entrantes (PORTER, 1980, 1985).

Mintzberg (1988), por sua vez, desenvolveu seu construto de tipologia estratégica a partir de críticas às estratégias genéricas de Porter, com o objetivo de ampliá-las (FERNANDES; SILVA; CÂNDIDO, 2007). Propôs, então, seis estratégias de diferenciação que vão além da diferenciação de produtos sugerida por Porter (1980), a saber: diferenciação por preço, por imagem, por suporte, por qualidade, por projeto e sem diferenciação. O objetivo principal é desenvolver uma imagem diferenciada junto ao cliente e, dessa forma, obter vantagem competitiva.

Apesar de existirem renomados autores da administração estratégica, já citados anteriormente, este estudo se embasa na teoria de Michael Porter, não obstante haja críticas às suas ideias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, criticam o excesso de simplificação da tipologia proposta por Porter, que, dentre outros problemas, levaria as empresas a uma visão limitada da realidade. Aktouf (2002) comenta que Porter comete erros primários ao ignorar teorias econômicas que seriam importantes para um melhor entendimento da realidade, no intuito de destacar apenas as ideias que lhe interessam.

Entretanto, para outros autores, é justamente essa simplicidade e clareza de conceitos que favorecem o trabalho de Porter (BRANDENBURGER, 2002; CARNEIRO, 2004; ORMANIDHI; STRINGA, 2008; SCHNEIDER et al., 2008). Para Brandt (2008, p. 173), a tipologia de Porter é mais explicativa que outras desenvolvidas, dado que capta perfeitamente “as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva”. Além disso, Michael Porter é um dos autores mais renomados na área de estratégia, e a discussão sobre a estratégia genérica mais apropriada para obter vantagem competitiva é uma das mais importantes nesse campo teórico (JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; BINDER, 2003; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; PARNELL, 2011).

Para que as estratégias tenham sucesso e resultem em desempenho superior, os gestores devem estar atentos à etapa de execução (ČATER; PUČKO, 2010) e seguir cinco princípios básicos da implementação bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 2001): i) traduzir a estratégia em termos operacionais, ii) alinhar a organização à estratégia, iii) transformar a estratégia em tarefa de todos, iv) converter a estratégia em processo contínuo e v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Para esse fim, deve-se traduzir a estratégia em objetivos claros e de fácil entendimento para todos os departamentos ou áreas funcionais. Esse primeiro passo, facilitará a obtenção de apoio dos colaboradores, que deverão conduzir suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia pretendida. Reuniões gerenciais devem ser frequentes para analisar a execução estratégica e para que se possam fazer possíveis mudanças e/ou ajustes. O ponto mais forte está relacionado ao apoio dos principais líderes da empresa, que deverão envolver-se ativamente com a execução das estratégias formuladas e/ou emergidas.

Geralmente as empresas preocupam-se excessivamente com a qualidade da estratégia e descuidam da etapa de execução (HREBINIAK, 2006b, 2008). De acordo com Speculand (2006) e Gurowitz (2007), apenas uma fração das estratégias é executada com sucesso. Além disso, a relação entre a estratégia pretendida e a sua implementação no resultado da empresa não é tão simples como aparenta e pode ser subdividida em quatro posições com resultados diferentes.

A situação ideal ocorre quando a empresa possui uma estratégia de qualidade e alta capacidade de executá-la. Caso a estratégia seja de qualidade e a empresa não possua capacidade de execução, o retorno esperado provavelmente não acontecerá. Por outro lado, a empresa poderá pretender uma estratégia de baixa qualidade e possuir baixa capacidade de implementação, o que provavelmente acarretará em efeitos nulos. O cenário mais perigoso está em escolher uma estratégia de baixa qualidade e possuir plena capacidade de executá-la. Nesse caso, a estratégia escolhida poderá levar a sérios prejuízos.

Em trabalhos que estudam o tema “execução estratégica”, outro fator crucial para o sucesso da implementação, além da liderança, já comentada anteriormente, é a confiança dos colaboradores a nível operacional na estratégia escolhida (e.g. HREBINIAK, 2006a; BRENES; MENA; MOLINA, 2008; WIDODO, 2011; ALI; HADI, 2012). A sinergia ou entropia entre esses atores organizacionais determinará se a empresa obterá resultado econômico superior, que, mantido ao longo do tempo, tornar-se-á fonte de vantagem competitiva ou se os atores perderão sua integração e comunicação. No primeiro, sendo o resultado econômico mantido no longo prazo, o mesmo se transformará em fonte de vantagem competitiva. No segundo, na existência de entropia, a estratégia perderá energia e se descaracterizará.

Com relação à indústria escolhida como foco desta dissertação, optou-se pelo segmento de confecções por influência da obra de Porter (1980), “*Competitive Strategy*”, na qual desenvolveu as estratégias competitivas genéricas com foco na indústria manufatureira. Além disso, a escolha é conveniente devido à grande quantidade de empresas desse ramo no Brasil. Outra razão é a relevância econômica para o Brasil desse segmento, que começou a se desenvolver ainda no período colonial, chegando ao ápice nos anos de 1930 e 1940, quando o país, por ocasião da Segunda Guerra Mundial, tornou-se o segundo produtor mundial de produtos têxteis e exportava para grande parte do mundo (COAN; KON, 2006). As

confeções são a parte mais expressiva da cadeia têxtil, pois representam cerca de 80% das empresas e da quantidade total de empregados desse setor (COSTA; ROCHA, 2009).

Assim como no restante do setor têxtil, em decorrência da abertura econômica ocorrida no Brasil na década de 1990, as confeções passam por desafios consideráveis, refletindo na queda do volume exportado ano após ano devido aos altos custos de produção (COAN; KON, 2006). A título de exemplo, entre os anos de 2008 e 2009, o setor de confeções sofreu uma queda expressiva de 34% no valor total exportado, passando de R\$ 481 para cerca de R\$ 320 milhões. Por outro lado, as importações aumentaram em 7%, passando de R\$ 694 para R\$ 743 milhões. A China é o principal exportador de vestuário para o Brasil, respondendo em 2009 por 39% do total importado (ABIT, 2010). Como resultado, desde a década de 1990 a estratégia de liderança em custos tem sido a mais utilizada pelos empresários do segmento de confeções (e.g. BIELSCHOWSKY; STUMPO, 1996; BONELLI, 1998).

Recentemente, Rangel, Silva e Costa (2010) encontraram evidências de que a estratégia de diferenciação do produto por meio do *design* e da resposta rápida às exigências dos consumidores tem sido a principal arma contra as concorrentes chinesas. Essa estratégia é a mesma utilizada pelos países desenvolvidos, em que os trabalhos mais sofisticados, como criação e *design*, são elaborados internamente, enquanto os países em desenvolvimento, com abundância de mão-de-obra barata, especializam-se na fabricação das roupas (CAMPOS; DE PAULA, 2006).

Damo (2006), por outro lado, utilizando-se de base de dados econômica® e por meio de variáveis financeiras, identificou as estratégias com melhor desempenho em empresas de diferentes setores listadas na BM&F BOVESPA, dentre eles, o setor têxtil. O retorno sobre o ativo (ROA) foi utilizado como métrica do desempenho empresarial. Nos resultados relacionados ao setor têxtil, o autor destaca que, embora a estratégia de diferenciação tenha sido a mais utilizada, as empresas que escolheram a estratégia de liderança em custos eram mais rentáveis.

Tendo em vista os desafios e dificuldades enfrentados pelas confeções e a aparente divergência quanto ao tipo das estratégias vencedoras no segmento, esta investigação orientou-se pela seguinte questão de pesquisa: Qual a influência do tipo da estratégia e da

capacidade da empresa em executá-la na satisfação com o desempenho esperado nas confecções brasileiras? O objetivo principal deste trabalho é identificar o impacto desses construtos – natureza da estratégia e capacidade de execução de estratégias na satisfação com o desempenho empresarial obtido.

A satisfação com o desempenho é medida por meio da avaliação que o entrevistado faz do resultado econômico conquistado. Quando o resultado é superior às expectativas geradas, há satisfação, quando ocorre o contrário, há insatisfação. É importante destacar que a expectativa, nesse caso, pode não estar ligada à obtenção de desempenho superior à média do setor, já que é algo subjetivo baseado em valores individuais.

Assim sendo, os objetivos específicos correspondentes são:

- i) Identificar as estratégias, com base da tipologia de Porter (1980), que, na percepção dos empresários, são as mais importantes;
- ii) Desenvolver e validar uma escala de mensuração da capacidade de execução estratégica;
- iii) Verificar empiricamente a relação entre estratégia pretendida e a satisfação com o desempenho obtido;
- iv) Verificar empiricamente a relação entre a execução da estratégia e a satisfação com o desempenho obtido;

Destarte, os resultados apurados neste estudo são de grande valia aos gestores do segmento de confecções, pois fornecem *insights* sobre a melhor forma de enfrentar os problemas do setor. Contribuem também para a academia por meio da discussão teórica sobre a competitividade no segmento de confecções sob a ótica das tipologias estratégicas genéricas propostas por Porter (1980) e, principalmente, sobre a importância da execução da estratégia para o desempenho da empresa.

Para atender ao esforço de investigação da relação entre estratégia e desempenho, utilizaram-se as escalas adaptadas por Parnell (2011) de tipologia estratégica e de satisfação com o desempenho. Na escala de desempenho os dados são do tipo subjetivo, pois representam a percepção individual dos respondentes (MATITZ; BULGACOV, 2011) em relação aos indicadores financeiros e de mercado escolhidos. Alguns autores (e.g. DYE, 2004;

VAN DER STEDE; CHOW; LIN, 2006; PARNELL, 2011) defendem que a escolha do tipo e das medidas de desempenho é particular ao pesquisador e deve basear-se na estratégia da pesquisa. Além disso, no Brasil os empresários geralmente são receosos quanto a fornecer dados financeiros que considerem sigilosos a indivíduos exteriores à organização. Por fim, a escala de execução da estratégia, foi desenvolvida com base nos princípios da boa execução estratégica sugeridos por Kaplan e Norton (2001), Hrebiniak (2006a; 2006b) entre outros.

Este trabalho possui natureza quantitativa e caráter causal, pois busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno em estudo. A amostra é do tipo aleatória, pois além de dar exatidão e eficácia à amostragem, é um procedimento fácil de ser aplicado. Como método de coleta de dados foi utilizada a técnica de *survey*, ou levantamento, e os dados foram tratados e analisados com o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 18.0), módulos de estatística descritiva, análise fatorial, análise de *clusters* e teste ANOVA, e com o AMOS (v. 20.0), utilizado para análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais.

Para melhor apresentação e visualização do conteúdo proposto, esta dissertação foi dividida em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo refere-se à fundamentação teórica e divide-se em quatro subitens. O primeiro subitem aborda aspectos da competitividade e competição entre empresas, enquanto o segundo detalha as tipologias estratégicas desenvolvidas pelos principais autores (e.g. MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; MINTZBERG, 1988). O terceiro subitem aborda os aspectos essenciais à execução eficaz da estratégia e os obstáculos a serem enfrentados pelos seus executores. E, por último, é detalhada a relação entre estratégia pretendida, sua execução e satisfação com desempenho empresarial obtido.

No segundo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, as etapas para realização do estudo, a caracterização da amostra, as escalas testadas, as hipóteses e os métodos estatísticos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. No terceiro capítulo os resultados encontrados são analisados e, para melhor entendimento, divididos em dois subitens. No primeiro a amostra é caracterizada por meio de estatística descritiva, enquanto no segundo apresentam-se os resultados para as análises multivariadas. Nas considerações finais atestam-se as contribuições deste estudo para a área e a possibilidade de sua ampliação no futuro.



## **1. TIPOLOGIAS, EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA E O DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

Estudos em administração que relacionam a escolha da estratégia com o desempenho econômico iniciaram-se há pelo menos cinco décadas em trabalhos seminais, como os de Penrose (1959), Chandler (1962) e Ansoff (1965). Esses autores desenvolveram construtos com o objetivo de relacionar os tipos de estratégias existentes com o desempenho da firma. Embora as tipologias estratégicas desenvolvidas possuam nomenclaturas e conceitos diferentes, o propósito principal comum é o de: i) obter desempenho superior ao dos demais concorrentes e ii) conquistar vantagem na competição entre empresas.

No geral, os estudos focam unicamente a qualidade da estratégia como pré-requisito para a geração de desempenho superior. No entanto, é crescente o número de contribuições que afirmam que a etapa de execução é fundamental para o sucesso da estratégia pretendida. A influência da escolha e da execução da estratégia no desempenho empresarial é objeto de análise desta dissertação e foco do referencial teórico. Com esse propósito, o capítulo é estruturado em quatro subcapítulos.

O primeiro subcapítulo aborda competitividade e concorrência sob a ótica de autores renomados no tema (e.g. SCHUMPETER, 1982; PORTER, 1990; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; WOOD JR.; CALDAS, 2007; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010 etc.). O subcapítulo seguinte descreve as principais tipologias estratégicas desenvolvidas (MILES; SNOW, 1978; MINTZBERG, 1988), com foco nas estratégias genéricas propostas por Michael Porter (1980, 1985).

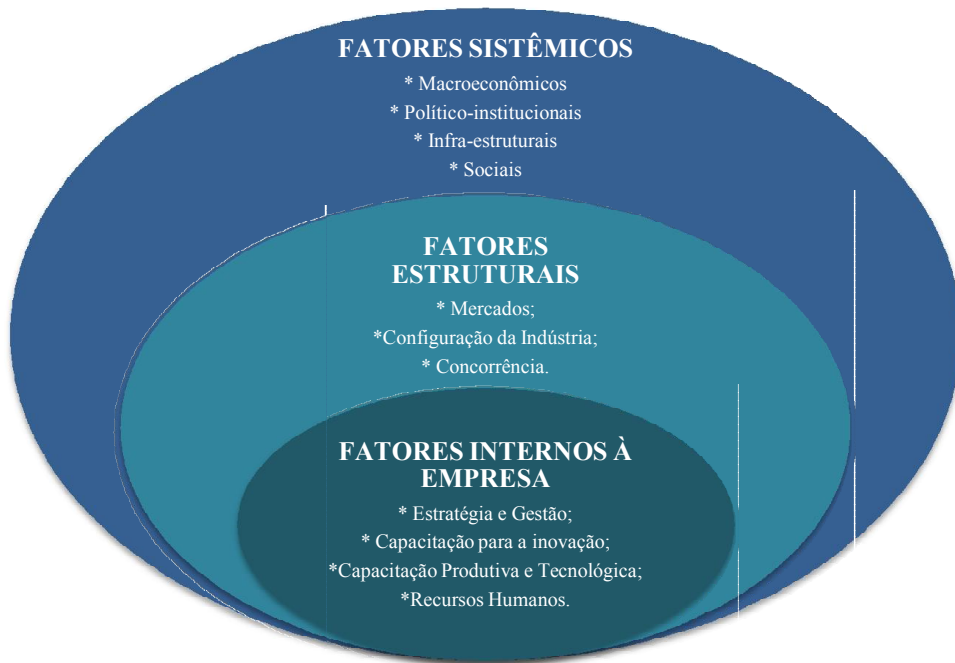
O terceiro subcapítulo aborda a importância da execução no sucesso ou insucesso de uma estratégia, os principais modelos de controle e acompanhamento e os obstáculos à execução da estratégia pretendida. O quarto e último subcapítulo relaciona o tipo de estratégia e sua execução à obtenção de desempenho superior. Empiricamente, vários estudos validaram a relação entre estratégia e desempenho (e.g. DESS; DAVIS, 1984; ZAHRA; COVIN, 1993; PARNELL, 2011), porém a variável execução, que afeta diretamente a estratégia e, conseqüentemente, o desempenho, é pouco explorada.

## 1.1 Competitividade e Concorrência

O conceito de competitividade é complexo nos estudos em Administração, dada a variedade de definições e abordagens, e a opção por qualquer uma delas será objeto de controvérsia (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; WOOD JR.; CALDAS, 2007). Já Martinez, López e Méndez (2011) afirmam que a abordagem econômica na análise da competitividade entre empresas é inevitável, pois o sucesso e a sobrevivência são resultados da maximização dos recursos disponíveis. Para Possas (2008, p. 289), a competitividade é resultado de vários fatores, incluindo tecnológicos, gerenciais e de custos, e para a maioria dos economistas “o lucro é o móvel da ação das empresas – ainda que não a sua maximização estrita”. Nessa faceta da dimensão contextual, a competitividade é avaliada por meio de indicadores quantitativos que expressam o desempenho *ex-ante* e *ex-post* (MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002).

Na teoria schumpeteriana da concorrência as organizações buscam permanentemente se diferenciar umas das outras por meio de estratégias deliberativas visando lucros monopolísticos, que podem ou não ser afetados com a entrada de novos concorrentes ou imitadores (POSSAS, 2008; REIS; SILVA, 2010). Nesse enfoque, a competitividade é um dos atributos da concorrência (POSSAS, 2002), que, associada à inovação, motivam as empresas a adentrar no processo concorrencial com o propósito de obter lucros “excepcionais” (BAPTISTA, 2000).

No âmbito das Organizações, Coutinho e Ferraz (2002) elencam três fatores determinantes da competitividade: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa (FIG.01). Nesse modelo, a competitividade é definida como a capacidade de um sistema - que envolve fatores relacionados ao ambiente, ao setor industrial e à empresa - de ser bem-sucedido em um dado contexto econômico. Para esses autores, os fatores sistêmicos são aqueles relacionados ao ambiente externo à empresa e referem-se à: taxa de juros, qualidade dos serviços de energia e transporte, qualidade da mão de obra etc. As empresas têm pouca ou nenhuma gestão sobre esses fatores, embora reflitam diretamente na competitividade.



**FIGURA 1. Fatores Determinantes da Competitividade da Indústria**

Fonte: Adaptada de Coutinho e Ferraz (2002, p. 19).

Os fatores estruturais, por sua vez, são circunscritos ao setor em que a empresa atua e incluem: as características gerais dos mercados consumidores, a configuração geral do setor e o modelo de concorrência. A influência que a organização exerce sobre esses fatores é proporcional a sua grandeza relativa no setor, isto é, o seu tamanho comparado com o dos concorrentes. Por fim, os fatores internos correspondem aos recursos e as competências sob gestão da empresa, que constituem algum tipo de vantagem sobre a concorrência, como: domínio de uma tecnologia, competência em gestão, capacidade de produção etc.

Porter (1990) contribuiu com a compreensão do fenômeno a partir do que ele denominou de “diamante da competitividade”. Essa abordagem indica quatro atributos que determinam a obtenção de vantagens competitivas: fatores de produção, condições de demanda, integração com indústrias relacionadas e estratégia, estrutura e concorrência. Esses atributos criam um ambiente favorável à inovação e à competição entre empresas.

Os fatores de produção são recursos, específicos em cada setor, indispensáveis à produção de bens e serviços, tais como: recursos naturais, mão de obra qualificada, infraestrutura e outros. Os fatores de demanda referem-se às características dos compradores que influenciam na competitividade, como, por exemplo, a sofisticação nos hábitos dos

clientes, que obrigam as companhias a buscar diferenciação e alto padrão de qualidade nos produtos e serviços ofertados. Os fatores de integração com indústrias relacionadas, por sua vez, são aqueles que levam a organização a obter apoio em suas relações externas, por meio de vinculações produtivas. Finalmente, os fatores de estratégia, estrutura e concorrência, originados a partir da interpretação do ambiente, permitem aos gestores tomar decisões operacionais e estratégicas com respeito aos diferentes sistemas organizacionais.

Nessa dimensão, o governo influencia indiretamente o processo de inovação ao estimular as empresas a inovar e obter vantagem competitiva, por meio de fatores, tais como: educação, logística, infraestrutura, regulação etc. Para Porter (1990), o governo deve promover a competitividade nacional estimulando a competição entre empresas e encorajando as inovações. No entanto, alerta para a visão de curto prazo das políticas públicas, que, no intento de impulsionar o desenvolvimento econômico por meio de benefícios, subsídios e medidas protecionistas, desestimulam a inovação. Um líder consciente da necessidade de pressão e desafios é capaz de levar a organização a um processo contínuo de inovação.

Outros autores vão além (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010), acreditam que a competitividade de uma organização depende de uma conduta social que a legitime e permita sua sobrevivência no ambiente em que atua. Devido à relativa facilidade com que inovações gerenciais e tecnológicas são imitadas, as organizações tendem a ser isomórficas, e, embora a excelência técnica continue sendo importante, o diferencial competitivo está cada vez mais ligado a valores institucionais, como, por exemplo, o estabelecimento de estratégias relacionadas às questões ambientais (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010). Isso ocorre porque as organizações, quando competem entre si pela legitimidade institucional em um mesmo ambiente, tendem a imitar as estratégias consideradas vencedoras, tornando suas práticas homogêneas (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1987).

Distanciando-se da abordagem teórica sobre competitividade, inúmeros estudos empíricos investigam-na tanto no âmbito do Estado quanto da Firma, principalmente sob o viés quantitativo. Arbix e De Negri (2005), utilizando-se de dados da Pintec do ano de 2000, destacaram que a inovação tecnológica e a diferenciação de produtos fazem parte da estratégia de empresas que representam cerca de 1/4 do faturamento da indústria brasileira, com a

finalidade de adaptarem-se às normas internacionais e, dessa forma, aumentaram as chances de exportar para outros países. Ainda de acordo com esses autores, as empresas nacionais encontram-se em um momento de maior consciência dos desafios e oportunidades existentes na tentativa de equiparar-se aos concorrentes estrangeiros.

Wood Jr. e Caldas (2007), com base em dados divulgados pelo semanário britânico *'The Economist'*, pelo *'World Economic Forum'* e pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP, cada um com métricas próprias para mensurar competitividade, traçaram um perfil das empresas brasileiras enquanto competidoras globais. Os achados evidenciaram que as empresas no Brasil apresentam postura de acomodação, obstáculo a tornarem-se mais eficientes quando comparadas às concorrentes globais, o que resulta em um ambiente gerencial com baixo nível de empreendedorismo e inovação.

Os dois artigos divergem entre si em um ponto essencial: a postura das empresas nacionais. Enquanto no primeiro artigo, uma parcela importante da elite econômica despertou para o tema competitividade, o segundo destaca o contrário: os empresários brasileiros acostumaram-se ao ambiente artificialmente protegido de outrora e não conseguem competir. No entanto, embora o país esteja atrasado em termos de inovação e empreendedorismo, é também destaque em algumas áreas, como por exemplo: no setor alimentício, na produção de aeronaves, prospecção de petróleo em alto mar etc.

Sobre esse ponto, de acordo com Wood Jr. e Caldas (2007), há casos bem-sucedidos de empresas ou grupos nacionais, tais como: Embraer, Camargo Corrêa, Votorantim, AmBev, Aracruz e Natura, que desenvolveram competências para lidar com as turbulências criando valor em condições desfavoráveis e adquirindo uma característica valiosa, a flexibilidade. Essa aptidão auxilia as organizações a lidar com a instabilidade do ambiente, típica dos mercados atuais.

Outros estudos recentes discutem a competitividade sob a ótica setorial, destacando-se, aqui, os que focam o setor têxtil e de confecções do Brasil (e.g. CAMPOS; DE PAULA, 2006; RANGEL; SILVA; COSTA, 2010; PIMENTEL, 2011), por ser o objeto de pesquisa deste trabalho. Ao longo dos anos esse setor vem gradualmente perdendo competitividade, em parte, decorrente da abertura econômica nos idos da década de 1990, que extinguiu as políticas protecionistas desfrutadas pelas empresas e mantidas por sucessivos

governos antes da redemocratização. Além disso, no mercado de *commodities*, a concorrência se dá basicamente via custos e preços baixos, estratégia dominada por países asiáticos como a China e o Vietnã (CAMPOS; DE PAULA, 2006; RANGEL; SILVA; COSTA, 2010).

Segundo Rangel, Silva e Costa (2010), devido ao acirramento da concorrência, empresas que produzem e comercializam vestuário, especialmente nos países desenvolvidos, alteraram significativamente as estratégias adotadas, defendendo-se por meio do atendimento a clientes mais sofisticados, explorando nichos de mercado de alto valor agregado, deixando para os asiáticos o atendimento a mercados focados em produtos de baixa qualidade e preço baixo. Para esses autores, as características e tendências atuais do mercado mundial de produtos têxteis podem ser assim resumidas: i) barreiras a produtos importados, ii) acordos bilaterais, iii) hegemonia de novos *players* asiáticos, iv) concorrência via preços baixos, v) reestruturação industrial nos países ocidentais diante da concorrência asiática, vi) atendimento a clientes de maior poder aquisitivo, vii) importância decisiva das grifes e viii) resposta rápida às mudanças da moda (*fast fashion*).

Em suma, tornar-se mais competitiva é um dos grandes desafios a serem enfrentados pelas empresas brasileiras na atualidade. *Vis-à-vis* a esse desafio, as organizações buscam formular estratégias que sejam vencedoras no ambiente concorrencial em que atuam. Ao decidir os rumos da companhia, os gestores, a partir da sua realidade cognitiva, estabelecem um conjunto de ações que consideram cruciais para o sucesso empresarial. Essas ações, que se denominam “estratégia”, têm sido o foco de pesquisadores que, no intuito de reduzi-las a uma quantidade observável e facilitar o seu estudo, desenvolveram tipologias estratégicas genéricas (e.g. MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; MINTZBERG, 1988).

## **1.2 Tipologias Estratégicas**

O uso do conceito de estratégia – originalmente um termo militar – em estudos organizacionais iniciou-se em meados do século passado, período em que planejá-la era condição *sine qua non* (BARCELLOS, 2002; MAIA; OLIVEIRA; MARTINS, 2008). Ao longo de décadas, inúmeros autores contribuíram com a ampliação e a complexidade do arcabouço teórico ligado ao tema (e.g. ANSOFF, 1965; PORTER, 1980; BARNEY, 1991; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Porter (1980, 1985), o setor em que a empresa está inserida é o principal fator que determina as escolhas estratégicas. A intensidade e o potencial desempenho econômico do setor, por sua vez, originam-se a partir de cinco forças competitivas: i) o grau de rivalidade entre os concorrentes; ii) a ameaça representada por novos entrantes; iii) a ameaça de produtos substitutos; iv) o poder de negociação dos compradores e v) o poder de negociação dos fornecedores.

Quando as cinco forças são muito altas, a competição em um setor começa a se aproximar do que os economistas chamam de competição perfeita. Se, ao contrário, as cinco forças são muito baixas, a competição passa a ter características de monopólio. Para se defender das ameaças representadas pelas forças competitivas, estratégias são formuladas pelas empresas (PORTER, 1980) ou, simplesmente, emergem de seus processos organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O objetivo é modelar as capacitações individuais da firma, que, se superiores às dos concorrentes, resultarão em desempenho acima da média do setor (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Apesar de cada estratégia ser única, inúmeras taxonomias de estratégia foram propostas no intuito de sumariá-las e, dessa forma, permitir seu estudo a partir de uma perspectiva genérica. Nesse campo, destacam-se as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), Porter (1980) e Mintzberg (1988), que, apesar de desenvolvidas há décadas, ainda hoje são bastante utilizadas. No modelo de Miles e Snow (1978), por exemplo, sugere-se que há uma inter-relação entre o ambiente e as ações das empresas, pois tanto as ações organizacionais influenciam no ambiente, como o ambiente influencia nas ações das empresas (GIMENEZ et al., 1999). Assim, o ambiente é construído a partir das decisões dos gerentes em relação a mercados, produtos, tecnologias etc., cuja percepção limitada da realidade influencia na estratégia a ser executada pela organização (MILES; SNOW, 1978).

A partir das análises ambientais, as empresas podem adotar quatro estratégias genéricas: prospectora, defensiva, analítica e reativa. A estratégia prospectora é caracterizada pela busca de novos mercados, inovação de produtos e processos, enquanto a estratégia defensiva foca a eficiência operacional, oferecendo produtos de baixo custo e/ou diferenciados, com pouca ou nenhuma inovação. A estratégia analítica, em muitos aspectos uma posição intermediária entre as estratégias prospectoras e defensivas, caracteriza-se pela manutenção de um *portfolio* limitado de produtos/serviços já consagrados no mercado. Já a

estratégia denominada reativa trata-se, na prática, de uma não estratégia, em que os administradores apenas reagem às pressões ambientais.

Mintzberg (1988), por sua vez, propôs seis tipos de estratégia de diferenciação: i) por preço, ii) por suporte, iii) por imagem, iv) por qualidade, v) por projeto e vi) sem diferenciação. Para concebê-las, entendeu que os atributos do produto permitem aos clientes diferenciá-los substitutos ofertados pelos concorrentes, e às empresas desenvolver uma imagem diferenciada. O primeiro tipo de diferenciação, por preço, refere-se à estratégia em que o produtor pratica preços baixos prescindindo de uma maior margem de contribuição para, dessa forma, aumentar seu *market share* e obter maiores lucros, ou, ainda, otimizando seus custos para que sejam inferiores ao dos concorrentes.

Na estratégia de diferenciação por suporte, a empresa oferece ao comprador serviços agregados à venda do produto, como, por exemplo: assistência técnica, menor prazo de entrega, financiamento à venda etc. A estratégia seguinte, de diferenciação por imagem, é aquela em que a empresa, por meio de propaganda e promoção, busca destacar seus produtos ante os concorrentes ou substitutos. Na estratégia de diferenciação por qualidade, ao contrário, as empresas oferecem produtos que, embora similares, são percebidos como melhores pelos compradores em dimensões como: confiabilidade, durabilidade e desempenho.

Já a diferenciação por projeto é aquela estratégia que oferece ao cliente um produto com características diferentes dos concorrentes, no intuito de substituí-lo. A diferença básica entre essa estratégia e a de diferenciação por qualidade é que a primeira busca oferecer um produto diferenciado, e não exatamente melhor que os dos concorrentes. A última estratégia, de não diferenciação, muito observada na prática, refere-se àquela estratégia em que a empresa busca imitar, da melhor forma possível, os lançamentos dos concorrentes (COSTA; SILVA, 2002). Para Mintzberg (1988) a estratégia de não diferenciação, assim como as demais, é capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa que a executa;

Existem, ainda, outras tipologias que poderiam ser usadas nesta dissertação (Figura 2), no entanto optou-se pelas tipologias desenvolvidas por Porter (1980), que estão, provavelmente, entre as mais utilizadas e criticadas da literatura especializada.



AUTOR	CARACTERÍSTICAS DAS OBRAS	ANO
H. Igor ANSOFF	Pioneiro ao propor uma tipologia de estratégias genéricas, criou a Matriz Produto/Mercado. Sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e produtos e diversificação.	1965
Danny MILLER	Acredita que, ao definir sua estratégia, a empresa deve relacioná-la com a estrutura existente. As tipologias básicas sugeridas são: inovação, diferenciação de marketing, escopo e controle de custos.	1987
Alex MILLER e Gregory G. DESS	Os autores sugeriram uma tipologia definida por meio de três dimensões relacionadas às estratégias genéricas de Porter. Para oferecer simplicidade ao modelo, dividiram as dimensões em três níveis (baixo, médio e alto) e eliminaram combinações consideradas sem importância, resultando em sete posicionamentos.	1993
Arnoldo HAX e Dean WILDE II	Para os autores, o posicionamento estratégico deve basear-se na amarração ( <i>bonding</i> ) entre clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. Assim, o Modelo Delta estabelece três formas de posicionamento competitivo: melhor produto, soluções totais para o cliente e lock-in do sistema.	2001

## FIGURA 2. Outras Tipologias Estratégicas

Fonte: Elaborada pelo Autor.

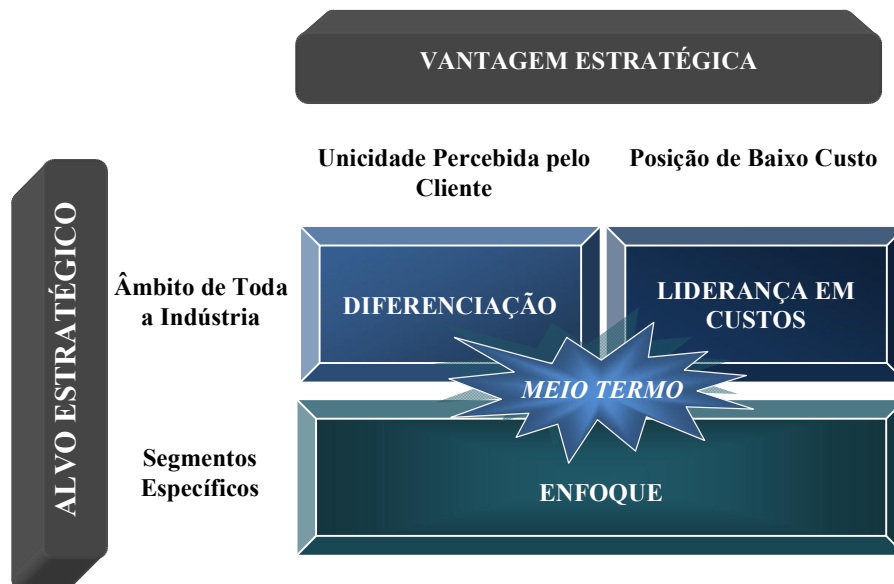
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, criticam o excesso de simplificação das tipologias propostas por Porter, pois vão de encontro à premissa de que a estratégia deve ser única. Ao tratar as estratégias como genéricas, Porter teria conduzido as empresas a uma visão estreita e limitada da realidade. Aktouf (2002, p.45) corrobora a ideia de que as teorias de Porter são simplistas, posto que, ao focá-las no setor, ignora “as diferenças de tecnologias e de produtos entre países, a não estabilidade dos fatores de produção, a circulação de mão-de-obra qualificada e dos capitais entre as nações”. Porter, no intuito de sustentar o que Aktouf (2002, p. 47) denomina de “edifício porteriano” sob a égide “da realidade da concorrência e das forças do mercado”, ignora outras posições econômicas (de economistas ditos substantivistas, antropológicos, terceiro-mundistas e todos os marxistas e neomarxistas) que seriam importantes para um entendimento holístico da realidade.

Entretanto, outros autores (e.g. BRANDENBURGER, 2002; CARNEIRO, 2004; ORMANIDHI; STRINGA, 2008; SCHNEIDER et al., 2008) celebram o trabalho de Porter justamente por sua simplicidade e clareza de conceitos, que favorecem o entendimento e a aplicação prática. Brandt (2008, p.173), imaginando um truelo entre as tipologias de Porter (1980), Miles e Snow (1978) e Mintzberg (1988) e utilizando-se de uma amostra de 139

empresas do ramo de *fast food*, concluiu que a tipologia de Porter é mais explicativa que as outras duas porque, em suma, “ao privilegiar a parcimonia em detrimento do poder explanatório, conseguiu captar com mais fidelidade as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva”.

Porter tem grande projeção no campo de debate das estratégias, e a discussão do modelo Porteriano sobre estratégias competitivas genéricas e sobre qual a mais apropriada para obter vantagem competitiva é uma das mais importantes sobre o tema, pelo fato de suas propostas resistirem ao longo do tempo e abordarem aspectos essenciais na competição entre as empresas (JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; CHAVES; BENEDETE; POLO, 2009; PARNELL, 2011).

De acordo com Porter (1980), para alcançar desempenho superior e conquistar posição competitiva sustentável, as empresas devem optar por uma das estratégias competitivas genéricas, a saber: liderança em custos, diferenciação e enfoque (FIG.02). Colocá-las em prática exige comprometimento e disciplina total da empresa, além de foco em uma única estratégia. Ao tentar atingir mais de um alvo primário, a organização poderá ver seus esforços diluídos e apresentar baixo desempenho empresarial.



**FIGURA 3. Tipologias sugeridas por Porter (1980)**

Fonte: Adaptada de Porter (1980, p. 53).

A primeira estratégia genérica, de liderança em custos, consiste em um conjunto de ações funcionais voltadas para a economia e eficiência operacional (PORTER, 1980). Ter um custo mais baixo em relação ao concorrente é o *core* dessa estratégia, o que não significa esquecer ou tornar-se indiferente à qualidade e assistência oferecida aos clientes. A posição de baixo custo conduz a indústria a um desempenho superior mesmo que haja acirramento no ambiente competitivo, pois seus custos mais baixos levam-na a obter retornos positivos mesmo após os concorrentes terem consumido seus lucros na competição.

Nessa estratégia os compradores não conseguem negociar preços mais baixos, pois só podem exercer seu poder de baixar o preço ao nível do concorrente mais eficiente. No relacionamento com os fornecedores, a empresa líder em custos terá alto poder de negociação para conseguir preços mais baixos para seus bens de produção, visto que, provavelmente, vende e compra em grandes quantidades, o que também será barreira à entrada de novos concorrentes, já que essa característica leva a preciosas vantagens de escala.

Finalmente, uma posição de baixo custo protege a indústria contra possíveis produtos substitutos, pois será difícil para os concorrentes oferecer produtos ou serviços similares a um preço inferior. Optar por essa estratégia pode ser a proteção necessária contra as cinco forças da competição, no entanto a empresa deve estar alerta para alguns riscos, tais como: tecnologias novas aniquilando o aprendizado adquirido e a imitação pelos concorrentes de produtos e procedimentos com custos mais reduzidos. A estratégia de liderança em custos foi a mais utilizada por gestores do setor têxtil nas décadas de 1970, 1980 e 1990 (DURAND, 1985; BONELLI, 1998; HAGUENAUER et al., 2001; COAN; KON, 2006) para lidar com as ameaças e dificuldades do ambiente nesse período. Em estudos empíricos recentes (e.g. DAMO, 2006; DIAS, 2007), observa-se que essa estratégia ainda é bastante popular.

A estratégia de diferenciação, segunda estratégia competitiva genérica sugerida por Porter (1980), estabelece que uma diferenciação dos produtos e serviços ofertados deve ser percebida por seus clientes, somando-se maiores ganhos para compensar os custos que uma diferenciação exige. Mostrando-se diferenciado, o competidor consegue se distanciar dos concorrentes devido à fidelidade dos clientes, que não possuem parâmetros para comparar, levando a empresa a uma situação confortável.

Ao optar pela estratégia de diferenciação, a indústria poderá incorrer em um *trade-off*, escolher entre obter uma parcela de mercado significativa ou despertar no cliente um sentimento de exclusividade em relação ao produto ou serviço ofertado. Mesmo que o produto seja percebido como um bem diferenciado, o preço não poderá ser superior à disposição do cliente em pagar pela exclusividade oferecida. E aí residem os problemas relacionados a essa estratégia, já que, para produzir um produto diferenciado, será necessário absorver custos de pesquisa, desenvolvimento, materiais de alta qualidade etc.

Essa estratégia é apontada por alguns estudos (e.g. DAMO, 2006; RANGEL; SILVA; COSTA, 2010) como a mais adequada à competição, no setor têxtil, em um cenário que tem a Ásia, a China em particular, como concorrente em mercados que privilegiam os baixos preços. Dessa forma, os gestores buscam oferecer maior qualidade e customização ao consumidor que não vê essas características em produtos chineses.

A terceira e última estratégia sugerida por Porter (1980), de enfoque, diferencia-se das outras por em sua essência tratar-se de um tipo de estratégia restrita a um segmento em particular e não ao âmbito de toda a indústria como as duas anteriores. Nessa estratégia competitiva genérica a empresa tem como foco um nicho específico, podendo assumir a forma de liderança em custos, diferenciação ou ambas, no intuito de atender às expectativas de um alvo determinado.

Essa estratégia, como as outras duas, também proporciona defesas contra cada uma das forças competitivas e pode ser mais eficaz quando seleciona ambientes menos vulneráveis a produtos substitutos e identifica parcelas de mercado não atendidas, ou onde os concorrentes são mais fracos. Porter (1985) afirma que, caso seja bem-sucedida, a empresa que optar por essa estratégia conseguirá obter rentabilidade e volume de venda, o que tende a ser complexo nas estratégias de liderança em custos e diferenciação. No geral, a estratégia de enfoque é pouco citada nas pesquisas com gestores da cadeia têxtil - no trabalho de Damo (2006), por exemplo, foi a menos utilizada pelas empresas. Isso ocorre, talvez, porque os trabalhos nessa área privilegiam pesquisas com empresas de grande porte, que no Brasil geralmente produzem e comercializam para o público em geral.

Há ainda outra situação, quando a empresa se posiciona na situação *stuck in the middle* (traduzida para o português como meio termo), em que é comum alternar

constantemente a estratégia sem atingir em nenhum momento o objetivo proposto. Essa situação, além de baixar ou aniquilar a rentabilidade, acaba desencadeando uma série de problemas estruturais e culturais na gestão e continuidade da organização dentro do mercado em que atua (PORTER, 1980, 1985).

Esse é um dos pontos que mais geram críticas à tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980, 1985). Alguns autores (e.g. MILLER; DESS, 1993; PARNELL, 2000; LEITNER; GÜLDENBERG, 2009) mostram por meio de evidências empíricas que essa máxima não é sempre verdade, e, ao contrário do que Porter afirma, é uma estratégia válida. Leitner e Guldenberg (2009), por exemplo, realizaram um estudo longitudinal com micro e pequenas empresas da Áustria e encontraram empresas bem-sucedidas que utilizaram o que eles chamaram de estratégia de combinação.

Neste estudo considerou-se o termo estratégia de combinação em substituição a “*stuck in the middle*”, que tem sentido pejorativo. Parnell (2000) afirma que a estratégia de combinação ajuda na capacidade de adaptação, pois as empresas não têm de confiar apenas nas vantagens baseadas em custo ou diferenciação. Por fim, estudos como os de Kaplan e Norton (2001), Higgins (2005), Hrebiniak (2006a, 2006b), Gurowitz (2007), Čater e Pučko (2010) indicam que tão importante quanto o tipo ou a qualidade da estratégia pretendida, a etapa de execução é condição crítica para o seu êxito.

### **1.3 Execução da Estratégia**

Independente de como a estratégia surge, se por um processo formal ou simplesmente emergida dos processos rotineiros da organização, a etapa de execução é fundamental para o seu sucesso (ČATER; PUČKO, 2010). Para Hrebiniak (2006a), sabe-se muito mais sobre como formular estratégias do que como fazê-las funcionar. Vários estudos empíricos reforçam a fraca relação entre estratégia e implementação na maioria das empresas (HREBINIAK, 2006b, 2008), já que, apenas uma fração das estratégias pretendidas é efetivamente executada e uma parcela ainda menor é executada com sucesso (SPECULAND, 2006; GUROWITZ, 2007).

As taxas de sucesso e fracasso na execução da estratégia variam de estudo para estudo. No trabalho de Morgan (2010), por exemplo, com 25 empresas americanas, a taxa de

insucesso foi de 24%. Já no levantamento conduzido pela empresa de consultoria Booz Allen Hamilton, de 2008, com cerca de 1.000 empresas em 50 países, identificou-se que 60% dos colaboradores (25% em posições executivas) avaliaram sua empresa, em relação à execução das estratégias, como "débeis ou pobres", enquanto apenas 40%, indicaram suas empresas como bem-sucedidas.

Tradicionalmente, a execução da estratégia é tratada como uma atividade posterior a sua formulação. Como tal, o conceito foi tratado principalmente como uma questão de *design* organizacional, em que os sistemas e as estruturas deveriam estar alinhados com os objetivos estratégicos (ČATER; PUČKO, 2010). Estudos recentes concentram-se principalmente em dois pontos de vista diferentes, mas intimamente ligados à implementação da estratégia - a visão estrutural e a visão de processo interpessoal. Enquanto a primeira visão propõe que os gerentes devem ajustar a estrutura organizacional, a fim de aprovar as decisões estratégicas, a segunda trata de uma série de circunstâncias interpessoais e cognitivas que os gerentes devem possuir para incentivar os empregados a realizar objetivos estratégicos pré-estabelecidos (NOBLE, 1999).

Com o objetivo de estruturar o processo de execução da estratégia, alguns autores propuseram modelos a serem seguidos pelas empresas. Kaplan e Norton (1992), por exemplo, apresentaram um sistema de mensuração de desempenho que se tornaria muito popular nos anos seguintes: o *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta de foco estratégico abrange indicadores financeiros e não financeiros a partir de quatro perspectivas: i) aprendizado e crescimento, ii) processos internos, iii) finanças e iv) clientes. O uso do BSC pelas empresas mostrou-se fundamental no processo de gestão estratégica, permitindo uma melhor avaliação da execução da estratégia (GOLDSZMIDT; PROFETA, 2004).

Kaplan e Norton (2001) enumeram cinco princípios a ser seguidos pelas empresas que desejam executar com sucesso as estratégias concebidas: i) traduzir a estratégia em termos operacionais, ii) alinhar a organização à estratégia, iii) transformar a estratégia em tarefa de todos, iv) converter a estratégia em processo contínuo e v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Para esses autores, os mapas estratégicos - ferramenta do BSC - conectam a estratégia pretendida a um plano coeso de execução operacional, obrigando os administradores a seguir os princípios acima elencados. Ao elaborar o mapa, a estratégia deverá ser detalhada e traduzida em termos operacionais.

Uma vez definida, a estratégia deve ser comunicada e disseminada de forma ampla, assim como os indicadores de desempenho a serem atingidos por todos os envolvidos e que deverão ser vinculados à remuneração, como incentivo ao apoio de todos. Durante a rotina de execução da estratégia, a organização também passará por um processo de aprendizado, em que se questiona não apenas se as ações planejadas conduzirão ao sucesso da etapa de implementação, mas também se a estratégia, em si, é adequada. No entanto, esse processo só será possível se houver apoio e consenso entre os líderes principais.

Outro modelo que visa ajudar os gestores na execução da estratégia é uma adaptação do Modelo McKinsey “7S”, proposto por Higgins (2005), nomeado “8S” (composto por estratégia, estrutura, sistemas e processos, estilo de liderança, *staff*, recursos, valores compartilhados e desempenho estratégico). O modelo “8S” difere do modelo original “7S” em dois itens: i) os recursos substituem as habilidades como um dos “S” original (*resources* e *skills*, respectivamente em inglês), e ii) a adição do item “desempenho estratégico” (*strategic performance*, em inglês).

No primeiro caso, a troca é justificada devido ao fato de uma organização não conseguir executar com sucesso a estratégia sem o uso de recursos como: dinheiro, informação, tecnologia etc. Além disso, para o autor, o que se constitui habilidades no modelo original se caracterizaria hoje como competências ou capacidades, tratadas no item estratégia. No segundo caso, a adição do item “desempenho estratégico” é necessária para forçar os executores da estratégia a se concentrar nos resultados, seu objetivo principal.

Higgins (2005) defende o uso do modelo antes do processo de implementação da estratégia para que os líderes da organização possam antecipar o que necessita ser mudado afim de a estratégia funcionar e, durante a fase de execução, como um roteiro para a implementação. O princípio subjacente ao modelo “8S” é que as estratégias exigem diferentes tipos de estruturas, sistemas, estilo, pessoal, recursos e valores compartilhados para fazê-las funcionar. Caso não haja alinhamento entre esses fatores, o desempenho será comprometido.

Além dessas atividades necessárias à execução eficaz das estratégias, não se deve negligenciar as variáveis do contexto organizacional que dificultam ou representam obstáculos a esse intento. Hrebiniak (2006a), por exemplo, identifica quatro fatores que merecem destaque quando se discutem os obstáculos à execução da estratégia: a

administração de mudanças, a cultura organizacional, a estrutura do poder organizacional e a liderança. Esses fatores afetam a execução das estratégias ao mesmo tempo em que afetam uma a outra. Uma vez sincronizados, a probabilidade de uma implementação eficaz aumenta consideravelmente.

O primeiro fator, administrar as mudanças, é tarefa árdua, mas fundamental para a execução bem-sucedida da estratégia (HREBINIAK, 2006a, 2008). Os gestores devem ser capazes de identificar e gerir as mudanças necessárias - sejam na estrutura organizacional, nos objetivos, nos métodos de coordenação, nas pessoas, nos incentivos ou no controle, e superar qualquer resistência. A incapacidade para gerir as mudanças e reduzir a resistência às decisões ou ações tomadas pode significar um desastre para os esforços de execução (HREBINIAK, 2006a, 2008).

A cultura organizacional, fator que afeta a dedicação e o sentimento de pertença que os colaboradores têm pelas metas e atividades relacionadas à execução da estratégia, pode tornar-se um obstáculo quando predomina uma cultura de desconfiança entre os colaboradores (HREBINIAK, 2006a). O resultado é uma organização disfuncional, com informações desconstruídas entre os indivíduos e/ou unidades de negócios responsáveis pela execução estratégica.

Outro possível obstáculo refere-se à estrutura do poder organizacional, que afeta as decisões necessárias à execução da estratégia. Mesmo quando bem formuladas, estratégias valiosas enfrentam problemas e falhas na fase de implementação se os executores não enfrentarem os obstáculos organizacionais e políticos que se interpõem no caminho da execução efetiva (HREBINIAK, 2006a; GURKOV, 2009). Se um indivíduo ou unidade na organização que controla recursos escassos importantes discorda da estratégia pretendida, a assimetria de poder será claramente um problema. Desta forma, seria inapropriada a escolha de uma estratégia que gerasse conflitos com a estrutura de poder vigente.

Finalmente, líderes hábeis são fundamentais para coordenar os colaboradores na execução das estratégias selecionadas. Um dos maiores problemas na execução das estratégias é justamente a falta de coordenação e de orientações claras (HREBINIAK, 2006a). Outra função da liderança é convencer todos os envolvidos da relevância de se realizarem as atividades necessárias à implementação da estratégia (HREBINIAK, 2006a). Obviamente, a



orientação, o apoio e o envolvimento do gestor principal na execução da estratégia é fundamental (BRENES; MENA; MOLINA, 2008), caso contrário, o sucesso do processo de implementação é claramente obscuro (HREBINIAK, 2006a). Além disso, os líderes devem desenvolver um sistema de incentivos que motive os gestores e colaboradores a alcançar os objetivos definidos.

Para Baier, March e Saetren (1988), duas circunstâncias podem atrapalhar a execução da estratégia: i) a incompetência técnica e ii) um possível conflito de interesses entre os decisores e os executores da estratégia. A primeira circunstância é, portanto, associada às dificuldades burocráticas ou técnicas, como sistemas de recompensa indevidos, análise estratégica inadequada, falta de diretrizes para orientar os esforços estratégicos de execução etc., enquanto a segunda circunstância diz respeito a questões mais interpessoais, como conflitos entre estratégia e a estrutura de poder existente, colaboradores relutantes em compartilhar o conhecimento com os colegas etc.

Para Noble (1999), o sucesso da implementação da estratégia depende principalmente de fatores interpessoais relacionados ao nível de autonomia dos gerentes, nível de comprometimento dos colaboradores e à recompensa aos executores. Essas ideias baseiam-se na teoria do compromisso, cuja premissa central é de que os colaboradores, no geral, diferem em sua intensidade de comprometimento organizacional, resultado de características individuais e da empresa.

Corroborando essas ideias, Fahey e Randall (1994), em pesquisa realizada com empresas norte-americanas, encontraram evidências de que as estratégias bem-sucedidas são resultado do envolvimento do pessoal na execução. Um aumento na dimensão compromisso aumentará a probabilidade de sucesso de realização da estratégia (WIDODO, 2011). Em outro estudo, Brenes, Mena e Molina (2008) realizaram um *survey* com 300 companhias localizadas na América Latina dividindo-as em dois grupos conforme o sucesso na implementação da estratégia. Dentre as cinco dimensões propostas, os gestores apontaram as mais importantes: governança corporativa levando à mudança, liderança da alta administração motivando os colaboradores e o processo de formulação da estratégia.

Em estudo recente, Ali e Hadi (2012) buscaram identificar os principais obstáculos à execução das estratégias em indústrias de alimentos no Oriente Médio. A pesquisa,

utilizando-se de métodos de pesquisa quantitativos (análise fatorial confirmatória e exploratória) e qualitativos (grupo focal) e amostra de 205 pessoas, levou à identificação de cinco obstáculos que possuem papel dissuasor considerável na aplicação das estratégias. Em ordem ascendente, os principais obstáculos são: individuais (pessoas), organizacionais, ambientais, gerenciais e os relacionados com a estratégia pretendida.

Na maioria dos estudos pesquisados, dois fatores mostraram-se fundamentais para o sucesso da estratégia: o papel dos líderes como incentivadores e controladores do processo levado a termo para implementar a estratégia escolhida e o papel dos colaboradores (nível operacional) como executores das atividades fundamentais ao sucesso da execução estratégica. A sinergia entre esses atores organizacionais é crucial para o sucesso da execução da estratégia pretendida, pois, caso contrário, representará um obstáculo intransponível.

Em teoria, se os obstáculos à execução estratégica forem ultrapassados e a estratégia pretendida for de boa qualidade, a empresa obterá um valor econômico superior, que, mantido ao longo do tempo, tornar-se-á fonte de vantagem competitiva. Numerosos pesquisadores vêm testando empiricamente essa lógica, central nos estudos sobre estratégia (e.g. JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; LEITNER; GÜLDENBERG, 2009; PARNELL, 2010, 2011).

#### **1.4 Estratégia Pretendida, Execução Estratégica e Desempenho Empresarial**

Um problema clássico a ser resolvido na gestão estratégica é identificar o meio pelo qual uma organização empresarial conseguirá obter desempenho superior ao dos concorrentes e gerar vantagem competitiva. De uma forma simplificada, a estratégia é a chave do sucesso empresarial, refletindo diretamente no desempenho da organização (WIDODO, 2011). No entanto, nem todo empresário consegue obter sucesso com a estratégia escolhida devido, no geral, à má qualidade da estratégia ou da sua execução. Uma boa estratégia é resultado de uma leitura eficiente do ambiente em que a empresa está inserida, bem como da clareza e firmeza na sua execução (HREBINIAK, 2006a).

As empresas implementam estratégias interessadas, principalmente, em obter vantagem competitiva obtida quando se compreende o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação executando-as de forma mais eficiente do que a concorrência

(PORTER, 1985). Ansoff (1965), um dos pioneiros a utilizar essa expressão na literatura de estratégia, definiu-a como a capacidade que as empresas têm de identificar os objetivos e estabelecer regras de tomada de decisões que levam a organização a uma forte posição concorrencial.

Estudos recentes (e.g. DeCELLES; DONALDSON; SMITH, 2007; THOMAS; D'AVENI, 2009; D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010) questionam a longevidade da vantagem competitiva e afirmam que somente em mercados monopolistas ou oligopolistas essa situação é possível. Para outros autores (e.g. SCHUMPETER, 1982; CHRISTENSEN, 1997; MARKIDES, 1999; HAMEL, 2000), apenas a inovação constante sustentaria uma vantagem competitiva por longos períodos, especialmente em setores de alta tecnologia, em que a estrutura e as regras da competição são instáveis e erráticas.

A vantagem competitiva é, portanto, a geração de desempenho superior à média do setor em que a empresa atua. Essa definição gera um problema, afinal, quais indicadores melhor captam o desempenho empresarial? Embora existam inúmeras medidas de desempenho, as métricas financeiras e de vendas são normalmente utilizadas em contextos de desempenho da estratégia. Entre as mais utilizadas na literatura estão a lucratividade, retorno sobre o ativo (ROA), o volume de vendas, *market share*, e as expectativas em relação aos concorrentes e satisfação com as expectativas alcançadas (ZOU; CAVUSGIL, 2002; OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Muitos estudos empíricos vinculam a estratégia pretendida ao desempenho econômico das empresas, em que se destaca o trabalho clássico de Dess e Davis (1984). Esses autores propuseram e aplicaram uma escala para identificar as estratégias das empresas, embasada na tipologia proposta por Porter (1980) anos antes. Inicialmente, por meio de entrevistas com executivos e pesquisadores da área, elaboraram um instrumento de medição contendo 21 métodos competitivos. Na sequência, utilizaram análise fatorial confirmatória para identificar os fatores correspondentes a cada uma das estratégias competitivas genéricas. Essa escala foi adaptada e utilizada com sucesso em outros estudos (e.g. ZAHRA; COVIN, 1993; JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; VASQUES; SILVA; ALMEIDA, 2011).

Em seguida, Dess e Davis (1984), utilizando-se de análise de *cluster*, agruparam a amostra – obtida a partir de aplicação de questionários, com a escala elaborada, junto a 19

executivos-chefes – para identificar as estratégias vencedoras com base no desempenho econômico, mensurado a partir de dois indicadores: crescimento anual das vendas e retorno sobre o ativo (ROA). Os resultados evidenciaram haver consistência na ideia inicial de Porter (1980) de que as estratégias “puras” são mais eficientes do que a denominada “*stuck in the middle*”, embora nenhuma das estratégias tenha apresentado desempenho negativo.

Quase uma década depois, Zahra e Covin (1993), estudaram a relação entre as estratégias de negócios, as políticas de tecnologia e o desempenho da empresa. Para os autores, no início dos anos 1990, a tecnologia era determinante no sucesso empresarial e deveria estar alinhada à estratégia de negócio para que, dessa forma, as empresas obtivessem desempenho superior. Os dados foram coletados em 103 empresas, que representam 28 indústrias, por meio de aplicação de questionário contendo duas escalas: i) de estratégias de negócio (baseada na escala proposta por Dess e Davis (1984) e em outras proposições teóricas) e ii) de política tecnológica das empresas.

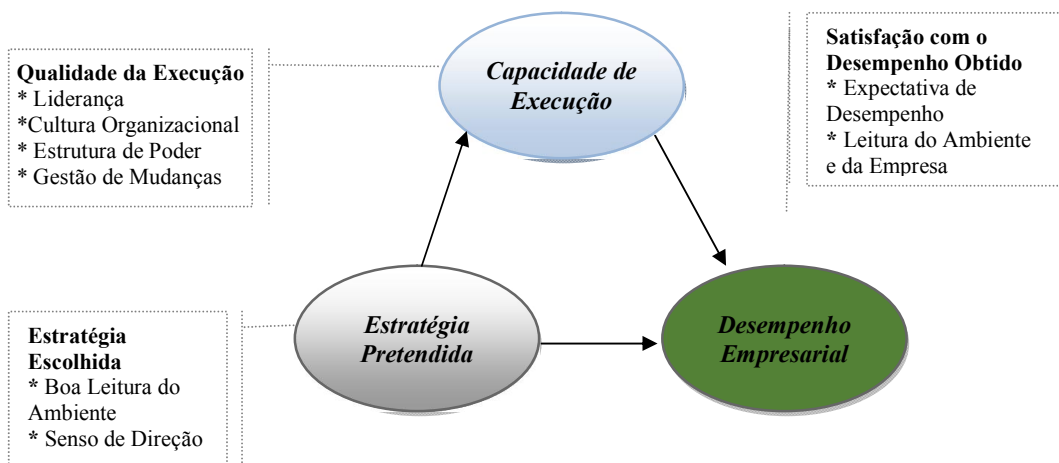
Os achados sugerem que as políticas de tecnologia devem encaixar-se com a estratégia de negócio, dado que essa última é variável moderadora da relação entre política tecnológica e desempenho superior. Esta conclusão é resultado da constatação de que a força das relações entre as políticas tecnológicas e o desempenho da firma varia entre as empresas com estratégia de negócio diferentes. Decorre também do fato de que as empresas de alto e baixo desempenho diferem em relação à configuração das políticas de tecnologia e a estratégia de negócios escolhida. Quando são divergentes, geram baixo desempenho, quando são sinérgicas, geram alto desempenho. Dessa forma, o alinhamento entre a estratégia de negócios e as opções tecnológicas é condição prévia para o desempenho empresarial superior.

Recentemente, Parnell (2011) pesquisou a relação entre as capacidades estratégicas, a estratégia competitiva pretendida e o desempenho organizacional em empresas de varejo localizadas na Argentina, Peru e Estados Unidos (EUA). Utilizaram para esse fim, uma adaptação da escala de Zahra e Covin (1993), utilizada para categorizar as estratégias pretendidas em acordo com a tipologia de Porter (1980), e da escala de capacidades estratégicas desenvolvida por DeSarbo et al. (2005). Para avaliar o desempenho, utilizaram uma escala adaptada de Ramanujam e Venkatraman (1987), de natureza qualitativa e que mede o desempenho a partir de oito variáveis (crescimento das vendas, crescimento no lucro líquido, *market share*, retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre

as vendas, desempenho geral da empresa e posição competitiva). Vale ressaltar que a escala de tipologia estratégica e de desempenho foram adaptadas e utilizadas nesta dissertação.

Parnell (2011) utilizou questionário contendo essas escalas aplicado a 277 pessoas em um evento de comércio varejista nos EUA. A pesquisa - traduzida para o espanhol - foi enviada por correio e preenchida por 136 revendedores no Peru e 163 varejistas na Argentina. Por meio de análise fatorial e de *clusters*, encontraram-se evidências de que há correlação entre as capacidades estratégicas e as estratégias genéricas nos três países pesquisados. Assim, o sucesso de uma estratégia de negócio parece estar intimamente ligado ao desenvolvimento de uma ou mais capacidades estratégicas. Por exemplo, a estratégia de combinação de baixo custo-diferenciação foi associada com alto desempenho em grupos cujas empresas possuem forte gestão e recursos tecnológicos, evidenciando que a estratégia “*stuck in the middle*” é válida, desde que se desenvolvam capacidades específicas para colocá-la em prática.

Há ainda estudos que relacionam a escolha da estratégia ao desempenho organizacional (e.g. JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; MORAES; ZILBER, 2004; DAMO, 2006; LEITNER; GÜLDENBERG, 2009; BORDEAN; BORZA; GLASER-SEGURA; 2011; ROSLI, 2012) e descrevê-los seria desnecessário, já que todos são unânimes em afirmar que a estratégia impacta diretamente no desempenho financeiro das empresas. Entretanto, não foi encontrado nenhum estudo que tenha mostrado empiricamente, que o nível de excelência na execução estratégica é elo fundamental entre a estratégia pretendida e a qualidade do desempenho empresarial. Em teoria, essa relação funciona da seguinte forma (FIG.03):



**FIGURA 4. Relação entre Estratégia, Execução e Desempenho**

Fonte: Adaptada de Hrebiniak (2006a, p.73).

Devido à escassez de estudos, e consequentemente de escalas testadas para medir a qualidade da execução da estratégia, este trabalho propõe um instrumento para aferi-la. A escala aqui proposta baseia-se nos princípios da boa execução proposta por Kaplan e Norton (2001). À vista disso, no tópico a seguir será proposta a metodologia de pesquisa aplicada no intuito de responder às lacunas do presente trabalho.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O investigador apoia-se no método e na teoria para conseguir realizar os objetivos de pesquisa, posto que, enquanto o método orienta os passos do trabalho, a teoria oferece a fundamentação necessária à proposição das hipóteses e, posteriormente, às conclusões apresentadas (VERGARA, 2005). Tendo em vista essas considerações, este capítulo foi dividido em duas partes: i) o problema de pesquisa e ii) etapas da pesquisa.

O primeiro subcapítulo é composto pelo problema de pesquisa, a questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as hipóteses levantadas. No segundo subcapítulo são apresentadas as quatro etapas da pesquisa: i) a pesquisa bibliográfica, ii) a pesquisa de campo, iii) a validação da escala de execução da estratégia e iv) o tratamento estatístico dos dados.

### **2.1 O problema e as hipóteses da pesquisa**

Situadas em um contexto de hiperconcorrência (D'AVENI, 1994; McNAMARA; VALEER; DEVERS, 2003), as empresas enfrentam concorrência agressiva. No caso do segmento de confecções, os competidores são empresas asiáticas, principalmente chinesas, que produzem a custo mais baixo em decorrência da mão de obra barata, moeda desvalorizada e tecnologia de ponta (RANGEL; SILVA; COSTA, 2010).

Nesse quadro, as empresas precisam definir e executar estratégias apropriadas com o objetivo de obter o desempenho esperado (D'AVENI, 2004). Segundo Porter (1980), há três estratégias genéricas possíveis: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A concorrência e a dinâmica do setor influenciam ou determinam as estratégias mais adequadas a serem seguidas. Além disso, tão importante quanto a estratégia pretendida, sua implementação efetiva é fundamental para o sucesso da organização (HREBINIAK, 2006a; ČATER; PUČKO, 2010).

No âmbito do segmento de confecções, estudos empíricos realizados na década de 1990 e início dos anos 2000 encontraram evidências de que a estratégia de baixo custo era a mais utilizada e, em congruência com essa escolha, os objetivos das empresas eram cortar

custos, modernizar-se tecnologicamente e obter ganhos de escala (DURAND, 1985; BONELLI, 1998; HAGUENAUER et al., 2001; COAN; KON, 2006).

A partir da segunda metade da década de 2000 até o presente, os estudos dividem-se entre aqueles que veem a estratégia de liderança em custos como a mais utilizada e adequada (e.g. DIAS, 2007; BECASSI; JANUZZI, 2008; SUGAHARA; SOUSA, 2011) e aqueles que enxergam na estratégia de diferenciação a opção mais atraente às empresas (DAMO, 2006; RANGEL; SILVA; COSTA, 2010). Dado o recrudescimento da crise no setor de vestuário devido à intensa concorrência chinesa em segmentos que privilegiam baixos preços, supõe-se que a estratégia de diferenciação seja hoje a mais utilizada pelas empresas.

Sendo assim, apresenta-se a questão da pesquisa: Que estratégias têm contribuído de forma relevante para o desempenho das confecções brasileiras e qual a importância da execução estratégica para o seu sucesso? Dessa forma, o objetivo principal do estudo é identificar quais as estratégias executadas com sucesso pelos gestores de empresas do segmento de confecções têm influenciado sua satisfação com o desempenho empresarial obtido. Os objetivos secundários são:

- i) Identificar as estratégias, com base da tipologia de Porter (1980), que, na percepção dos empresários, são as mais importantes;
- ii) Desenvolver e validar uma escala de mensuração da capacidade de execução estratégica;
- iii) Verificar empiricamente a relação entre estratégia pretendida, execução da estratégia e satisfação com o desempenho obtido;

Assim, este estudo relaciona o tipo de estratégia e o esforço de executá-la à satisfação dos gestores do setor de confecções com o desempenho obtido. A partir dessas relações, podem-se assumir as seguintes hipóteses norteadoras da pesquisa:

**H<sub>1</sub>**: A estratégia de diferenciação é a mais praticada pelos gestores entrevistados.

**H<sub>2</sub>**: A estratégia de enfoque é mais praticada por empresas de pequeno e médio porte em comparação às empresas de grande porte.



**H<sub>3</sub>:** As empresas que possuem alta capacidade de execução sentem-se mais satisfeitas com o desempenho obtido.

**H<sub>4</sub>:** A estratégia de diferenciação resulta em uma maior satisfação do empresário em obter desempenho superior quando comparada às demais.

**H<sub>5</sub>:** A estratégia de combinação resulta em satisfação dos entrevistados com o desempenho obtido.

**H<sub>6</sub>:** O tipo de estratégia e a qualidade da execução são influenciadores do desempenho.

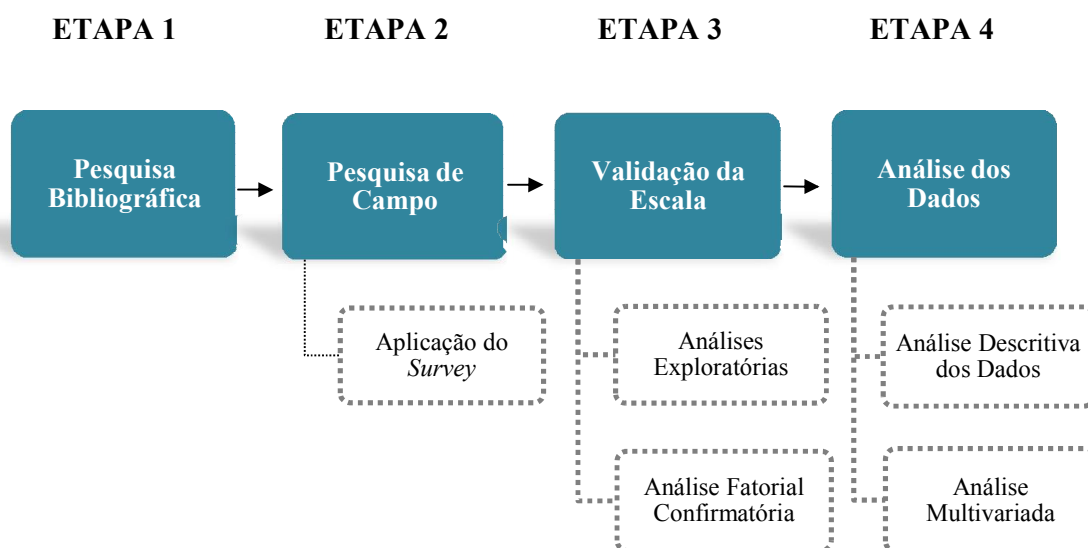
## **2.2 As etapas da pesquisa**

De acordo com Silva e Menezes (2000), as pesquisas podem ser classificadas de quatro formas: i) quanto à natureza, ii) quanto à abordagem, iii) quanto aos objetivos e i) quanto aos procedimentos técnicos. A natureza pode ser básica, quando gera novos conhecimentos úteis ao avanço da ciência, ou aplicada, quando direcionada à solução de problemas práticos. A abordagem do problema pode ser quantitativa ou qualitativa. Em relação ao objetivo, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Quanto aos procedimentos utilizados, uma pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, levantamento, pesquisa-ação ou pesquisa participante.

Dito isto, vale ressaltar que esta pesquisa é de natureza aplicada e o objetivo é explicar relações de causa e efeito para dessa forma compreender o comportamento das empresas na escolha estratégica e sua influência sobre o desempenho. A abordagem utilizada na pesquisa é de natureza quantitativa, pelo uso da escala de Lickert, embora os dados coletados primariamente sejam em grande parte subjetivos, resultantes da opinião ou da satisfação dos respondentes.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é explicativa uma vez que seu objetivo principal é a investigação da relação entre o tipo da estratégia, do sucesso em sua implementação e da satisfação com o desempenho empresarial obtido. Em relação aos procedimentos, a estratégia de pesquisa combina pesquisa bibliográfica e *survey*, ou levantamento. E quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa e usa a técnica de análise fatorial, modelagem de equações estruturais, análise de *clusters* e análise de variância (ANOVA).

Assim sendo, este estudo divide-se em quatro etapas (FIG.04). Na primeira etapa realizou-se análise bibliográfica, necessária à definição do modelo teórico e dos critérios de escolha da amostra. Na segunda etapa foi realizado levantamento junto às confecções, presentes em todo o território nacional, por meio de questionário eletrônico contendo as escalas de escolha e execução da estratégia e satisfação com o desempenho obtido. Na etapa seguinte aplicam-se os testes e análises necessárias à validação da escala de execução estratégica. A última etapa compreende o teste de relação do modelo teórico por meio de análise descritiva e análise multivariada.



**FIGURA 5. Desenho da Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.2.1 Etapa 1 – Pesquisa Bibliográfica

Essa etapa é necessária a qualquer pesquisa científica, visto que é indispensável “à construção da plataforma teórica do estudo” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 54). Assim, após definido o tema, o pesquisador inicia a busca por obras de referência e em seguida por obras clássicas, com vistas ao desenvolvimento do assunto abordado. O principal resultado dessa etapa é a determinação do modelo teórico, assim como a definição das variáveis e indicadores utilizados para testá-lo. Essa fase permite ainda ao pesquisador compreender questões em estágio inicial e familiarizar-se com o fenômeno investigado.

A partir desse passo inicial, que envolveu a resenha das contribuições dos principais autores sobre tipologias estratégicas, execução e desempenho empresarial, incluindo resultados empíricos já obtidos, construiu-se o modelo teórico a ser testado nesta dissertação. Além disso, também se permitiu a escolha e desenvolvimento das escalas e, a partir de suas aplicações, possibilitou-se o estudo e a mensuração das relações entre as variáveis envolvidas: tipo de estratégia, execução e desempenho.

### **2.2.2 Etapa 2 – Aplicação do *Survey*, ou Levantamento**

A segunda etapa envolve a aplicação de questionários eletrônicos e impressos com pessoas que atuam no segmento de confecções, objeto de pesquisa deste trabalho. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de *survey*, ou levantamento, que tem no questionário seu instrumento de coleta. As pesquisas do tipo *survey* são próprias para a obtenção de informações específicas de grupos de pessoas, normalmente por meio da aplicação de um questionário. De acordo com Babbie (2001), *surveys* são semelhantes a censos, mas diferenciam-se por examinar somente uma amostra da população.

O principal problema dessa técnica de pesquisa refere-se à difícil interpretação dos dados devido à possibilidade de haver diferenças não identificadas, ou despercebidas, entre os grupos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Ainda segundo esses autores, existem três critérios para que se possam inferir relações de causa e efeito entre as variáveis: i) que haja correlação entre elas; ii) que uma variável anteceda a outra no tempo e iii) não existência de hipóteses alternativas que expliquem as diferenças entre grupos. Embora as pesquisas de *survey* geralmente só atendam ao primeiro critério, e este não seja suficiente para indicar uma relação de causa e efeito, a existência de correlação fundamenta uma hipótese causal envolvendo as variáveis (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Com relação ao instrumento de coleta, o questionário, muito popular nas Ciências Sociais Aplicadas, consiste em um conjunto ordenado de enunciados a respeito de variáveis e/ou situações com o objetivo de medi-las ou descrevê-las (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Neste estudo foram utilizadas variáveis qualitativas adaptadas para representar uma série quantitativa. Escalas sociais e de atitudes tornam isso possível, facilitando a análise de dados qualitativos categorizados ao longo de uma escala construída, por exemplo, por meio de uma

sequência de enunciados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Ao atribuir pesos para cada enunciado, o pesquisador estará transformando uma variável qualitativa em quantitativa.

As empresas que participaram do estudo foram selecionadas de forma aleatória, dado que não existe informação documentada sobre o número e perfil de todas as empresas de confecção no Brasil, o que inviabiliza o uso de amostra probabilística. A amostra aleatória, com número significativo de participantes, é vantajosa quando os elementos de uma população não são idênticos, pois, se fossem similares, não haveria necessidade de selecionar uma amostra, já que o estudo de um único indivíduo bastaria para conhecer todas as características de uma população (RICHARDSON, 1999).

O questionário é formado por 11 itens, sendo o primeiro de instruções de preenchimento. Os sete itens seguintes caracterizam a empresa e o respondente de acordo com as seguintes dimensões: localização geográfica, cargo do respondente, tempo de operação da empresa, faixa de faturamento, número de empregados, origem do capital, e a existência de acordos de cooperação. Os três itens finais questionam sobre a importância das estratégias de baixo custo, diferenciação e enfoque, qualidade da execução e satisfação com o desempenho por meio de 29 subitens. Em todas as perguntas referentes aos três itens finais, utiliza-se a escala de Lickert, de um a sete pontos, onde sete representa a importância máxima e um representa a importância mínima.

A pesquisa foi realizada em conjunto com Fátima Evaneide Barbosa de Almeida, doutoranda em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Em sua tese a autora busca investigar como as interações entre os tipos de estratégia e as capacidades de gestão de *marketing* e tecnológicas impactam no desempenho das empresas brasileiras do setor têxtil. Em suma, o questionário do qual faz parte esta dissertação é parte integrante de outro mais amplo a ser utilizado para doutoramento da autora supracitada.

### **2.2.3 Etapa 3 – Escalas Utilizadas**

As escalas são instrumentos populares nas Ciências Sociais Aplicadas, utilizadas para mensurar as atitudes e o comportamento dos indivíduos (COSTA, 2011). Em Administração de Empresas é comumente utilizado na área de *Marketing* e Recursos

Humanos. Em estratégia, essa aplicação é mais escassa devido ao perfil do entrevistado nesse campo de estudo, geralmente empresários e/ou altos executivos, que são receosos quanto a responder questões relacionadas a aspectos que consideram sigilosos a indivíduos exteriores à organização da qual fazem parte. Além disso, para um tratamento quantitativo dos dados, necessita-se de considerável número de respostas válidas.

No entanto, esses fatos não impediram o uso de escalas de atitude em diversos estudos empíricos de natureza quantitativa que abordavam a relação entre as estratégias pretendidas e o desempenho obtido, principalmente no exterior (e.g. DESS; DAVIS, 1984, ZAHRA; COVIN, 1993; JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; PARNELL, 2010, 2011). Nesta dissertação, para identificar a estratégia mais utilizada no segmento de confecções, utilizou-se uma adaptação da escala aplicada no estudo de Parnell (2011), com base nas tipologias propostas por Porter (1980). A tradução da escala, do inglês para o português, foi realizada por tradutores independentes, cientes dos objetivos da tradução, e adaptada por dois pesquisadores renomados dessa linha de estudo.

Para mensurar o desempenho empresarial, foram escolhidas variáveis qualitativas baseadas na escala de satisfação com o desempenho obtido, desenvolvida por Ramanujam e Venkatraman (1987) e adaptada por Parnell (2011). Nessa escala o sucesso de uma organização é tratado como um fenômeno de duas dimensões (SPANOS; LIOUKAS, 2001): a *performance* de mercado, que mede a eficácia das ações de venda e *marketing*, e a *performance* financeira, que surge como consequência da performance de mercado (HOMBURG; PFLESSER, 2000).

Alguns autores preferem utilizar variáveis financeiras quantitativas para mensurar o desempenho organizacional, mas há um número crescente de contribuições defendendo que uma ampla conceituação de desempenho deve ser invocada (HILLMAN; KEIM, 2001; LAITINEN, 2002; SILVA; BATISTA, 2004). Outros, como Dye (2004), Van Der Stede, Chow e Lin (2006), e Parnell (2011), defendem que a escolha do tipo e das medidas de desempenho é particular ao pesquisador e deve basear-se na estratégia da pesquisa. Além disso, no Brasil os empresários geralmente são temerosos quanto a fornecer dados financeiros a indivíduos exteriores à organização. Seguem as escalas adaptadas de tipologias estratégicas e de desempenho (FIG.05).

---

**LIDERANÇA EM CUSTOS – IMPORTÂNCIA**


---

LC<sub>1</sub>. Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes.

LC<sub>2</sub>. Competição em preço.

LC<sub>3</sub>. Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos.

LC<sub>4</sub>. Melhoria contínua no processo de produção.

LC<sub>5</sub>. Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto.

---

**DIFERENCIAÇÃO – IMPORTÂNCIA**


---

DF<sub>1</sub>. Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados.

DF<sub>2</sub>. Desenvolvimento de novos produtos.

DF<sub>3</sub>. Oferta de serviços pós-venda aos clientes.

DF<sub>4</sub>. Inovação em métodos e técnicas de *marketing*.

DF<sub>5</sub>. Intensidade de uso de *marketing* e propaganda.

DF<sub>6</sub>. Treinamento intensivo das equipes de trabalho.

DF<sub>7</sub>. Construção de uma forte identidade da marca.

DF<sub>8</sub>. Introdução de novos produtos no mercado.

---

**ENFOQUE – IMPORTÂNCIA**


---

EN<sub>1</sub>. Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo.

EN<sub>2</sub>. Atuação em um determinado segmento de mercado.

EN<sub>3</sub>. Capacidade de fabricar produtos diferenciados.

---

**DESEMPENHO – SATISFAÇÃO**


---

D<sub>1</sub>. Volume de Vendas

D<sub>2</sub>. Crescimento do Volume de Vendas

D<sub>3</sub>. *Market Share*

D<sub>4</sub>. Crescimento do *Market Share*

D<sub>5</sub>. Margem de Lucro

D<sub>6</sub>. Retorno do Capital Próprio

D<sub>7</sub>. Lucro Líquido

---

**FIGURA 6. Escalas de Tipologias Estratégicas e Desempenho**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, para este estudo, não foram encontradas escalas que mensurassem o nível de maturidade da empresa em executar a estratégia previamente escolhida. Embora o estudo da estratégia no campo teórico e empírico de Administração de Empresas tenha já mais de cinco décadas de existência, a literatura sobre a execução da estratégia como algo independente de sua formulação é ainda escassa. Sabe-se que a qualidade da estratégia é fundamental para o sucesso empresarial, mas em nada contribuirá se for mal executada. Por esse motivo empreendeu-se um esforço de pesquisa para desenvolver uma escala que mensurasse a eficácia da execução da estratégia.

Inspirado nos princípios básicos sugeridos por Kaplan e Norton (2001), Hrebiniak (2006a) entre outros autores célebres, como pré-requisito para o sucesso da execução da estratégia, chegou-se a sete itens que formam um construto bidimensional – a primeira dimensão envolve a capacidade de execução a nível operacional, composta de quatro itens, enquanto a segunda envolve a capacidade de execução a nível gerencial, composta de três itens. Embora o tema execução seja pouco abordado empiricamente, há relativo consenso em relação ao que determina uma boa implementação. Com base nessas ideias, pesquisadores renomados fizeram sugestões de itens que resultaram na escala proposta neste estudo, a saber:

i) A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores;

ii) Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa;

iii) Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito;

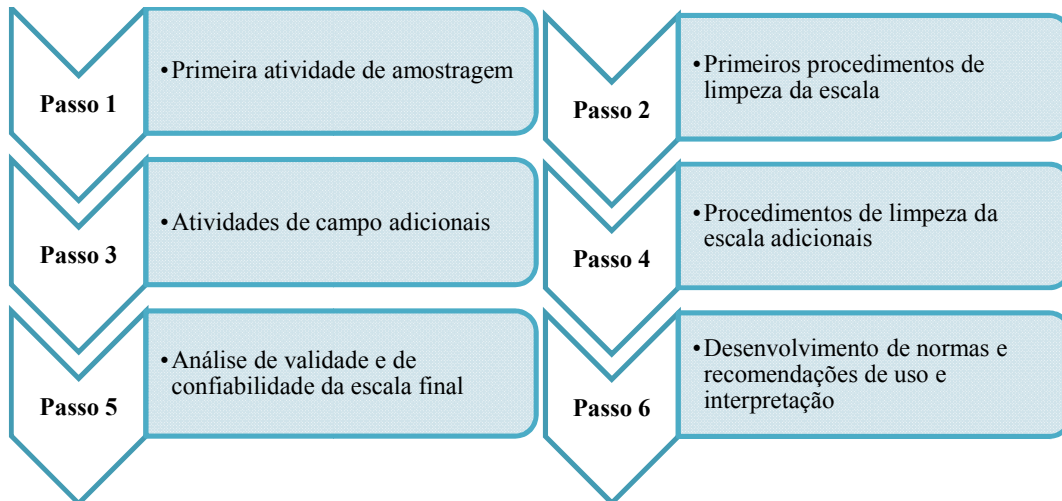
iv) O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa;

v) São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias;

vi) Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida;

vii) Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.

Para validá-la, Costa (2011) sugere um roteiro composto por seis passos (FIG.06).



**FIGURA 7. Passos para a Validação de Escalas**

Fonte: Adaptada de Costa (2011, p. 74).

Inicialmente a escala desenvolvida deve ser aplicada junto a uma amostra em que se obtenham pelo menos cinco graus de liberdade. Com os dados provenientes da primeira amostragem, procede-se a um conjunto de análises exploratórias (análise descritiva, análise de correlação, análise fatorial exploratória e análise de confiabilidade). Nessa etapa, algumas variáveis podem ser excluídas ou adaptadas. Em seguida deve-se reformular o questionário com base nas possíveis adaptações do passo anterior e reaplicá-lo a uma amostra maior, se possível. Após isso, realizar-se-á análise fatorial confirmatória (AFC), que se diferencia da exploratória por existir uma predefinição da relação existente entre os itens, ou seja, há “uma hipótese estatística a ser testada” (COSTA, 2011, p. 246). A finalidade é verificar o quão próxima está a correlação estimada da correlação real.

O quinto passo, o de maior relevância, analisa a validade e a confiabilidade da escala final. Com relação à verificação de validade da escala, há inúmeras possibilidades, dentre as quais se destacam três: i) validades de translação; ii) validade de critério e iii) validade de construto. Costa (2011) recomenda que sejam feitas o maior número possível de verificações. Já para a confiabilidade da escala, em que se analisa a existência de erro aleatório, normalmente utiliza-se o *alpha* de Cronbach, que deve ser superior a 0,7. Por fim, o último passo sugere que o proponente da escala deve apresentar as instruções e especificidades de uso, indicando a necessidade de possíveis adaptações. No capítulo seguinte, de análise dos resultados, serão apresentados os resultados obtidos.



#### 2.2.4 Etapa 4 – Tratamento Estatístico dos Dados

Na quarta etapa utilizaram-se o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), módulos de estatística descritiva, análise fatorial, análise de *clusters* e teste ANOVA. Inicialmente, por meio de análise exploratória dos dados, observou-se a inexistência de *missing*. Após essa verificação, as empresas foram caracterizadas segundo localização por estado, grau de autonomia do respondente, tempo de existência da empresa e número de empregados.

Em seguida, para definir os construtos das escalas, foi realizada a análise fatorial exploratória, utilizada quando se deseja verificar o agrupamento dos itens em fatores, sem que se estabeleça uma relação prévia (MALHOTRA, 2012). O fator resultante é uma dimensão que explica as correlações em um conjunto de variáveis em que os melhores resultados são obtidos quando as variáveis originais do estudo estão altamente correlacionadas, positivamente ou negativamente. Vale ressaltar que existe relação entre as variáveis agrupadas dentro de cada fator, mas não entre os fatores.

De uma forma geral, a análise fatorial busca agrupar  $i$  variáveis ( $X_1, X_2, X_3... X_i$ ) em um número reduzido de  $n$  fatores ( $F_1, F_2, F_3... F_i$ ). Sua fórmula matemática é representada pela seguinte expressão:

$$X_i = \alpha_i F + e_i$$

Em que:

$X_i \rightarrow$  é a variável  $i$  analisada;

$\alpha_i \rightarrow$  é uma constante;

$F \rightarrow$  é o fator;

$e_i \rightarrow$  é o erro.

A fórmula, em linhas gerais, apresenta uma variável padronizada -  $X_i$  - explicada por uma variável constante -  $\alpha_i$  - multiplicada por um fator representado pela letra  $F$ . Como o

fator não consegue explicar todas as variáveis completamente, adiciona-se um erro ( $e_i$ ). Assim, o fator representa parte da variação total dos dados que pode ser explicada conjuntamente para todas as variáveis que o compõem. Em outras palavras, as variações em uma variável podem ser explicadas a partir de suas cargas fatoriais, conforme expressa o modelo matemática abaixo:

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \alpha_{i3}F_3 + \dots + \alpha_{ij}F_j + e_i$$

Onde:

$X_i$  → são as variáveis padronizadas;

$\alpha_i$  → são os escores fatoriais;

$F$  → são os fatores;

$e_i$  → representa a parcela de variação da variável não explicada pelo fator.

Portanto, as cargas fatoriais representam a parcela da correlação existente entre a variável original e os fatores e, quando elevada ao quadrado, representa percentualmente o quanto de variação de uma variável é explicada por cada fator. Inversamente, o fator pode ser explicado a partir da soma do valor das variáveis originais multiplicadas por seus escores fatoriais, como se demonstra a seguir:

$$F_j = \omega_{j1}X_1 + \omega_{j2}X_2 + \omega_{j3}X_3 + \dots + \omega_{ji}X_i$$

$$F_j = \sum_{i=1}^i \omega_{ji} X_i$$

O coeficiente dos escores fatoriais, representado por  $\omega_{ji}$ , quando multiplicado pelos valores das variáveis originais, resulta no escore fatorial, que, somado aos escores das outras variáveis, compõe a carga total do fator. Para fins práticos, conforme aconselham Corrar et al. (2007) e Malhotra (2012), foi utilizado o método de determinação de fatores com base em *Eigenvalues* (Autovalores). Por este critério apenas os fatores com autovalores

superiores a um são considerados, pois fatores com variância inferior a esse valor são menos significativos que uma variável isolada.

Para a extração dos fatores utilizar-se-á o método “*principal component analysis*”, adequado ao objetivo desta pesquisa de que um pequeno número de fatores explique o máximo de variância existente nas variáveis originais (CORRAR et al., 2007). Além disso, esse método é vantajoso, dado que o pressuposto de normalidade dos dados é flexibilizado, evitando problemas com variáveis que não sejam normalmente distribuídas (NASCIMENTO JR.; DANTAS; SANTOS, 2005).

Após a análise fatorial, aplicar-se-á análise de *clusters* para classificar as empresas segundo a estratégia escolhida, o envolvimento da empresa com a execução e, a partir dessas duas dimensões, identificar quais combinações proporcionam aos entrevistados maior satisfação com o desempenho empresarial obtido. A análise de *cluster* é uma técnica utilizada para classificar objetos segundo aquilo que cada elemento tem de similar em relação a outros pertencentes a determinados grupos (CORRAR et al., 2007; HAIR et al., 2010). Assim, os *clusters* criados por esse método estatístico são semelhantes entre si (dentro do *cluster* a variância é mínima) e diferentes de outros clusters (entre *clusters* a variância é máxima), considerando-se, é claro, o critério de seleção predeterminado.

Desse modo, o problema a ser resolvido pela análise de *clusters* é: dada uma amostra de  $n$  indivíduos, medidos por  $p$  variáveis, procurar agrupá-los em  $g$  grupos por meio da semelhança existente entre os indivíduos. O objetivo é determinar a quantidade e as características desses grupos, para descrevê-los a partir de seus padrões de similaridade (CORRAR et al., 2007; HAIR et al., 2010). Além de possibilitar a descrição dos grupos, a análise de *cluster* permite simplificar os dados e identificar as relações existentes entre o grupo e as variáveis escolhidas. O resultado final dessa técnica de manipulação de dados consiste em um gráfico de esquemas hierárquicos similar a uma árvore, denominado dendograma, em que consta a síntese dos resultados, facilitando a manipulação e permitindo a comparação e classificação da amostra.

Para usá-la, é necessário que se determine o coeficiente de parecença, em que se define previamente um critério de distância entre os objetos (medidas de dissimilaridade), ou do quanto são parecidos (medidas de similaridade). No primeiro caso, quanto maiores os

valores observados, mais dissimilares serão os objetos ou indivíduos. No segundo caso, ocorre o oposto, quanto maiores os valores, mais similares serão os objetos ou indivíduos. A medida mais comumente utilizada para o primeiro caso é a distância euclidiana, e para o segundo caso, o coeficiente de correlação. Em acordo com Corrar et al. (2007), para esta dissertação, utilizaremos as medidas de associação, mais adequadas a dados qualitativos (*nonmetric*).

Genericamente o nível de similaridade  $s(ij)$  entre dois grupos  $i$  e  $j$  pode ser representada pela seguinte expressão:

$$s(ij) = 100\left(1 - \frac{d_{(ij)}}{d_{(max)}}\right)$$

Em que:

$d_{(max)}$  é o valor máximo da matriz distância MD.

A questão mais complexa é, provavelmente, determinar a quantidade ideal de agrupamentos. Para auxiliar nessa decisão, pode-se adotar, segundo Corrar et al. (2007, p. 352), a regra de parada quando “a medida de similaridade exceder a um valor especificado ou quando os sucessivos valores entre os passos tiverem uma súbita elevação”.

Uma vez obtidos os *clusters*, é necessário verificar se a variância entre eles é significativa ou não. O procedimento estatístico mais adequado a esse objetivo é a análise da variância (ANOVA). Para aplicá-la, devem ser satisfeitas três suposições básicas: i) As amostras são aleatórias e independentes, ii) As amostras foram extraídas de populações normais e iii) As populações possuem variâncias iguais (STEVENSON, 1986). O próximo capítulo apresenta a análise dos resultados.

Os resultados obtidos na análise fatorial e na análise de *clusters* permitirão uma melhor visualização do modelo a ser testado, ou seja, se a relação entre as estratégia escolhida, a capacidade de execução e a expectativa de desempenho pode ser confirmada ou não. A técnica estatística adequada a esse objetivo é a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), utilizada quando se almeja comprovar relações de

dependência (LATTIN; CARROLL; GREEN, 2011). A SEM é uma técnica de análise multivariada utilizada para testar e estimar relações causais por meio da combinação de dados estatísticos e pressupostos qualitativos (IACOBUCCI, 2010). Ao contrário de outras técnicas de regressão, permite calcular múltiplas relações simultaneamente e especificar a direção causal (HAIR et al., 2005).

Um modelo de equações estruturais com três variáveis latentes, uma exógena ( $\xi$ ) e duas endógenas ( $\eta_1$ ) - como é o caso desta dissertação - pode ser escrito da seguinte forma:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi + e_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \xi + \beta_{21} \eta_1 + e_2$$

Onde:

$\gamma_i$  → Representa a relação entre as variáveis;

$e_i$  → Representa o erro na equação estrutural.

Rearranjando os termos da equação, temos:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi + e_1$$

$$-\beta_{21} \eta_1 + \eta_2 = \gamma_{21} \xi + e_2$$

Em termos gerais de matriz, podemos reescrever a equação da seguinte forma:

$$HB = \Xi\Gamma + Z$$

Onde:

$$H = [\eta_1 \quad \eta_2], B = \begin{bmatrix} 1 & -\beta_{21} \\ 0 & 1 \end{bmatrix}, \Xi = [\xi], \Gamma = \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ \gamma_{21} \end{bmatrix} \text{ e } Z = [\xi_1 \quad \xi_2]$$

A SEM permite tanto modelagem confirmatória quanto exploratória, o que significa ser uma técnica adequada tanto para testes confirmatórios da teoria como para

desenvolvê-la. Os modelos confirmatórios, como é o caso, geralmente iniciam-se a partir de hipóteses representadas por um modelo causal, que será confrontado com os dados obtidos para determinar o seu grau de ajustamento. Os pressupostos causais incorporados no modelo, a partir desse confronto, geralmente têm implicações falseáveis que podem ser testadas (HU; BENTLER, 1999). Segue abaixo o resumo com as hipóteses formuladas e os testes estatísticos utilizados para testá-las (FIG.09).

<b>Hipóteses</b>	<b>Técnica Estatística</b>
<b>H<sub>1</sub></b> : A estratégia de diferenciação é a mais praticada pelos gestores entrevistados.	Frequência
<b>H<sub>2</sub></b> : A estratégia de enfoque é mais praticada por empresas de pequeno e médio porte em comparação às empresas de grande porte.	Frequência
<b>H<sub>3</sub></b> : As empresas que possuem alta capacidade de execução sentem-se mais satisfeitas com o desempenho obtido.	Análise Fatorial e Análise de <i>Clusters</i>
<b>H<sub>4</sub></b> : A estratégia de diferenciação resulta em uma maior satisfação do empresário em obter desempenho superior quando comparada às demais.	Análise Fatorial e Análise de <i>Clusters</i>
<b>H<sub>5</sub></b> : A estratégia de combinação resulta em satisfação dos entrevistados com o desempenho obtido.	Análise Fatorial e Análise de <i>Clusters</i>
<b>H<sub>6</sub></b> : O tipo de estratégia e a qualidade da execução são influenciadores do desempenho.	Análise Fatorial e Equações Estruturais

**FIGURA 8. Hipóteses e Técnica Estatística Utilizada**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3. O SEGMENTO DE CONFECÇÕES BRASILEIRO

Uma das características do segmento de confecções brasileira é a existência de polos regionais de produção, destacando-se os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Ceará. São Paulo é o maior centro produtor, onde estão localizados o Brás e o Bom Retiro, bairros de maior densidade de confecções no país. O Rio de Janeiro destaca-se pela produção de peças íntimas em Nova Friburgo e de roupas de inverno em Petrópolis. No vale do Itajaí, em Santa Catarina, estão as maiores empresas exportadoras. Enquanto no Ceará, indústrias de confecção de grande porte instalaram-se recentemente atraídas pelos incentivos fiscais e de infraestrutura oferecidos pelo governo estadual (COSTA et al., 2009).

Em relação ao porte das confecções, predominam as pequenas empresas (grande parte delas na informalidade), que geram milhares de empregos e são em sua maioria de capital nacional (RECH, 2008). No entanto, as empresas de grande porte representam a maior parte da produção e dos investimentos em máquinas e equipamentos de alta tecnologia (COSTA et al., 2009).

No Brasil, a existência de confecções precede o período colonial, mas a atividade, porém, só começou a se desenvolver de fato, em meados do século XIX, devido em parte ao crescimento da cultura do algodão em razão da Guerra de Secessão nos EUA. Os anos de 1930 e 1940 foram os de maior produção, quando o país, por ocasião da Segunda Guerra Mundial, tornou-se o segundo produtor mundial de produtos têxteis e exportava para o mundo todo (COAN; KON, 2006).

Na década de 1950, o setor têxtil, no qual as confecções representavam cerca de 80% das indústrias, chegou a ter 25% da força de trabalho e a representar 20% do valor da produção industrial nacional. De acordo com Costa et al. (2009), as confecções representam uma fase da cadeia têxtil, que se inicia com a fabricação de fibras que dão origem aos fios, que por sua vez são transformados em tecidos. As confecções ocupam-se da etapa seguinte, em que os tecidos são transformados em peças do vestuário ou artigos de cama, mesa e banho. No entanto, algumas confecções perfazem todo o caminho, desde a produção de fibras até a venda ao consumidor final.

Na década de 1990, em decorrência da abertura econômica no Brasil, o segmento de confecções passou por consideráveis transformações estruturais, desde o declínio até o deslocamento da produção, antes concentrada em São Paulo, para a região Nordeste, em busca de mão de obra barata (COAN; KON, 2006). O objetivo era reduzir custos ao mesmo tempo em que atualizavam o parque industrial, mas, devido à forte concorrência, ocorreram nessa época inúmeras fusões, ocasionando uma grande concentração produtiva (HAGUENAUER et al., 2001).

Entre os anos de 1994 e 2006 o volume das exportações chinesas de produtos têxteis cresceu em média 12,37%, enquanto as exportações brasileiras cresceram a uma taxa anual de apenas 1,68% (RANGEL; SILVA; COSTA, 2010). De janeiro a novembro de 2011, houve um aumento de 24,8% nas importações e de apenas 1,6% nas exportações brasileiras, resultando em déficit de US\$ 4,38 bilhões. Como resultado, a indústria têxtil perdeu 15 mil postos de trabalho em 2011 (ABIT), dos quais grande parte eram referentes ao segmento de confecção.

Por esses motivos, em termos de competitividade internacional, as confecções nacionais passaram a apresentar, devido a fatores internos e externos, perda de competitividade e mercado, a despeito do forte crescimento do consumo de peças do vestuário e de artigos de cama, mesa e banho (COSTA et al., 2009). Internamente as confecções são penalizadas, assim como todas as outras indústrias nacionais, pelo “Custo Brasil”, representado por carga tributária onerosa, custos portuários e encargos trabalhistas excessivos, custos de financiamentos elevados e deficiências de transportes, energia e telecomunicações e, finalmente, devido à existência de uma regulamentação governamental. Setorialmente, de acordo com Costa et al. (2009) há ausência de parcerias estratégicas que facilitem a compra de matéria prima, o desenvolvimento de novos produtos etc. Além disso, a grande informalidade prejudica a eficiência produtiva, reduzindo o tamanho das empresas e a capacidade de investimento.

Externamente, o acirramento da competição, aliado às reduções de barreiras tarifárias, provocaram o deslocamento da produção dos países desenvolvidos (EUA, UE e Japão) para países emergentes (China, Vietnã, México etc.) em busca de menores custos de produção, principalmente relacionados à mão de obra. Como resultado, os preços



internacionais dos produtos de confecções caíram vertiginosamente, provocando um aumento nas importações de países como o Brasil, que não estavam preparados para a competição.

Uma das explicações para a competitividade brasileira ser inferior à dos países asiáticos (principalmente a China) é que nesses países, os dois principais insumos de produção – mão de obra e matéria-prima – são abundantes e de baixo custo. Além disso, a China é produtora de maquinário de última geração, o que diminui os custos de atualização tecnológica das empresas lá instaladas (RANGEL; SILVA; COSTA, 2010).

Para Costa et al. (2009), houve mudanças positivas na estrutura produtiva das confecções brasileiras na década de 2000. No entanto a maioria dessas inovações levadas a termo por terceiros, principalmente fornecedores de máquinas e equipamentos ou por empresas produtoras de fibras, químicas e corantes. Para esses autores, as confecções deveriam procurar inovar em áreas tais como logística, comunicação e informação, para que pudessem responder de forma rápida e adequada às mudanças no mercado de vestuário e, principalmente, às preferências dos consumidores.

Diante desses problemas de competitividade e dada a relevância econômica e social das confecções para o país, surgiram estudos na área de estratégia com foco nesse segmento industrial. Loyola (1974) e Duran (1985) discutiram a estratégia de liderança em custos que predominava até então, refletida na ideia dos empresários em promover uma “verticalização para frente”, ou seja, dedicar-se a toda a cadeia têxtil, desde a fabricação do tecido até a confecção do produto final, com o intuito de diminuir custos e obter vantagens de escala.

Ainda nesse período, Acero (1982) discutiu o processo de modernização pelo qual o setor têxtil passava e que conduziu a uma “racionalização do trabalho” com reflexo no nível de qualificação da mão de obra. Já nesse período, estava claro que o segmento de confecções, em particular, e o setor têxtil como um todo, buscava modernizar-se e assim diminuir os custos que o atraso tecnológico lhe impunha, o que tornava clara a preferência pela estratégia de Liderança em Custos.

Na década de 1990, estudos de Bielschowsky e Stumpo (1996) e Bonelli (1998) identificaram que a estratégia de liderança em custo continuava a ser a mais utilizada pelos

empresários, que visavam ganhos de escala e redução de gastos. Na década seguinte, os trabalhos que buscavam identificar as estratégias utilizadas pelas empresas continuaram a ser predominantes (e.g. DIAS, 2007; KELLER, 2006; BECASSI; JANUZZI, 2008; COSTA; ROCHA, 2009), mas a influência da estratégia no desempenho também passou a ser estudada (e.g. DAMO, 2006).

Rangel, Silva e Costa (2010), por exemplo, encontraram evidências de que a principal estratégia das confecções brasileiras é a diferenciação do produto, por meio do design e da resposta rápida às exigências dos consumidores, principalmente por não conseguirem competir em preço com as empresas chinesas. Essa estratégia é a mesma utilizada pelos países desenvolvidos, cujas empresas dedicavam-se às atividades mais sofisticadas, como criação e design, ficando a fabricação das roupas para os países em desenvolvimento, com abundância de mão-de-obra barata (CAMPOS; DE PAULA, 2006).

Finalmente, Damo (2006) identificou as estratégias utilizadas em 21 indústrias do setor têxtil (todas do segmento de confecção), listadas na BM&F BOVESPA, e o reflexo dessas escolhas na rentabilidade do ativo (ROA). O autor destaca que, embora a estratégia de diferenciação tenha sido a mais utilizada, as empresas que escolheram a estratégia de liderança de custo eram mais rentáveis. O resultado não é condizente com outros estudos recentes, já citados anteriormente, que destacam a diferenciação como a estratégia vencedora.

A principal crítica a esse trabalho está no uso de indicadores de mercado, em vez de informações obtidas por meio de questionários ou entrevistas junto aos decisores da estratégia, como seria mais adequado, para enquadrar as estratégias das empresas pesquisadas. No entanto, está claro que há um processo em curso, pois se antes as empresas pensavam unicamente em custos, esses trabalhos evidenciam uma migração gradual para a estratégia de diferenciação.

Esta dissertação adiciona um fator a mais, a capacidade de execução da estratégia como item indispensável à satisfação com o desempenho empresarial, aspecto não abordado nos trabalhos acima elencados. Entretanto, essas pesquisas nos fornecem uma visão longitudinal da evolução do segmento de confecções, fundamental para as fases seguintes de análise dos resultados e considerações finais.



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise dos resultados encontrados neste estudo empírico a partir dos tratamentos estatísticos utilizados, a saber: análise descritiva (frequência, percentual e média), análise fatorial exploratória e confirmatória, correlação, análise de *cluster* e modelagem de equações estruturais.

### 4.1 Análises Descritivas

Inicialmente, ressalta-se que o questionário eletrônico, que continha as escalas de tipologias estratégicas, capacidade de execução e desempenho empresarial e as questões descritivas, foi respondido por 161 empresários e/ou executivos de empresas do segmento de confecções. Os e-mails para os quais se enviou esse questionário foram obtidos a partir de bancos de dados disponíveis na internet em sites e comunidades virtuais especializados ou voltados para o segmento de confecções. Além disso, alguns desses questionários foram aplicados diretamente junto a participantes de feiras e *workshops* voltados para o segmento de confecções.

O questionário, como já detalhado anteriormente, abrangia questões com o objetivo de descrever a amostra por meio de seis dimensões: i) a localização geográfica; ii) perfil do respondente; iii) porte ou tamanho da empresa que o respondente representa ou referencia; iv) o grau ou nível de verticalização; v) a abrangência de atuação e vi) a quantidade de acordos de cooperação. Apenas quando perguntados sobre a faixa de faturamento, alguns dos participantes não responderam (34,2% da amostra), talvez por considerarem esse dado em particular como sigiloso. Todos os outros itens e questões foram respondidos.

Ao analisar a primeira dimensão observou-se que quatro estados concentram quase 80% da amostra: Ceará, São Paulo, Santa Catarina e Rio de Janeiro (TAB.01). Esses estados brasileiros são também aqueles que concentram o maior número de empresas do segmento de confecções no país. No total, 11 dos 27 estados brasileiros estão representados na amostra. Já a segunda dimensão caracteriza o respondente por meio do cargo que ocupa na empresa que representa e por meio do grau de autonomia nas decisões e na formação da estratégia pretendida (TAB.02). No primeiro quesito, 86,3% dos entrevistados possuem cargo na alta

direção da empresa, são gerentes, diretores ou presidentes. Com relação ao grau de autonomia 98,1% tem alto ou médio nível de autonomia.

TABELA 01  
Localização Geográfica das Empresas da Amostra

<b>ESTADO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Ceará	64	39,8	39,8
São Paulo	32	19,9	59,6
Santa Catarina	23	14,3	73,9
Rio de Janeiro	8	5,0	78,9
Paraná	7	4,3	83,2
Rio Grande do Sul	7	4,3	87,6
Espírito Santo	5	3,1	90,7
Pernambuco	5	3,1	93,8
Minas Gerais	4	2,5	96,3
Bahia	3	1,9	98,1
Goiás	3	1,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

TABELA 02  
Caracterização do Respondente

<b>CARGO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Gerente	56	34,8	34,8
Diretor	47	29,2	64,0
Presidente	36	22,4	86,3
Outros	14	8,7	95,0
Supervisor	5	3,1	98,1
Consultor	3	1,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
<b>AUTONOMIA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Alto	95	59,0	59,0
Médio	63	39,1	98,1
Baixo	3	1,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na dimensão seguinte a empresa foi caracterizada por meio do faturamento, tempo de operação, número de empregados, evolução no número de empregados e origem do capital social (TAB.03).

TABELA 03  
Caracterização das Empresas

<b>FATURAMENTO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
< ou = 2,4 milhões	56	34,8	34,8
Sem resposta	55	34,2	68,9
> 2,4 milhões e < ou = 16 milhões	30	18,6	87,6
> 16 milhões e < ou = 90 milhões	13	8,1	95,7
> 90 milhões e < ou = 300 milhões	4	2,5	98,1
> 300 milhões	3	1,9	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
<b>TEMPO DE OPERAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Entre 10 e 19 anos	50	31,1	31,1
Entre 20 e 29 anos	38	23,6	54,7
Até 5 anos	31	19,3	73,9
30 anos ou mais	24	14,9	88,8
Entre 6 e 9 anos	18	11,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Até 19 funcionários	70	43,5	43,5
Entre 20 e 99 funcionários	53	32,9	76,4
Entre 100 e 499 funcionários	26	16,1	92,5
500 ou mais funcionários	12	7,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
<b>EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Aumento superior a 5%	55	34,2	34,2
Aumento de até 5%	33	20,5	54,7
Redução superior a 5%	31	19,3	73,9
Estável	28	17,4	91,3
Redução de até 5%	14	8,7	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
<b>ORIGEM DO CAPITAL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Nacional	159	98,8	98,8
Estrangeiro	2	1,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao faturamento, um número alto de entrevistados (34,2%) preferiu omitir essa informação. Entre os que responderam, cerca de 35% faturavam por ano até R\$ 2,4 milhões. Apenas 4,4% dos respondentes representavam empresas com faturamento superior a R\$ 90 milhões. Esse dado não representou uma surpresa, pois é conhecido que a grande maioria das confecções é de pequeno porte.

Com relação ao tempo de atuação no mercado, este foi maior que o esperado, já que 55% dos entrevistados representavam empresas com entre 10 e 29 anos de existência. Apenas 19,3% das empresas possuíam até cinco anos de existência. Quanto ao emprego gerado, 76,4% das empresas possuíam até 99 empregados. Entretanto 54,7% das empresas pensam em aumentar o quadro de pessoal nos próximos anos. Finalmente, a grande maioria das empresas da amostra (98,8%) é de capital nacional.

Questionou-se se a confecção que o respondente representava atua em outra fase da cadeia têxtil. A maioria respondeu que, além de fabricar itens do vestuário, cama, mesa e banho, suas empresas também vendem no atacado (74%) ou no varejo (57%). Além disso, algumas delas também atuam na estampagem, tecelagem, tinturaria, preparação à tecelagem, ultimação e cardação/fiação, conforme TAB.04.

TABELA 04

Grau de Verticalização das Empresas da Amostra (2012)

<b>FASE DA CADEIA TÊXTIL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>
<b>CONFECÇÃO</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>
Venda no Atacado	119	74%
Venda no Varejo	92	57%
Estampagem	26	16%
Tecelagem	20	12%
Tinturaria	16	10%
Preparação à tecelagem	14	9%
Ultimação	10	6%
Cardação/Fiação	8	5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra informação requerida foi a abrangência de atuação da empresa. A grande maioria (75,8%) atua em todo o território nacional, enquanto apenas 1,2% focam

exclusivamente o mercado internacional. Outro dado relevante é que 14,3% das empresas da amostra exportam (TAB.05).

TABELA 05  
Nível de Atuação

<b>NÍVEL DE ATUAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>	<b>% ACUMULADO</b>
Nacional	122	75,8	75,8
Regional	22	13,7	89,4
Local	15	9,3	98,8
Internacional	2	1,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>	-
Empresas que Exportam	23	14,3	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, a última dimensão questionava a existência ou não de acordos de cooperação (TAB.06).

TABELA 06  
Acordos de Cooperação

<b>ACORDOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>
Cooperação	67	41,6
Produção com Empresas/Instituições Nacionais	52	32,3
Comercial com Empresas/Instituições Nacionais	27	16,8
Marketing com Empresas/Instituições Nacionais	20	12,4
Pesquisa em Universidades	17	10,6
P&D com Empresas/Instituições Nacionais	16	9,9
Comercial com Empresas/Instituições Internacionais	2	1,2
Marketing com Empresas/Instituições Internacionais	2	1,2
P&D com Empresas/Instituições Internacionais	1	0,6
<b>ENTRADA EM REDES DE COOPERAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>
Pouco Provável	56	34,8
Provável	55	34,2
Muito Provável	21	13,0
Sem Resposta	17	10,6
Não é Provável	12	7,5
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>
<b>PARTICIPA DE APL</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>% S/ TOTAL</b>
Não	120	74,5
Sim	41	25,5
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.



Do total, 41,6% (67 empresas) possuem algum acordo de cooperação com outras empresas. Possuem acordos de produção, comercial, marketing ou P&D 32,3%, 16,8%, 12% e 9,9%, da amostra, respectivamente. Apenas 10,6% possuem acordo de cooperação com Universidades. Com relação à entrada em novos acordos de cooperação as empresas dividiram-se entre aquelas propensas a assinarem novos acordos (47,2%) e as que não veem necessidade (42,3%).

#### 4.2 Validação da Escala de Execução Estratégica

Para a elaboração dos itens da escala de execução estratégica, tomaram-se como base os princípios da boa implementação sugeridos por Kaplan e Norton (2001) e Hrebiniak (2006a), entre outros. Embora o tema execução seja pouco abordado empiricamente, há relativo consenso quanto ao que determina uma boa implementação. Como procedimento de verificação desse conceito, foi adotada a escala de Lickert de sete pontos, em que um indica o grau mínimo de concordância e sete, o grau máximo. A partir do estudo do tema e tomando como base os princípios de uma boa execução elencados pelos autores supracitados, sugeriu-se um construto unidimensional (FIG.8).

---

#### CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

---

CE<sub>1</sub> - A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores.

CE<sub>2</sub> - Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.

CE<sub>3</sub> - Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.

CE<sub>4</sub> - O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.

CE<sub>5</sub> - São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias.

CE<sub>6</sub> - Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.

CE<sub>7</sub> - Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.

---

#### FIGURA 9. Escala Unidimensional da Capacidade de Execução da Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida a escala foi aplicada junto à amostra, já caracterizada anteriormente. A TAB.07 abaixo apresenta as médias e desvios padrões dos resultados.

TABELA 07  
Médias e Desvio Padrão dos itens do construto

CONSTRUTO	CE <sub>1</sub>	CE <sub>2</sub>	CE <sub>3</sub>	CE <sub>4</sub>	CE <sub>5</sub>	CE <sub>6</sub>	CE <sub>7</sub>
Amostra	Válidos	161	161	161	161	161	161
	Missing	0	0	0	0	0	0
Média	5,09	5,03	4,99	5,19	5,14	5,34	5,88
Desvio Padrão	1,368	1,185	1,390	1,379	1,477	1,210	1,182

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em geral, é possível verificar que as médias dos itens são razoavelmente uniformes assim como o desvio padrão. Apesar disso, percebe-se que o item CE7 apresentou a média mais alta dentre todos os itens. Percebe-se também que não houve *missing values*, o que pode indicar que os itens são claros e de fácil entendimento. Após essas verificações, procedeu-se à extração da correlação entre os itens (TAB.08).

TABELA 08  
Correlação entre os itens da Escala

ITEM	CE <sub>1</sub>	CE <sub>2</sub>	CE <sub>3</sub>	CE <sub>4</sub>	CE <sub>5</sub>	CE <sub>6</sub>	CE <sub>7</sub>	
CE <sub>1</sub>	Correlação	1,00	0,76	0,68	0,52	0,50	0,63	0,33
	Significância		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CE <sub>2</sub>	Correlação	0,76	1,00	0,62	0,54	0,49	0,60	0,38
	Significância	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CE <sub>3</sub>	Correlação	0,68	0,62	1,00	0,51	0,39	0,51	0,41
	Significância	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
CE <sub>4</sub>	Correlação	0,52	0,54	0,51	1,00	0,34	0,50	0,41
	Significância	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
CE <sub>5</sub>	Correlação	0,50	0,49	0,39	0,34	1,00	0,73	0,38
	Significância	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
CE <sub>6</sub>	Correlação	0,63	0,60	0,51	0,50	0,73	1,00	0,55
	Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
CE <sub>7</sub>	Correlação	0,33	0,38	0,41	0,41	0,38	0,55	1,00
	Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados indicam que as correlações entre as variáveis foram não nulas e que há evidentemente uma correlação significativa entre elas. A partir desses resultados, conclui-se que os entrevistados não tiveram dificuldades aparentes para responder aos itens do questionário, descartando a necessidade de alterá-los. Adicionalmente, as correlações mostraram-se satisfatórias, dado que em nenhum caso apresentaram-se elevadas o suficiente para indicar colinearidade (todas as correlações foram inferiores a 0,90), o que parece indicar não haver sobreposição de variáveis e de conteúdo.

Para finalizar essa etapa, procedeu-se à análise fatorial exploratória, no intuito de agrupar os itens em fatores, sem estabelecer uma relação prévia (TAB.09).

TABELA 09  
Matriz de Componentes Rotacionada

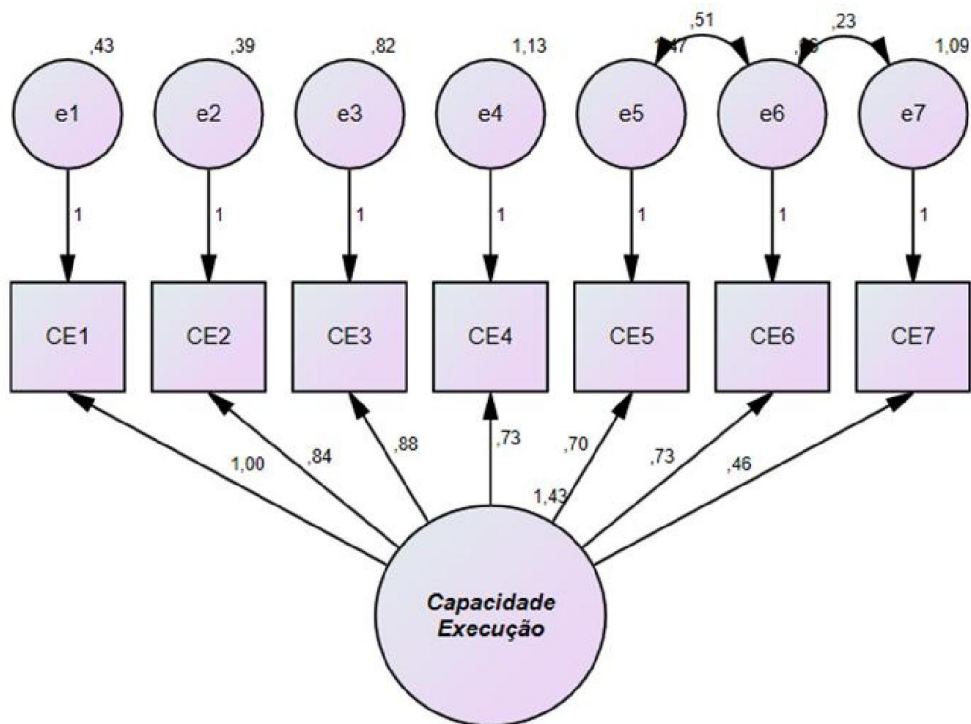
ESCALA DE CAPACIDADE DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	Fatores	
	Execução Estratégica	Comunalidades
CE <sub>6</sub> - Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.	0,85	0,72
CE <sub>1</sub> - A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores.	0,84	0,71
CE <sub>2</sub> - Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.	0,83	0,70
CE <sub>3</sub> - Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.	0,76	0,60
CE <sub>5</sub> - São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias.	0,71	0,51
CE <sub>4</sub> - O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.	0,71	0,50
CE <sub>7</sub> - Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.	0,62	0,40
<b>Variância Explicada (%)</b>	58,84	-
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,878	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Para tal, foram adotados os seguintes critérios para a análise fatorial exploratória: comunalidade extraída dos itens superior a 0,4, teste de esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 5%, teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a 0,70 e *alpha* de Cronbach acima do limite inferior de 0,60 (HAIR et al., 2010).

O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 0,1% ( $\chi^2 = 592,94$ ; GL = 21;  $p < 0,00$ ) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi superior de 0,85. A confiabilidade da escala, mensurada por meio do *alpha* de Cronbach, alcançou 0,878, considerado ótimo (PESTANA; GAGEIRO, 2003; GARSON, 2005). Apenas um item apresentou comunalidade baixa, no limite inferior de 0,40. No entanto, optou-se por não excluí-lo, dada a sua importância para a efetividade da escala.

Na sequência, realizou-se análise fatorial confirmatória (AFC) para verificar o quanto próxima está a correlação estimada da correlação real. Para cumprir esse objetivo, foi utilizado o pacote estatístico AMOS (v. 20.0). Para o teste de ajuste do modelo utilizaram-se os seguintes índices:  $X^2$  (*chi-square*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error Approximation*), NFI (*Normed Fit index*) e GFI (*Goodness of Fit*), amplamente utilizados na literatura especializada (PILATI; ABBAD, 2005; SARAIVA; RODRIGUES; BARREIRA, 2012). Como critério de ajuste adotaram-se os seguintes valores: CFI, GFI e NFI superior a 0,90 e RMSEA igual ou inferior a 0,08 (SARAIVA; RODRIGUES; BARREIRA, 2012). Os resultados mostraram que o construto unidimensional apresenta boas estatísticas, conforme FIG.10 e TAB.10.



**FIGURA 10. Modelo Ajustado**

Fonte: AMOS v. 20.0.

TABELA 10  
Índices de adequação dos modelos testados

ÍNDICES	MODELO INICIAL	MODELO AJUSTADO
<i>Chi-squared</i>	88,58 (GL = 14)	24,29 (GL = 12)
GFI	0,86	0,96
CFI	0,87	0,98
NFI	0,85	0,96
RMSEA	0,18	0,08

Fonte: Dados da Pesquisa.

Inicialmente, os valores obtidos pelo modelo original mostraram-se inadequados, apresentando RMSEA superior a 0,08. Na análise *post hoc*, observou-se uma covariância significativa entre erros e6 e e7 e e5 e e6. Após esses ajustes, os índices de adequação mostraram-se satisfatórios, já que foram superiores a 0,90 e o RMSEA foi igual a 0,08.

Os resultados evidenciaram que a escala mostrou-se consistente enquanto proposta de mensuração da capacidade de uma organização em executar uma estratégia de forma eficaz. Ao rodar a análise fatorial exploratória, os itens agruparam-se naturalmente em apenas um fator, embora a comunalidade da variável CE<sub>7</sub>, que fala da importância do apoio do líder, tenha ficado no limite inferior do aceitável. Por ocasião da análise da correlação e da média, esse item apresentou maior média e menor desvio padrão entre as variáveis, motivo pelo qual já se esperava esse resultado.

É conveniente ressaltar que o ajuste do modelo, causado pela covariância entre os erros e6 e e7 e e5 e e6, justifica-se tanto estatisticamente quanto conceitualmente: do ponto de vista estatístico, a covariância existente refere-se ao par de itens que, na *standardized residuals matrix*, apresentam maiores valores de resíduo (BYRNE, 2001), o que afeta o ajustamento global do modelo; do ponto de vista conceitual, os pares que apresentaram covariância-erro estão em uma única e mesma dimensão.

#### 4.3 Análise Fatorial Exploratória para os Construtos: Tipologia Estratégica e Desempenho Empresarial

A primeira escala a ser testada foi a de tipologia estratégica. Na primeira rodada os itens apresentaram bom ajuste. O teste de esfericidade de Bartlett assumiu valores de 1290,97,

significativo a 0,01%, e o teste de KMO resultou em um coeficiente de 0,91. A escala final foi composta por três fatores, que explicam 61% da variância total (TAB.11).

TABELA 11  
Matriz de Componentes Rotacionada para a Escala de Tipologia Estratégica

ESCALA DE TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	Fatores			Comunalidades
	Diferenciação	Enfoque	Liderança em Custos	
<b>DF</b> <sub>4</sub> . Inovação em métodos e técnicas de <i>marketing</i> .	0,83	-	-	0,72
<b>DF</b> <sub>5</sub> . Intensidade de uso de <i>marketing</i> e propaganda.	0,81	-	-	0,70
<b>DF</b> <sub>3</sub> . Oferta de serviços pós-venda aos clientes.	0,80	-	-	0,70
<b>DF</b> <sub>7</sub> . Construção de uma forte identidade da marca.	0,76	-	-	0,67
<b>DF</b> <sub>6</sub> . Treinamento intensivo das equipes de trabalho.	0,73	-	-	0,68
<b>DF</b> <sub>1</sub> . Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados.	0,55	-	-	0,48
<b>LC</b> <sub>1</sub> . Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes.	0,52	-	-	0,55
<b>DF</b> <sub>2</sub> . Desenvolvimento de novos produtos.	0,44	-	-	0,40
<b>EN</b> <sub>3</sub> . Capacidade de fabricar produtos diferenciados.	-	0,74	-	0,64
<b>EN</b> <sub>2</sub> . Atuação em um determinado segmento de mercado.	-	0,70	-	0,50
<b>EN</b> <sub>1</sub> . Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo.	-	0,66	-	0,45
<b>DF</b> <sub>8</sub> . Introdução de novos produtos no mercado.	-	0,62	-	0,51
<b>LC</b> <sub>5</sub> . Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto.	-	0,51	-	0,65
<b>LC</b> <sub>2</sub> . Competição em preço.	-	-	0,83	0,70
<b>LC</b> <sub>3</sub> . Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos.	-	-	0,64	0,71
<b>LC</b> <sub>4</sub> . Melhoria contínua no processo de produção.	-	-	0,52	0,69
<b>Variância Explicada (%)</b>	28,43	20,80	11,74	
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,89	0,76	0,66	

Fonte: SPSS.

Embora não tenha sido necessário eliminar nenhum item, a escala não se subdividiu como era esperado e alguns itens que formavam uma tipologia alinharam-se em outra. Além disso, as comunalidades de alguns itens situaram-se próximo ao limite inferior aceito, o que demonstra certa fragilidade da escala.

A outra escala testada, a de desempenho empresarial, também se mostrou adequada já na primeira rodada dos dados, em que todos os itens apresentaram comunalidades superiores a 0,70 (TAB.12). Como esperado, a escala possui um único fator que explica 81% da variância total. O teste de esfericidade de Bartlett assumiu valores de 1497,16, significativo a 0,01%, e o teste de KMO resultou em um coeficiente de 0,88.

TABELA 12

Matriz de Componentes Rotacionada para a Escala de Desempenho Empresarial

<b>ESCALA DESEMPENHO EMPRESARIAL</b>	<b>Fator</b>	<b>Comunalidades</b>
	<b>Desempenho</b>	
<b>D<sub>4</sub></b> . Crescimento do <i>Market Share</i>	0,92	0,84
<b>D<sub>3</sub></b> . <i>Market Share</i>	0,91	0,83
<b>D<sub>7</sub></b> . Lucro Líquido	0,90	0,81
<b>D<sub>1</sub></b> . Volume de Vendas	0,90	0,80
<b>D<sub>6</sub></b> . Retorno do Capital Próprio	0,89	0,79
<b>D<sub>5</sub></b> . Margem de Lucro	0,89	0,79
<b>D<sub>2</sub></b> . Crescimento do Volume de Vendas	0,89	0,79
<b>Variância Explicada (%)</b>	81	
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,96	

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### 4.4 Análise de *Clusters*

De posse dos escores fatoriais para cada um dos fatores, aplicou-se a técnica de *k-means cluster*, visando encontrar os indivíduos mais correlacionados, levando em consideração a semelhança entre as respostas, para em seguida classificá-los. O objetivo é responder as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub>. Inicialmente rodou-se uma primeira análise de *cluster* apenas com as escalas de tipologia estratégica. Dessa forma podem-se identificar as estratégias preponderantes e a frequência de cada uma delas. O resultado encontra-se na TAB.13 abaixo:

TABELA 13  
Análise de *Cluster* para o Construto Tipologias Estratégicas

Tipo de Estratégia	Clusters				Anova	
	Diferenciação	Liderança em Custos	Combinação	Enfoque	F	Sig.
Diferenciação	<b>0,8</b>	-0,7	<b>0,1</b>	-0,7	36,4	0,00
Liderança em Custos	-0,3	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	-1,4	44,7	0,00
Enfoque	-0,5	-1	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	70,8	0,00
Nº de Observações	46	36	55	24		

Fonte: SPSS.

Ao contrário do esperado, a estratégia de Diferenciação não é a mais praticada entre as empresas que participam da amostra e sim a estratégia de combinação. Esse resultado pode ser justificado por até bem pouco tempo haver evidências de que a estratégia de liderança em custos era a mais popular nesse segmento e apenas recentemente as empresas passaram a buscar diferenciar-se. No entanto, ao que parece, uma parcela significativa delas ainda se preocupa em competir em custos também. Assim sendo, a hipótese  $H_1$  não pode ser corroborada.

Em seguida, para testar a hipótese  $H_2$ , elencaram-se as empresas do *cluster* 4, maiormente decididas pela estratégia de Enfoque, identificando-as de acordo com o porte. Segue TAB.14 com o resultado do *cross tab*.

TABELA 14  
*Cross Tabs*

Tipo de Estratégia	FATURAMENTO					
	Inferior a 2,4 milhões	Entre 2,4 e 16 milhões	Entre 16 e 90 milhões	Entre 90 e 300 milhões	Superior a 300 milhões	Não Respondeu
1. Diferenciação	13	7	4	2	0	20
2. Liderança em Custos	14	5	2	1	2	12
3. Combinação	20	10	6	1	1	17
4. Enfoque	9	8	1	0	0	6

Fonte: SPSS.

Embora em valores absolutos as empresas que faturam até 2,4 milhões sejam maioria entre as empresas que compõe o *cluster* cuja estratégia preponderante é o enfoque, do total das empresas com esse faturamento apenas 17% escolheram essa estratégia. A maioria decidiu pela estratégia de combinação. Portanto a hipótese  $H_2$  não foi corroborada.



Para corroborar ou refutar as hipóteses H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> e H<sub>5</sub>, os dados foram rodados novamente, primeiro entre os fatores de tipologia estratégica e desempenho e depois entre o fator capacidade de execução estratégica e desempenho. O resultado da análise de *cluster* entre os fatores capacidade de execução e desempenho encontra-se na TAB.15, abaixo:

TABELA 15  
Análise de *Cluster* para os Fatores Capacidade de Execução e Desempenho

Fatores	Clusters				Anova	
	1	2	3	4	F	Sig.
Capacidade de Execução	-1,0	0,5	0,7	-1,4	129,0	0,00
Desempenho	<b>0,7</b>	-0,5	<b>1,1</b>	-1,0	120,5	0,00
Nº de Observações	<b>20</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>31</b>		

Fonte: SPSS.

Os achados não permitem corroborar a hipótese H<sub>3</sub>, de que uma alta capacidade de execução influencia diretamente o desempenho. Embora estudos (e.g. KAPLAN; NORTON, 2001, HREBINIAK, 2006; ČATER; PUČKO, 2010) enfatizem a capacidade de execução como meio para o sucesso da estratégia, este não é o único fator influenciador e o tipo de estratégia escolhida é provavelmente outro fator de impacto que altera esse resultado.

A rodada seguinte da análise de *cluster* envolveu os fatores de tipologia estratégica e o desempenho empresarial. Os resultados corroboraram a hipótese H<sub>5</sub>, ou seja, a estratégia de combinação resulta em desempenho positivo. Não apenas isso, mas também foi a única estratégia que apresentou relação positiva com o desempenho, o que vai de encontro à hipótese H<sub>4</sub>. Segue TAB.16.

TABELA 16  
Análise de *Cluster* para os Fatores Tipologia Estratégica e Desempenho

Fatores	Clusters				Anova	
	Liderança Em Custos	Diferenciação	Enfoque	Combinação	F	Sig.
Diferenciação	-1,0	<b>0,3</b>	-0,7	0,6	32,6	0,00
Enfoque	0,5	-1,2	<b>0,1</b>	0,5	45,0	0,00
Liderança em Custos	<b>0,8</b>	0,0	-1,0	0,2	25,1	0,00
Desempenho	-0,9	-0,3	-0,6	<b>0,8</b>	47,7	0,00
Nº de Observações	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>63</b>		

Fonte: SPSS.

#### 4.5 Modelagem de Equações Estruturais

Finalmente, um último teste estatístico deve ser utilizado para corroborar ou não a hipótese central do trabalho ( $H_6$  - O tipo de estratégia e a qualidade da execução são influenciadores do desempenho). Para cumprir esse objetivo, será utilizada a modelagem de equações estruturais. Essa técnica estatística permite criar um modelo causal, em que o ponto inicial é a teoria utilizada pelo pesquisador.

Por meio do *software* AMOS v.20.0, é possível criar um diagrama que representa o modelo com os construtos resultantes das escalas aqui apresentadas e já testadas. De acordo com Hair et al. (2010), o erro mais comum no desenvolvimento de modelos desse tipo é a omissão de uma ou mais variáveis independentes, conhecido como erro de especificação. Ainda de acordo com esses autores, todos os modelos de equação estrutural são acometidos desse tipo de erro, considerando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído ou esquecido.

Os requisitos mínimos para rodar o modelo é ter entre 5 e 10 respondentes por parâmetro no modelo. Além disso, quando se utiliza a estimação “*maximum likelihood*” no cálculo dos parâmetros, a amostra deve conter entre 100 e 150 observações (HAIR et al., 2010). No modelo aqui testado, havia 30 parâmetros e 161 observações, o que resulta em uma média de 5,4 observações por parâmetro, portanto dentro do intervalo recomendado para ambos os requisitos.

Em um modelo de SEM há dois tipos de variáveis: endógenas e exógenas (FARIAS; SANTOS, 2000). Os valores que compõe uma variável endógena são explicados por uma ou mais variáveis exógenas do modelo. Comparando com a análise de regressão, pode-se considerar que as variáveis dependentes são aqui chamadas de endógenas e as independentes de exógenas. No entanto, na modelagem de equações estruturais, uma variável pode ser dependente e independente ao mesmo tempo. Nesse caso, essa variável será considerada endógena, pois qualquer variável que assuma relação de dependência em algum ponto do modelo será assim rotulada (HAIR et al., 2010).

No AMOS v.20.0, o diagrama é representado por meio de retângulos e elipses: os primeiros representam as variáveis observadas (mensuradas), enquanto os segundos

representam as variáveis não observadas (latentes) ou os erros. Há dois tipos de setas que indicam a relação entre as variáveis. Se a seta for reta, indica relação de causa e efeito, se for curva com duas pontas, indica covariância entre as variáveis.

O tipo do modelo depende do direcionamento das setas. Se o modelo apresenta relação de causalidade em uma única direção (fluxo unidirecional), o modelo é “*recursive*”. Quando uma ou mais das ligações diretas permitidas pela ordem causal não são especificadas no diagrama ou quando o fluxo causal tem mais de uma direção, os modelos são denominados de “*nonrecursive*” (FARIAS; SANTOS, 2000).

Para o teste de ajuste do modelo utilizaram-se os índices: *Chi Squared* ( $X_2$ ), *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Normed Fit Index* (NFI) e *Goodness-of-fit Index* (GFI), amplamente utilizados na literatura especializada (PILATI; ABBAD, 2005; SARAIVA; RODRIGUES; BARREIRA, 2012). Como critério de ajuste adotaram-se os seguintes valores: CFI, GFI e NFI superior a 0,80 e RMSEA igual ou inferior a 0,08 (HAIR et al., 2010). Para calcular os coeficientes das relações entre variáveis exógenas e endógenas utilizaram-se os pesos da regressão múltipla.

Uma análise de regressão é necessária para cada variável endógena no modelo. Os efeitos diretos das variáveis exógenas nas endógenas são estimados através da análise de regressão OLS (*Ordinary Least Squares*), em que se calcula uma equação de regressão para cada variável endógena. Essas equações descrevem a estrutura das relações entre variáveis, ou seja, equações estruturais. Para indicar o erro da variância, ou seja, a variância não explicada pelo modelo, o AMOS v. 20.0 oferece a opção da inclusão de uma variável erro.

Feitas as devidas introduções ao modelo, o diagrama apresentado na FIG.11 ilustra as relações propostas, bem como a magnitude dos efeitos diretos e indiretos entre os construtos apresentados. Inicialmente os índices que indicam um bom ajuste do modelo foram os seguintes: *Chi-square* = 1033,26; GFI = 0,70; CFI = 0,81; NFI = 0,73 e RMSEA = 0,10. O passo seguinte é realizar os devidos ajustes com base nos índices de modificação: covariância e peso da regressão. Se a análise for repetida tratando a covariância e o peso da regressão entre os pares indicados, as discrepâncias no modelo devem diminuir.

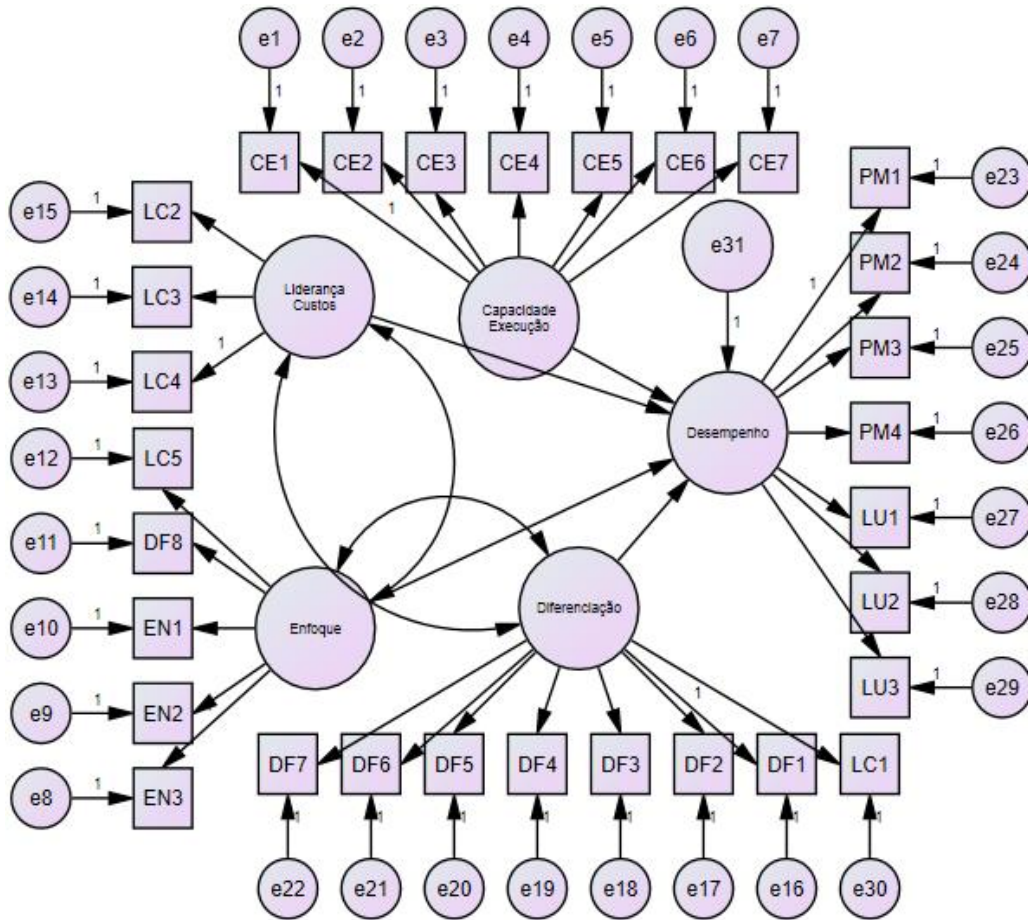


FIGURA 11. Diagrama do Modelo

Fonte: AMOS v. 20.0.

Entre os seguintes pares de erro há covariância entre si, são eles: e<sub>1</sub> e e<sub>7</sub>; e<sub>5</sub> e e<sub>6</sub>; e<sub>6</sub> e e<sub>7</sub> (construto capacidade de execução); e<sub>8</sub> e e<sub>11</sub>; e<sub>9</sub> e e<sub>10</sub>; e<sub>11</sub> e e<sub>12</sub> (construto enfoque); e<sub>14</sub> e e<sub>15</sub> (construto liderança em custos); e<sub>16</sub> e e<sub>17</sub>; e<sub>17</sub> e e<sub>21</sub>; e<sub>19</sub> e e<sub>20</sub>; e<sub>20</sub> e e<sub>21</sub> (construto diferenciação) e e<sub>23</sub> e e<sub>24</sub>; e<sub>27</sub> e e<sub>28</sub>; e<sub>27</sub> e e<sub>29</sub>; e<sub>28</sub> e e<sub>29</sub> (construto desempenho). Para Byrne (2001), a covariância entre erros não afeta o modelo teórico, desde que ocorra entre valores residuais de um mesmo construto.

Após esse passo, os índices de ajustamento apresentaram valores ótimos: *Chi-square* = 487,94; GFI = 0,84; CFI = 0,97; NFI = 0,87 e RMSEA = 0,41 e P = 0,000. Outro fator a ser considerado é o grau de desvio de normalidade dos dados. A modelagem de equações estruturais pressupõe normalidade multivariada. No entanto, não há consenso sobre o grau aceitável de desvio de normalidade. Para Hancock e Mueller (*apud* MIGUEL; BRITO, 2010), há problemas quando os valores referentes à assimetria e à curtose aproximam-se de

dois e sete, respectivamente. Segundo Kline (*apud* MIGUEL; BRITO, 2010), esses limites seriam de três e de dez para assimetria e curtose respectivamente. Entre as variáveis do modelo, a assimetria atingiu um máximo de 1,67, e a curtose, 3,26, indicando que os desvios de normalidade são aceitáveis (TAB.17).

TABELA 17  
Teste de Normalidade: Assimetria e Curtose

Variável	Min	Max	Assimetria	Curtose
LC <sub>1</sub>	3	7	-1,40	2,19
LU <sub>3</sub>	1	7	0,38	-0,40
LU <sub>2</sub>	1	7	0,32	-0,32
LU <sub>1</sub>	1	7	0,21	-0,61
PM <sub>4</sub>	1	7	0,21	-0,82
PM <sub>3</sub>	1	7	0,24	-0,75
PM <sub>2</sub>	1	7	0,05	-1,10
PM <sub>1</sub>	1	7	0,04	-1,07
DF <sub>7</sub>	2	7	-1,67	3,26
DF <sub>6</sub>	2	7	-1,16	1,90
DF <sub>5</sub>	1	7	-1,01	1,78
DF <sub>4</sub>	1	7	-0,93	1,57
DF <sub>3</sub>	1	7	-0,99	1,08
DF <sub>2</sub>	3	7	-1,14	0,87
DF <sub>1</sub>	1	7	-1,14	2,06
LC <sub>2</sub>	1	7	-0,98	1,67
LC <sub>3</sub>	3	7	-0,59	-0,15
LC <sub>4</sub>	4	7	-0,58	-0,94
LC <sub>5</sub>	4	7	-0,71	-0,52
DF <sub>8</sub>	2	7	-0,90	1,35
EN <sub>1</sub>	1	7	-0,63	0,16
EN <sub>2</sub>	1	7	-0,63	1,16
EN <sub>3</sub>	4	7	-0,84	-0,29
CE <sub>7</sub>	1	7	-1,44	2,47
CE <sub>6</sub>	2	7	-0,89	0,24
CE <sub>5</sub>	1	7	-0,89	0,25
CE <sub>4</sub>	1	7	-1,05	0,79
CE <sub>3</sub>	1	7	-0,72	-0,23
CE <sub>2</sub>	2	7	-0,63	-0,20
CE <sub>1</sub>	1	7	-0,96	0,19

Fonte: SPSS.

Finalmente, os pesos da regressão mostraram que para os dados da amostra a estratégia de diferenciação é a única que influencia o desempenho, já que as outras duas não se mostraram significativas ( $P > 0,05$ ). A capacidade de execução estratégica também se

mostrou significativa e influencia o desempenho empresarial. Com relação à direção causal, esta se mostrou positiva, ou seja, tanto a estratégia de diferenciação quanto a capacidade de execução influenciam positivamente o desempenho empresarial (TAB.18 e FIG.11).

TABELA 18  
Pesos da Regressão para o Modelo Ajustado

Relação causal	Estimado	S.E.	P
Desempenho <--- Diferenciação	<b>0,79</b>	<b>0,39</b>	<b>0,04**</b>
Desempenho <--- Enfoque	-0,60	0,94	0,52
Desempenho <--- Liderança em Custos	0,11	0,55	0,84
Desempenho <--- Capacidade de Execução	<b>0,26</b>	<b>0,10</b>	<b>0,01*</b>

\* Significativo ao nível 0,01; \*\* Significativo ao nível 0,05.

Fonte: AMOS v. 20.00

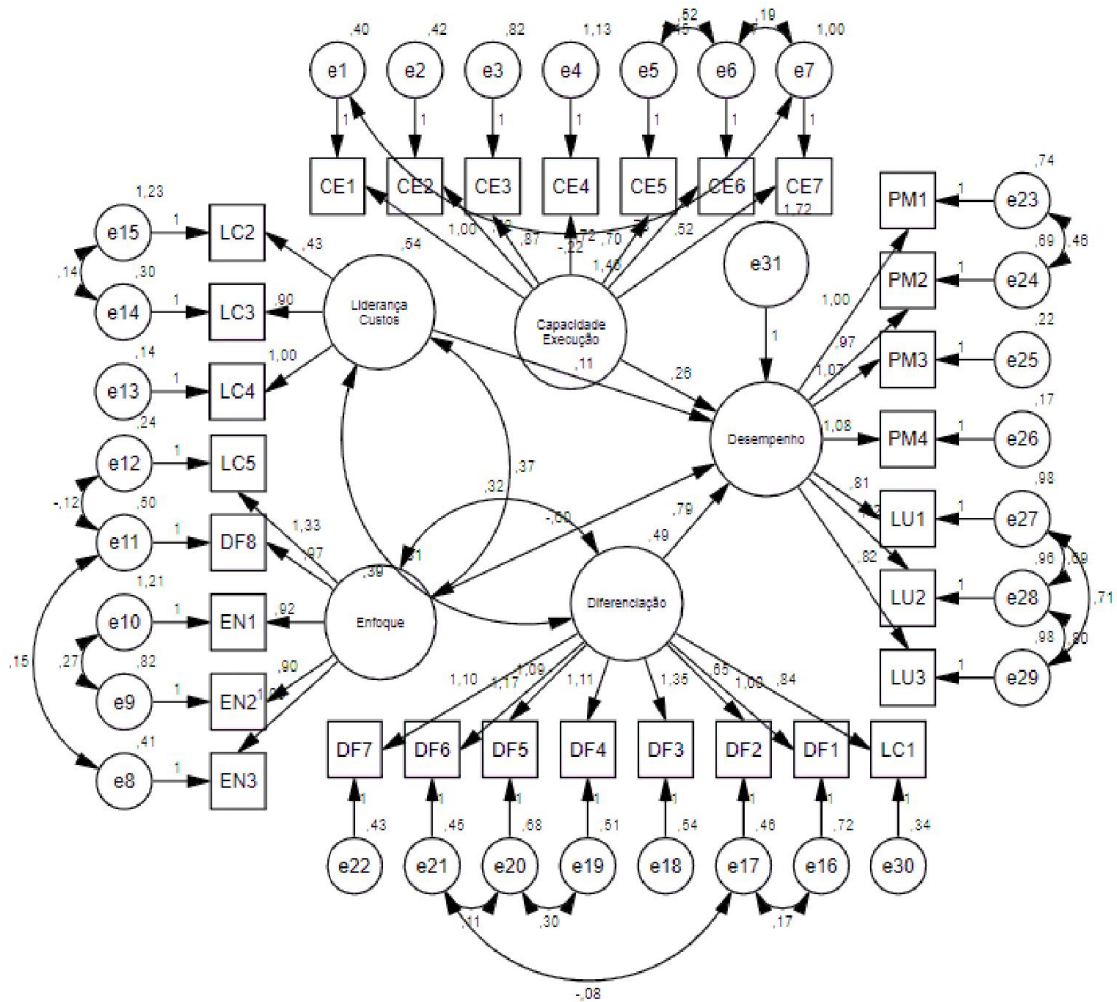


FIGURA 12. Diagrama do Modelo Ajustado

Fonte: AMOS v. 20.00

Abaixo, consta o resumo do resultado para cada uma das hipóteses sugeridas.

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H<sub>1</sub></b> : A estratégia de diferenciação é a mais praticada pelos gestores entrevistados.	Não Aceita
<b>H<sub>2</sub></b> : A estratégia de enfoque é mais praticada por empresas de pequeno e médio porte em comparação às empresas de grande porte.	Não Aceita
<b>H<sub>3</sub></b> : As empresas que possuem alta capacidade de execução sentem-se mais satisfeitas com o desempenho obtido.	Não Aceita
<b>H<sub>4</sub></b> : A estratégia de diferenciação resulta em uma maior satisfação do empresário em obter desempenho superior quando comparada às demais.	Não Aceita
<b>H<sub>5</sub></b> : A estratégia de combinação resulta em satisfação dos entrevistados com o desempenho obtido.	Aceita
<b>H<sub>6</sub></b> : O tipo de estratégia e a qualidade da execução são influenciadores do desempenho.	Aceita

**FIGURA 13.** Resultados do Teste das Hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor.

## CONCLUSÕES

Esta dissertação discutiu o tema estratégia e desempenho por meio da construção e validação de um modelo teórico que inclui os tipos de estratégia, a capacidade em executá-las e a satisfação com o desempenho obtido. Para cumprir esses objetivos, um *survey* com 161 indivíduos que trabalham no segmento de confecções foi levado a termo. Os resultados mostraram que a capacidade de execução e a estratégia de diferenciação influenciam positivamente a satisfação com o desempenho obtido.

Esses resultados indicam o caminho que percorrem atualmente as empresas do segmento têxtil brasileiro. Sob forte ameaça competitiva de empresas de outros países, especificamente aquelas do continente asiático, que possuem mão de obra barata, acesso a mercados concorridos e a maquinário de última geração, as empresas brasileiras parecem estar migrando da estratégia liderança em custos para a diferenciação.

Esse resultado é diferente do apresentado por Damo (2006), que atribuía à estratégia genérica de liderança em custos um melhor desempenho empresarial. Na modelagem de equações estruturais, os construtos que representavam as estratégias de enfoque e liderança em custos não se mostraram significativos. No entanto, esse resultado não significa que essas estratégias não são válidas. Nesse ponto, a análise de *clusters* possibilitou vislumbrar um possível resultado para esses construtos, já que por meio dessa técnica estatística essas duas tipologias estratégicas genéricas apresentaram relação negativa com a satisfação com o desempenho empresarial.

Outro resultado importante deste estudo, e também obtido por meio da análise de *cluster*, refere-se ao grupo de empresas que preferem ou levam a termo a estratégia de combinação. Para Porter (1980, 1985), ao escolher mais de uma estratégia competitiva, os estrategistas não conseguiriam manter o foco em nenhuma das duas de forma que produzisse um efeito positivo no desempenho. Ao gastar tempo e esforços tentando atuar em duas estratégias distintas, a organização estaria “*stuck in the middle*” e inevitavelmente incorreria em um *trade-off* insolúvel.

Evidentemente houve muitas críticas a essa ideia, como por exemplo: Miller e Dess (1993), Parnell (2000), Leitner e Guldenberg (2009) etc. Nesta dissertação, os resultados



da análise de *cluster* mostraram uma relação positiva entre a estratégia de combinação e o desempenho empresarial. Leitner e Güldenbergl (2009) obtiveram resultados similares em um estudo realizado na Áustria em que essa estratégia foi a que apresentou melhores resultados.

Esse achado é coerente com a evolução histórica da tipologia estratégica escolhida por empresas do segmento têxtil como a mais eficiente em um ambiente competitivo, anteriormente liderança em custos e atualmente diferenciação. O mais provável é que as empresas ainda estejam no meio termo, ou melhor, combinando ambas as estratégias. Nesse ponto, reside uma das limitações deste trabalho, já que o construto utilizado não vislumbra a estratégia de combinação. Vale ressaltar que não foi encontrada nenhuma tipologia que a inclua, o que se sugere como continuação deste trabalho.

Também relacionado à baixa eficiência da escala de tipologia estratégica, ao rodar a análise fatorial exploratória, o construto não se agrupou como era esperado. Alguns itens ficaram alocados em um construto diferente do original, o que pode significar que a sentença é ambígua ou confusa. No entanto, a escala que mede a satisfação com o desempenho apresentou excelentes resultados, visto que nenhum item foi excluído e as comunalidade foram altas.

Outra contribuição deste trabalho foi o desenvolvimento de uma escala para mensuração do construto execução estratégica. Na literatura especializada, a capacidade de execução é condição *sine qua non* para o sucesso empresarial, dado que modera a relação entre a estratégia pretendida e o desempenho empresarial esperado. Nos estudos que relacionam a estratégia ao desempenho superior, a ênfase recai, geralmente, sobre a qualidade e o tipo da estratégia, esquecendo-se da capacidade de executá-la eficazmente. Empiricamente a variável execução é pouco estudada, talvez pela ausência de instrumentos que possibilitem medir a sua efetividade. Entende-se que, por esse motivo, poucos estudos podem ser aplicados de forma adequada, o que justifica o esforço desenvolvido nesta investigação.

No geral, os testes estatísticos indicaram a consistência dos itens e das dimensões desenvolvidas. Dessa forma, a escala está apta para a utilização em estudos que necessitam avaliar a capacidade de uma empresa em executar de forma bem-sucedida uma estratégia. Embora o sucesso de uma estratégia não seja mensurado unicamente pela capacidade de execução, já que esse objetivo depende da capacidade cognitiva dos gerentes em definir uma

estratégia que seja adequada ao setor em que atua, em teoria, a má execução poderá destruir os esforços de pôr em prática uma estratégia de qualidade (KAPLAN; NORTON, 2001; HREBINIAK, 2006a, 2006b, ČATER; PUČKO, 2010).

Embora a ideia geral do trabalho tenha sido corroborada, ou seja, encontraram-se evidências tanto da importância da capacidade de execução da estratégia como de que a estratégia de diferenciação impacta positivamente o desempenho, para algumas suposições não se chegou ao mesmo resultado. Por exemplo, a estratégia de enfoque não foi a escolha da maioria das empresas de pequeno porte, como se esperava. A ideia subjacente a esse ponto era a de que empresas menores escolheriam atuar em segmentos específicos para melhor concorrerem, já que as grandes fábricas de peças do vestuário, cama, mesa e banho parecem inclinadas a produzir bens para o grande público.

Outro ponto não corroborado está ligado à estratégia mais utilizada pelas empresas participantes da amostra. Esperava-se que a estratégia de diferenciação fosse a mais executada, no entanto os resultados mostraram que a estratégia de combinação é a preferida pelos gestores/colaboradores entrevistados. Sugere-se que esse achado seja melhor estudado, afinal a partir dele surge outra questão que merece ser esclarecida: Essa estratégia representa uma alternativa às estratégias puras ou representa uma guinada da estratégia de liderança em custos para a estratégia de diferenciação?

Finalmente este estudo ainda contribuiu para a academia e para o mercado por meio da análise descritiva da amostra estudada. Pode-se perceber que as empresas, como esperado, são em sua maioria de pequeno porte (34,8%) e com poucos empregados (43,5% possuem até 19 empregados). Quase a totalidade das empresas é de capital nacional (98,8%). A surpresa está no tempo de operação, já que a maioria declarou estar no mercado há mais de 10 anos (quase 70% da amostra). Outra tendência que se consolidou refere-se à verticalização, pois a maioria produz e comercializa seus produtos, no varejo (57%) ou no atacado (74%). Além disso, atuam como estamparia, tecelagem, tinturaria, preparação a tecelagem, ultimação, cardação e fiação.

Espera-se que esta dissertação contribua com a ampliação do arcabouço teórico sobre o tema estratégia, por meio da aplicação prática dos construtos aqui estabelecidos nos mais diversos cenários empresariais. Acredita-se que a busca sobre o que torna uma estratégia

bem sucedida ou não é um tema sempre atual, já que as prerrogativas do sucesso mudam aceleradamente de acordo com o setor, o tempo e o espaço estudado.

À guisa de conclusão, propõe-se que, em outros estudos, sejam adicionados outros construtos que também impactem na satisfação com o desempenho e que estejam intimamente ligados a formação das estratégias, como por exemplo: os recursos e as capacidades internas da organização. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia ao nível de negócios é resultado da definição de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva, explorando seus recursos e suas capacidades internas. Portanto, assim como a capacidade de execução da estratégia, as capacidades internas também influenciam a qualidade da estratégia levada a termo, que por sua vez impacta no desempenho obtido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACERO, L. O impacto das mudanças tecnológicas nas qualificações de mão-de-obra e no emprego: o caso da indústria têxtil. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 28-45, out./dez. 1982.

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v.42, n.3, p.43-53, jul./set. 2002.

ALI, M; HADI, A. Surveying and Identifying the Factors Affecting Successful Implementation of Business Strategies in Companies of Fars Province Industrial Towns (Case study: Companies of Food Industries). **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 1, 2012.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARBIX, G; DE NEGRI, J. A. A nova competitividade da indústria e o novo empresariado: uma hipótese de trabalho. **São Paulo Perspectivas**, v. 19, n. 2, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). Disponível em: < [http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&IDIOMA=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&IDIOMA=PT)>. Acesso em 20.01.2012.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

BAIER, V. E; MARCH, J. G; SAETREN, H. Implementation and ambiguity, in: March, J.G. (ed.): **Decisions and organizations**, Oxford: Basil Blackwell, p. 150-164, 1988.

BAPTISTA, M. A. C. **A abordagem neo-schumpeteriana**: desdobramentos normativos e implicações para a política industrial. Campinas, SP: UNICAMP, IE (Coleção Teses), 2000.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: Schmidt, Paulo (org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**, cap. 2, p. 39-51. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

BECASSI, A. A; JANUZZI, C. A. S. C. Estratégia de Gestão e Inovação Tecnológica na Indústria Paulista do Setor Têxtil. **Anais do XIII Encontro de Iniciação Científica da PUC-Campinas**, 2008.

BIELSCHOWSKY, R; STUMPO, G. A Internacionalização da indústria brasileira: números e reflexões depois de alguns anos de abertura. In: **O Brasil e a Economia Global**. Baumann, R. (Org.). Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

BINDER, M. P. **Discussão do Modelo Porteriano Através de Críticas, Teoria dos Recursos e o Caso da Gol.** 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo. 2003.

BONELLI, R. **As Estratégias dos Grandes Grupos Industriais Brasileiros nos Anos 90.** Texto para Discussão n. 569, IPEA, 1998.

BOOZ ALLEN HAMILTON. **The Dominant Genes:** Organizational Survival of the Fittest. 2008. Disponível em: <http://www.booz.com/media/uploads/TheDominantGenes.pdf>. Acesso em: 25.06.2012.

BORDEAN, O. N; BORZA, A; GLASER-SEGURA, D. A Comparative Approach of the Generic Strategies within the Hotel Industry: Romania vs. USA. **Management & Marketing**, p. 501-514, 2011.

BOWMAN, C. Generic strategies: a substitute for thinking? **The Ash ridge Journal**, p. 1-6, 2008.

BRANDENBURGER, A. Porter's added Value: High Indeed! **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, 2002.

BRANDT, E. A. Trueto de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de Fast Food no Brasil: Porter x Miles e Snow x Mintzberg. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.

BRENES E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.

BYRNE, B. M. Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. **International Journal of Testing**, 2001.

ČATER T; PUČKO D. Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. **Journal for East European Management Studies**, Chemnitz, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.

CAMPOS, A. C; DE PAULA, N. M. A indústria têxtil brasileira em um contexto de transformações mundiais. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 37, n. 4, out./dez. 2006.

CARNEIRO, J. M. T. **Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo.** In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: CD-ROM, 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHAVES, S; BENEDETE, T; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 1997.

COAN, D; KON, A. Transformações da Indústria Têxtil Brasileira: A transição para a modernização. *Revista de Economia Mackenzie*, v. 03, p. 11-34, 2006.

CORRAR, L. J. et al. **Análise Multivariada**: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções e a Questão da Inovação. *BNDES Setorial*, n. 29, p. 159-202, mar. 2009.

COSTA, F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

COSTA, L. S. V; SILVA, J. F. **As tipologias estratégicas “realmente” existem?** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais ANPAD: Salvador, 2002.

COUTINHO, L; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papiros e Editora da Unicamp, 2002.

D'AVENI, R. A; DAGNINO, G. B; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.

D'AVENI, R. A. **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. Free Press: New York, NY, 1994.

D'AVENI, R. A. Corporate spheres of influence. *MIT Sloan Management Review*, Summer, v. 45, n. 4, p. 38-46, 2004.

DAMO, M. A. **O Impacto das Estratégias Financeiras no Desempenho das Empresas: Uma análise do desempenho dos setores de elétrica, siderurgia e metalurgia, têxtil e telecomunicações**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

DeCELLES, K. A; DONALDSON, T; SMITH, K. G. **Social blowback**: deprivation and competitive advantage, Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, PA, 2007.

DESARBO, W; DI BENEDETTO, A; SONG, M; SINHA, I. J. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities,

environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 47-74, 2005.

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

DIAS, M. C. Modernização e produtividade do trabalho nos principais segmentos da indústria têxtil brasileira. **RACRE - Revista de Administração**, v. 7, n. 11, 2007.

DYE, R. Strategy selection and performance measurement choice when profit drivers are uncertain, **Management Science**, v. 50, p. 1624-37, 2004.

DURAND, J. C. Façonismo: produção familiar em tecelagem. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, 1985.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **The Portable MBA in Strategy**. EUA: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, Dec. 2000.

FERNANDES, P; SILVA, L; CÂNDIDO, G. **Posicionamento estratégico sob o enfoque da diferenciação**: um estudo exploratório numa empresa de telecomunicações. 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR630468\\_9937.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_9937.pdf). Acesso em: 01.02.2012.

FERRAZ, J. C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GARSON, G.D. **PA 765 Statnotes: An online textbook**, 2005. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>. Acesso em: 17 de Maio de 2012.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C; KRÜGER, E. G. S; HAYASHI, P. Jr. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 3, n. 2, 1999.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.

GURKOV, I. Strategy process as formulation and realization of corporate goals: The synthesis of surveys in Russian firms. **Journal for East European Management Studies**, v. 14, n. 1, p. 48-64, 2009.

GUROWITZ, E.M. The challenge of strategy implementation. **Bespoke Solutions**, 2007.

HAGUENAUER et al. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**. Texto para discussão n. 786, IPEA, abril, 2001.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HIGGINS, J. M. The eight 'S's of successful strategy execution, in: **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.

HILLMAN, A. J; KEIM, G. D. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What is the Bottom Line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001.

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

HOMBURG, C; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 4, p. 449-462, 2000.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006a.

\_\_\_\_\_. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006b.

\_\_\_\_\_. Making strategy work: overcoming the obstacles to effective execution. **Ivey Business Journal**, mar.-abr. 2008.

HU, L. T; BENTLER, P. M. Cut-off criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 1999.

IACOBUCCI, D. Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. **Journal of Consumer Psychology**, v. 20, p. 90-98, 2010.

JÁCOME, R; LISBOA, J; YASIN, M. Time-based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation, **European Business Review**, v. 14, p.184-193, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



- LAITINEN, E. K. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. **Scandinavian Journal of Management**. v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.
- LATTIN, J.; CARROLL, J. D.; GREEN, P. E. **Análise de Dados Multivariados**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- LEITNER, K; GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, v. 35, p. 169-189, 2009.
- LOYOLA, A. Trabalho e Modernização na Indústria Têxtil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 14, n. 5, 1974.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L; BARBOSA, S. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v. 6, n. 3, p. 7-32, set./dez. 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA V. S. da. Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica. **Revista de Administração Contemporânea (RAC): Edição Especial**, p. 11-32, 2010.
- MAIA, L. J; OLIVEIRA, T. G; MARTINS, A. R. O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 3, n. 2, p. 129-146, 2008.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARKIDES, C. In Search of Strategy. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, 1999.
- MARTÍNEZ, A. M. C; LÓPEZ, P. A. L; MÉNDEZ, C. R. La Competitividad Empresarial: un Marco Conceptual para su Estudio. Bogotá: **Ediciones Universidad Central**, n. 3, 2011.
- MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATITZ, Q; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, p. 580-607, 2011.
- MCNAMARA, G; VALEER, P. M; DEVERS, C. Same as it ever was: the search for evidence on increasing hypercompetition. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 261-278, 2003.
- MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIGUEL, P. L. de S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? estudo empírico no Brasil. **RAE electronica** [online], v.9, n.2, 2010.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**, West, New York, NY. 1978.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

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

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, 1993.

MORAES, C. A.; ZILBER, M. A. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 5, n. 1, p.165-195, jan./abr. 2004.

MORGAN, J. Strategy Execution: A Four-Step Process. **American Management Association**, p. 14-17, 2010.

NASCIMENTO JR, O. R.; DANTAS, A. B.; SANTOS, P. C. F. **Prospecção do potencial empreendedor**: validação de uma proposta metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.

OLSON, E. M; SLATER, S. F; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

ORMANIDHI, O; STRINGA, O. Porter's Model of Generic Competitive Strategies - An Insightful and Convenient Approach to Firms' Analysis. **Business Economics**, v. 43, n. 3, p. 55-64, 2008.

PARNELL, J. A. Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. **Journal of Applied Management Studies**, v. 9, p. 33-54, 2000.

\_\_\_\_\_. Competitive Strategy and Performance in Mexico, Peru, and the United States. **Journal of Centrum Cathedra**, v. 3, n. 2, p. 150-165, set. 2010.

\_\_\_\_\_. Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision**, v. 49, p.139-155, 2011.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based review. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PILATI, R; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

PIMENTEL, F. Perspectiva da Indústria Têxtil Brasileira. **8º Congresso Brasileiro – COTTON EXPO 2011**. Disponível em: [www.abqct.com.br/Informativos/pdf/Inf\\_232.pdf](http://www.abqct.com.br/Informativos/pdf/Inf_232.pdf). Acesso em 20.03.2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de: BRAGA, E. M. de P. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.

\_\_\_\_\_. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p.73-93, 1990.

POSSAS, M. L. Regulação de Acesso, Integração Vertical e Práticas Anticompetitivas: o Caso das Telecomunicações no Brasil. **ANPEC**, jul./dez. 2002.

POSSAS, M. L. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos Avançados [online]**, v. 22, n. 63, p. 281-305, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n63/v22n63a21.pdf>>. Acesso em 04.02.2012.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N. Planning system characteristics and planning effectiveness. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 453-68, 1987.

RANGEL, A. S; SILVA, M. M. DA; COSTA, B. K. RAI – Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 109-126, 2010.

RECH, S. R. Estrutura da Cadeia Produtiva da Moda. **Modapalavra e-periódico**, v. 1, n.1, p. 7-20, 2008.

REIS, F. H. V; SILVA, A. L. Concorrência e Competitividade: Uma Breve Abordagem Heterodoxa. **XVI SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CCSA**, 2010. Disponível em: <http://www.cesa.ufrn.br/seminario2010/anais/artigos/gt2-15.pdf>. Acesso. 02.02.2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSLI, M. M. Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation. **American International Journal of Contemporary Research**, v. 2, n. 1, 2012.

SARAIVA, L.; RODRIGUES, L. P.; BARREIROS, J. Adaptação e Validação da versão portuguesa Peabody Developmental Motor Scales-2: um estudo com crianças pré-escolares. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 22, n. 4, p. 511 – 521, 2012.

SCHNEIDER, A. B. et al. Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva: influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do enanpad. **IPL – Instituto Politécnico de Leitura – Working paper series**, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493-511, 1987.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 907-934, 2001.

SPECULAND, R. Strategy implementation: we got the people factor wrong!: How to lead your saboteurs, groupies, double agents and mavericks. **Human Resource Management International Digest**, v. 14, p. 34-37, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. UFSC: Florianópolis-SC, 2000.

SILVA, E. B. S.; BATISTA, P. C. S. **O Impacto do Alinhamento Estratégico no Desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Software de Fortaleza**. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Campinas. Anais... Curitiba: CD-ROM, 2004.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

SUGAHARA, C. R.; SOUSA, J. E. R. **Alinhamento Estratégico em Indústrias do Setor Têxtil de Americana – Brasil**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. Disponível em: [www.convibra.com.br/dwp.asp?id=2730&ev=23](http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=2730&ev=23). Acesso em: 22.05.2012.

THOMAS, L. G.; D'AVENI, R. The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950-2002. **Strategic Organization, London**, v. 7, n. 4, p. 387-431, 2009.

VAN DER STEDE, W. A; CHOW, C.W; LIN, T.W. Strategy, choice of performance measures, and performance, **Behavioral Research in accounting**, v. 18, p. 185-205, 2006.

VASQUES, A. G; SILVA, J. C. G. L; ALMEIDA, A. N. A Identificação da Orientação Estratégica da Empresa Florestal no Brasil – Uma Aplicação da Teoria De Porter. **Floresta**, v. 41, n. 4, p. 695-706, out./dez. 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIDODO, W. Building Strategy Quality. **International Journal of Business and Management**. v. 6, n. 8, 2011.

WOOD JR, T; CALDAS, M. P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 47, p. 66-78, 2007.

ZAHRA, S. A; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 451-478, 1993.

ZOU, S; CAVUSGIL, S. T. The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 40-56, 2002.

## ANEXO I

### PESQUISA NA CADEIA TEXTIL BRASILEIRA

#### 1. ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Antes de iniciar o preenchimento do questionário tenha em consideração que:

1. Para uma efetiva análise de dados todas as perguntas devem ser respondidas.
2. Todas as respostas são anônimas e confidenciais e serão trabalhadas de forma agregada.
3. Se considerar alguma pergunta de difícil resposta, responda o melhor que puder, mas não a deixe sem uma resposta.
4. O tempo máximo que os respondentes levaram para completar o questionário foi de 17 minutos.

#### 2. CARACTERIZAÇÃO

1. Cidade onde o escritório central da empresa está localizado
2. Estado onde o escritório central da empresa está localizado

ESTADO (opções com todos os estados)

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

3. Cargo ocupado pelo respondente:

- Supervisor       Gerente       Diretor       Consultor
- Presidente       Outros

4. Tempo de operação da empresa:

- até 5 anos     de 6 anos a 9 anos     de 10 anos a 19 anos     de 20 anos a 29 anos
- 30 anos ou mais

5. Indique a faixa aproximada de faturamento anual da empresa (opcional):

6. Número de empregados:

- até 19     de 20 a 99     de 100 a 499     mais de 500

7. Origem do capital controlador

- Nacional     Estrangeiro

8. Qual o grau de autonomia de suas decisões estratégicas?

- Alto     Baixo

9. Que fases da cadeia têxtil a empresa desempenha (assinale com x as diversas fases)

- Cardação/fiação     Tinturaria     Confecção     Preparação à tecelagem

- Ultimação     Venda atacado     Tecelagem     Estampagem     Venda Varejo

10. Evolução do número de empregados nos últimos cinco anos

- diminuíram até 5%     diminuíram mais de 5%     mantiveram-se     aumentaram até 5%
- aumentaram mais de 5%

11. A empresa tem mais de um centro de produção?

- Sim     Não

12. Caso tenha mais de um centro de produção, que percentual de produção realiza:

	menos de 20%	mais de 20% a 50%	mais de 50%
no Brasil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
em outros países	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Os produtos da empresa são desenvolvidos principalmente para (assinale com x os diversos locais):

mercado local    mercado regional    mercado nacional    mercado internacional

14. A empresa tem algum tipo de cooperação com outras empresas?

Sim    Não

15. Caso tenha acordos de cooperação, assinale com x, o tipo de acordo

	com empresas nacionais	com empresas internacionais
de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de pesquisa e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
para aquisição de insumos e matérias-primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de <i>marketing</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. A empresa tem acordos de pesquisa com universidades e/ou centros de pesquisas?

Sim    Não

17. A empresa considera entrar em redes de cooperação num futuro próximo?

muito provável    pouco provável    provável    não é provável



18. A empresa participa de algum arranjo produtivo local?

Sim  Não

### 3. MÉTODOS COMPETITIVOS

19. Indique o grau de importância da utilização dos seguintes métodos competitivos na definição da estratégia de sua empresa.

- i. Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes.
- ii. Competição em preço.
- iii. Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos.
- iv. Melhoria contínua no processo de produção.
- v. Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto.
- vi. Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados.
- vii. Desenvolvimento de novos produtos.
- viii. Oferta de serviços pós-venda aos clientes.
- ix. Inovação em métodos e técnicas de *marketing*.
- x. Intensidade de uso de *marketing* e propaganda.
- xi. Treinamento intensivo das equipes de trabalho.
- xii. Construção de uma forte identidade da marca.
- xiii. Introdução de novos produtos no mercado.
- xiv. Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo.

xv. Atuação em um determinado segmento de mercado.

xvi. Capacidade de fabricar produtos diferenciados.

#### **4. CAPACIDADE DE EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

20. Utilizando uma escala de 1 (discordo muito) a 7 (concordo muito), indique o grau com o qual você concorda (ou discorda) com as declarações apresentadas abaixo em relação à sua empresa.

i. A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os empregados.

ii. Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.

iii. Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.

iv. O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.

v. São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias.

vi. Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.

vii. Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.

#### **5. DESEMPENHO**

21. Por favor, indique para cada uma das questões seguintes o desempenho de sua empresa nos últimos três anos: 1 (menor do que esperado) a 7 (maior do que esperado).

i. Volume de Vendas

ii. Crescimento do Volume de Vendas

iii. *Market Share*

iv. Crescimento do *Market Share*

v. Margem de Lucro

vi. Retorno do Capital Próprio

D<sub>7</sub>. Lucro Líquido

22. Desejando ter acesso aos resultados do estudo, por favor, informe seu e-mail:

---