

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAOLA KARINA MARCHIORO SOKOLOSKI

**O RELACIONAMENTO ENTRE INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA,
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, GRUPOS ESTRATÉGICOS E DESEMPENHO**

**CURITIBA
2007**

PAOLA KARINA MARCHIORO SOKOLOSKI

**O RELACIONAMENTO ENTRE INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA,
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, GRUPOS ESTRATÉGICOS E DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

**CURITIBA
2007**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e ao meu marido, pelo carinho e incentivo, razão do meu esforço e alento para superar as dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a concretização deste estudo.

A Deus, por mais esta benção,

Ao meu marido pela compreensão e apoio,

Aos meus pais, meus grandes incentivadores,

Ao Prof. Dr. Heitor T. Kato, por sua persistência e paciência,

As secretárias do Mestrado, em especial à Luciana.

A todos os dirigentes das empresas que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de verificar os relacionamentos existentes entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e o desempenho financeiro. A estratégia organizacional utilizada será a tipologia de Miles e Snow (1978) que se refere às estratégias: *defenders*, *analyzers*, *prospectors* e *reactors*. Para identificar a incerteza ambiental percebida foi utilizado o instrumento contido em Waldman et al (2001). Para a configuração dos grupos estratégicos, foram utilizadas questões referentes às ações estratégicas das empresas. O desempenho financeiro das empresas foi identificado utilizando o instrumento contido no estudo de Agus et al (2000), com questões referentes a percepção de seu desempenho em comparação com seus concorrentes. A pesquisa é predominantemente descritiva, de levantamento de corte transversal, utilizando o setor de autopeças. Os dados foram obtidos através de questionários, sendo obtidas 88 respostas, das quais foram selecionados para a análise apenas 53. Utilizaram-se técnicas estatísticas como análise fatorial e *cluster*, para a identificação dos grupos estratégicos, e a correlação de *Spearman* para verificar correlação entre algumas variáveis. Para analisar o relacionamento entre as variáveis foram utilizados o teste H de *Kruskal Wallis*, o teste qui-quadrado e o coeficiente Eta. Das seis hipóteses propostas quase todas foram corroboradas, identificando que existe realmente o relacionamento descrito nos objetivos desta pesquisa. A incerteza ambiental percebida está associada com a estratégia organizacional adotada e também com a identificação dos grupos estratégicos. Existe associação também entre a estratégia de Miles e Snow (1978) com os grupos estratégicos identificados no setor. Foi constatado também que tanto a estratégia organizacional exerce influência sobre o desempenho financeiro das empresas, entretanto não foi encontrada diferença de desempenho entre os grupos estratégicos, para as empresas desta amostra.

Palavras-chave: estratégia organizacional, incerteza ambiental percebida, grupos estratégicos, desempenho.

ABSTRACT

This study it has the objective to verify the existing relationships between the perceived environmental uncertainty, the organizational strategy, the strategic groups and the performance. The used organizational strategy will be the typology of Miles and Snow (1978) that they are mentioned to the strategies: defenders, analyzers, prospectors and reactors. To identify the perceived environmental uncertainty it was used the instrument contained in Waldman al (2001). For the identification of the strategic groups, had been used referring questions to the strategic actions of the companies. To identify the performance was used the instrument contained in the study of Agus al (2000), with referring questions the perception of its performance in comparison with its competitors. The research is predominantly descriptive, using a cross-sectional survey, using the sector of auto parts. The data had been gotten through questionnaires, being gotten 88 answers, of which only 53 companies had been selected for the analysis. Statistical techniques had been used as factorial analysis e to cluster, for the identification of the strategic groups, and the correlation of Spearman to verify correlation between some variable. To analyze the relationship between variable they had been used, test H of Kruskal Wallis, test qui-square and the Eta coefficient. Of the six hypotheses proposals all had been corroborated, identifying that the described relationship in the objectives of this research really exists. Therefore, the perceived environmental uncertainty is associated with the adopted organizational strategy and also with the identification of the strategic groups. Association also exists enters the strategy of Miles and Snow (1978) with the identified strategic groups in the sector. It was also evidenced that as much the organizational strategy exerts influence on the financial performance of the companies, however was not found difference of performance between the strategic groups, for the companies of this sample.

Key-words: organizational strategy, perceived environmental uncertainty, strategic groups, performance.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	3
1.3.1 Objetivo geral	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 ESTRATÉGIA.....	7
2.1.1 O modelo Miles e Snow	10
2.2 INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA.....	16
2.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS	19
2.3.1 Identificação de grupos estratégicos	23
2.4 DESEMPENHO FINANCEIRO	25
2.5 MODELO TEÓRICO DESTE ESTUDO.....	26
2.6 CONCLUSÃO DA BASE TEÓRICA	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	29
3.1.1 Hipóteses de pesquisa.....	29
3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas.....	31
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2.1 Delineamento da pesquisa	33
3.2.2 População e amostra	34
3.2.3 Tipos de dados	34
3.2.3.1 Dados primários	35
3.2.3.2 Dados secundários.....	35
3.2.4 Coleta dos dados	35
3.2.5 Preparação dos dados	36

3.2.6 Tratamento dos dados	37
3.2.6.1 Análise fatorial	37
3.2.6.2 Análise de agrupamentos	38
3.2.6.3 Teste H de Kruskal-Wallis	42
3.2.6.4 Correlação de Spearman	42
3.2.6.5 Teste qui-quadrado	42
3.2.6.6 Coeficiente eta	43
3.2.7 Descrição do setor	43
3.2.7.1 Autopeças	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1 DADOS GERAIS	47
4.2 ESTRATÉGIA	50
4.3 INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA	53
4.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS	54
4.4.1 Identificação dos grupos estratégicos	57
4.4.1.1 Análise fatorial	58
4.4.1.2 Análise de agrupamentos	60
4.5 ANÁLISE DOS DADOS PARA CADA HIPÓTESE	65
4.5.1 Hipótese 1: relação da estratégia organizacional com a incerteza ambiental percebida	66
4.5.2 Hipótese 2: relação da incerteza ambiental percebida com a definição dos grupos estratégicos	69
4.5.3 Hipótese 3: relação entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos	73
4.5.4 Hipótese 4: relação entre a estratégia organizacional e o desempenho financeiro	75
4.5.5 Hipótese 5: relação entre os grupos estratégicos e o desempenho financeiro	77
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
5.1 RESULTADOS OBTIDOS	79
5.2 CONCLUSÕES	81
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	82
5.4 LIMITAÇÕES	83

REFERENCIAS.....	85
APÊNDICE 1 - QUADRO DAS VARIÁVEIS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS	90
APÊNDICE 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	92
APÊNDICE 3 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo adaptativo	12
Figura 2: Incerteza ambiental percebida e estratégia.....	17
Figura 3: Modelo teórico deste estudo	26
Figura 4: Modelo teórico e hipóteses	30
Figura 5: Dendrograma para análise hierárquica de agrupamentos pelo método Ward.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis e métodos utilizados para identificação de grupos estratégicos	24
Quadro 2: Variáveis estratégicas	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição das empresas de acordo com o número de empregados.....	46
Tabela 2: Porte das empresas da amostra	47
Tabela 3: Porte das empresas e número de fábricas.....	48
Tabela 4: Porte da empresa e mercado atendido	48
Tabela 5: Porte da empresa e desempenho financeiro	49
Tabela 6: Estratégia e porte da empresa	50
Tabela 7: Tipologia da amostra.....	51
Tabela 8: Problemas do ciclo adaptativo.....	52
Tabela 9: Incerteza ambiental percebida da amostra.....	54
Tabela 10: Fatores	59
Tabela 11: Correlação entre variáveis estratégicas	62
Tabela 12: Grupos estratégicos e variáveis	64
Tabela 13: Associação entre ambiente e estratégia organizacional.....	66
Tabela 14: Resultado do coeficiente eta entre as variáveis ambiente e estratégia...	67
Tabela 15: Teste qui-quadrado entre as variáveis ambiente e estratégia	67
Tabela 16: Incerteza ambiental percebida e estratégia organizacional.....	68
Tabela 17: Associação entre ambiente e grupos estratégicos	70
Tabela 18: Resultado do coeficiente eta entre as variáveis ambiente e grupos estratégicos.....	70
Tabela 19: Teste qui-quadrado entre as variáveis ambiente e grupos estratégicos..	71
Tabela 20: Incerteza ambiental percebida e grupos estratégicos	72
Tabela 21: Relacionamento entre estratégia organizacional e grupos estratégicos..	73
Tabela 22: Estratégia organizacional e grupos estratégicos	74
Tabela 23: Teste H entre estratégia e desempenho financeiro	75
Tabela 24: Estratégia e desempenho.....	76
Tabela 25: Teste H entre grupos estratégicos e desempenho financeiro	77
Tabela 26: Grupos estratégicos e desempenho.....	78

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o tema proposto para a pesquisa, a definição do problema de pesquisa, os objetivos que se pretende alcançar e a descrição das justificativas teóricas e práticas.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Devido à crescente competitividade no mercado, pode-se observar as mudanças dinâmicas ocorrendo entre os mais diversos setores, onde as empresas buscam se diferenciar para alcançar vantagem competitiva e superar a concorrência, buscando estratégias consistentes de acordo com seu ambiente.

O ambiente em que a empresa está inserida envolve diversos elementos numa combinação complexa, os quais podem ou não representar grande impacto para as empresas, dependendo do grau de influência que esses elementos exercem sobre as atividades organizacionais e pela frequência e constância nas alterações que venham a ocorrer (MILES, SNOW, 1978). Dessa forma, o ambiente externo apresenta-se de forma diferente para cada setor. Alguns setores podem ser considerados como estáveis, ou seja, seus elementos não sofrem alterações com muita frequência e não causam grande impacto para as ações da organização. Por outro lado, existem os setores cada vez mais competitivos e conseqüentemente mais dinâmicos, com uma forte pressão para mudanças, nesse caso, as empresas necessitam estar atentas para percebê-las e poder se adequar rapidamente buscando as alterações necessárias para atuar e crescer no mercado.

Mesmo atuando dentro do mesmo setor, empresas podem apresentar diferentes níveis de desempenho, que podem ser explicadas pela percepção dos administradores quanto às mudanças ambientais, principalmente quando inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo. Devido a percepção do ambiente, é possível tomar decisões chave para a adequação da organização à essas mudanças, com a adoção de estratégias competitivas referentes à indústria e estratégias ajustadas à organização em relação à estrutura e aos processos

administrativos. Quanto maior a incerteza ambiental percebida e o ajuste da organização em relação ao ambiente, maiores chances de prosperar em seu mercado. A incerteza ambiental percebida é um fator importante na ligação de fatores organizacionais como estrutura, processos e a estratégia (HUBER et al 1975; MILES, SNOW, 1978).

Empresas que compreendem melhor o seu ambiente são capazes de adotar estratégias mais adequadas para o setor em que atuam. A formulação de estratégias consistentes proporciona maiores oportunidades e melhor desempenho às empresas. As escolhas estratégicas devem adaptar as ações internas em relação ao ambiente e essas ações referentes à estrutura e processos desenvolvidos pela empresa devem ser consistentes com a estratégia e o ambiente. As empresas também se diferenciam por outras decisões estratégicas, que estão voltadas para a observação da indústria em que atuam. Essas estratégias podem ser semelhantes ou diferentes entre as empresas, o que proporciona analisar grupos estratégicos dentro de determinado setor.

Os grupos estratégicos surgiram com o objetivo de analisar o ambiente competitivo da indústria. A heterogeneidade da indústria permite avaliar as diferenças existentes entre as empresas e ao mesmo tempo identificar dentro de grupos certo grau de homogeneidade. Os grupos estratégicos são empresas que competem na mesma indústria que apresentam combinações similares de estratégia (HATTEN, et al 1978). A identificação de grupos estratégicos possibilita então, a compreensão de como diferentes empresas competem em uma indústria, podendo explicar entre outros fatores, as diferenças de lucratividade dentro dos setores (COOL, DIERICKX, 1993; FIEGENBAUM, THOMAS, 1993).

Neste estudo será analisado o relacionamento entre a estratégia organizacional e a configuração dos grupos estratégicos. Ao mesmo tempo, será verificado se a incerteza ambiental percebida está associada às estratégias organizacionais e também a identificação de grupos estratégicos. Finalmente, se a estratégia adotada pela empresa e o grupo em que está inserido exercem influência sobre o desempenho financeiro da organização. Para isso, serão pesquisadas as empresas da indústria de autopeças do país.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando que a incerteza ambiental percebida está relacionada diretamente com a escolha da estratégia organizacional adequada e que os grupos estratégicos são empresas que seguem estratégias similares dentro da indústria, podendo ser influenciados pelo ambiente competitivo e ao mesmo tempo, estar relacionados com a tipologia estratégica, influenciando o desempenho financeiro da empresa, o problema de pesquisa é o seguinte:

“Qual a relação existente entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, grupos estratégicos e desempenho financeiro dentro da indústria de autopeças?”

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos desta pesquisa serão descritos em um objetivo geral e outros específicos.

1.3.1 Objetivo geral

A teoria sobre estratégia organizacional ressalta a influência dos elementos ambientais e da percepção dos indivíduos sobre estes elementos como fator decisivo para a formulação de estratégias adequadas. Da mesma maneira, os grupos estratégicos são identificados sob o aspecto da competitividade da indústria, estando diretamente ligados à análise do ambiente. Ainda, tanto a formulação da estratégia, quanto os grupos estratégicos, pode influenciar o desempenho da empresa. Pretende-se então, analisar se esses conceitos estão de fato relacionados

empiricamente, ou seja, se a incerteza ambiental percebida está associada à estratégia organizacional e também com as ações estratégicas configurando grupos voltados para a percepção do setor em que as empresas atuam. Outra finalidade do estudo é verificar se as ações vistas sob a ótica da análise da indústria, ou seja, a identificação dos grupos estratégicos também está ligado à adoção de estratégias organizacionais voltadas para a integração e adaptação do ambiente com a estrutura da organização. Por último, verificar se tanto a escolha de uma estratégia organizacional ajustada, quanto às decisões que interferem na formação dos grupos estratégicos exercem realmente influência sobre o desempenho financeiro das empresas.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é verificar o relacionamento entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e desempenho dentro do setor escolhido.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a incerteza ambiental percebida dentro do setor escolhido.
- b) Identificar a estratégia organizacional das empresas do setor escolhido.
- c) Identificar os grupos estratégicos dentro do setor escolhido.
- d) Identificar a satisfação das empresas quanto ao seu desempenho financeiro.
- e) Verificar se existe relação entre a incerteza ambiental percebida e o tipo de estratégia adotada.
- f) Verificar se existe relação entre a incerteza ambiental percebida e grupos estratégicos
- g) Verificar se existe relação entre os grupos estratégicos e o tipo de estratégia adotada pela empresa.
- h) Verificar se existe relação entre o tipo de estratégia adotada pela empresa e o desempenho financeiro da empresa.
- i) Verificar se existe relação entre os grupos estratégicos e o desempenho financeiro da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA

Empresas que atuam em setores dinâmicos e competitivos precisam conhecer e obter informações constantes sobre o ambiente em que estão envolvidas. A escolha de estratégias ajustadas é necessária para o posicionamento no mercado, sendo a incerteza ambiental percebida um fator importante para a adoção e o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

A pesquisa pretenderá contribuir para os estudos sobre estratégia organizacional, especificamente sobre a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978), principalmente no setor que se pretende analisar. Embora já existam diversos estudos sobre o assunto, ainda não foram realizadas pesquisas sobre esta abordagem vinculada ao setor de autopeças. A estratégia consiste em vários fatores e infinitas combinações, sendo que sem uma classificação, o pesquisador ou o próprio administrador depara-se com muitas variáveis de interesse como preço, produção, tecnologia, inovação, integração, diversificação, política financeira, entre inúmeros outros. Assim, a classificação ou a tipologia estratégica, contribui para trazer ordem e unir diferentes escolhas de negócios. Das muitas classificações de estratégia, a mais consistente e pesquisada é a tipologia de Miles e Snow (HAMBRICK, 2003). A importância de se estudar a estratégia organizacional através do modelo destes autores, proporcionará maior entendimento dos dirigentes sobre a influência do ambiente e a necessidade da adaptação organizacional referentes às decisões internas da empresa.

As diferentes estratégias desenvolvidas pelas organizações dentro de uma indústria ressaltam a importância do conhecimento dos grupos estratégicos presentes no setor. A identificação dos grupos estratégicos é relevante para o setor, para que as empresas possam observar e analisar quem são os grupos, como agem, quais suas estratégias, como competem e qual sua relação com o desempenho (HATTEN et al, 1978). Assim, as empresas do setor analisado poderão compreender a competitividade da indústria em que atuam e as ações estratégicas de seus concorrentes, ao invés de analisar todas as empresas individualmente, torna-se mais fácil a compreensão dos concorrentes a partir da análise dos grupos estratégicos existentes no setor.

Uma importante contribuição empírica refere-se à análise da relação entre a incerteza ambiental percebida e a identificação de grupos estratégicos. Embora exista uma vasta literatura sobre os grupos estratégicos, ainda não foi verificada a possibilidade de que a incerteza ambiental percebida possa estar associada com a identificação dos grupos. Considerando que as estratégias organizacionais, assim como os padrões de comportamento classificados por Miles e Snow, sofrem influência da incerteza ambiental percebida, esta mesma variável pode influenciar as ações estratégicas referentes à análise da indústria. Assim, uma importante contribuição desta pesquisa para a literatura, refere-se ao relacionamento da identificação de grupos estratégicos e a incerteza ambiental percebida.

Outra contribuição teórica é a análise do relacionamento da tipologia da estratégia organizacional desenvolvida pelos autores Miles e Snow e a teoria de grupos estratégicos, a qual está mais voltada para a competitividade da indústria. Essa relação entre estes dois conceitos não tem sido explorada na literatura, sendo que esta pesquisa pretenderá analisar se existe uma relação de associação coerente entre essas duas linhas de pensamento estratégico.

Esta relação de associação pode existir, por exemplo, quando uma empresa dentro de um setor dinâmico apresenta atitudes mais competitivas podendo estar inseridas em um grupo estratégico com perfil mais agressivo que os demais. Essas mesmas empresas podem ser classificadas como organizações *prospectors*. Por outro lado, empresas incluídas em grupos estratégicos com perfil mais conservador, com estratégias mais moderadas podem estar relacionadas com a estratégia dos *defenders*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica envolve os conceitos que comporão o modelo proposto neste estudo. Primeiro será descrito o conceito de Estratégia, apresentando os níveis: corporativa e competitiva, sendo esta última, um dos principais elementos desta pesquisa.

A partir da estratégia competitiva ou organizacional, que é maneira como a empresa compete em determinado negócio, observa-se a necessidade da análise do ambiente para a formulação das estratégias. A análise do ambiente envolve uma série de fatores que devem ser percebidas pelos tomadores de decisão das organizações, esta percepção influencia diretamente o desenvolvimento das estratégias. Assim o próximo conceito a ser utilizado neste estudo será o de Incerteza Ambiental Percebida.

A seguir será descrito a tipologia de estratégia organizacional que será utilizada neste estudo: o modelo Miles e Snow (1978), pela abrangência de sua teoria quanto à integração de aspectos relacionados ao ambiente, estrutura e processos. Por fim, será apresentada a definição de grupos estratégicos, o qual diz respeito à análise da competitividade da indústria.

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial começou a desenvolver-se de maneira mais consistente no meio acadêmico em meados de 1960, sendo observada a princípio, como um meio de se alcançar seus objetivos. Os estudos de Chandler marcaram o início do interesse do conceito de estratégia, tanto para o ensino quanto para a área de pesquisas. O autor analisou a relação entre a estrutura e a estratégia, definindo a estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa à longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas e objetivos (HAMBRICK, 1983).

Ansoff (1987) por sua vez desenvolveu o conceito de estratégia corporativa, ressaltando a necessidade da apresentação de diretrizes específicas para orientar

sua direção, com objetivos e regras de decisão que limitem o processo de escolha da empresa às oportunidades. Da mesma forma Andrews (1971) define a estratégia corporativa como um modelo de decisões de uma empresa que determina e divulgam seus objetivos, metas e desenvolve normas e planos para alcançar estes objetivos.

Andrews (1971) observava a estratégia com uma visão ampla, que relacionava as ações internas da empresa, seus pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para o autor a adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que as distinguia das demais. A estratégia é um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. O autor considera a análise de riscos, ameaças e oportunidades externas tão relevante quanto a consideração a valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha dos objetivos. Estratégia econômica é descrita como sendo a opção estratégica que resulta do ajuste entre a oportunidade e a capacidade organizacional dentro de um nível de risco aceitável. Andrews acredita que em cada organização, a combinação entre capacidade distintiva, os recursos e valores deve ser única, gerando resultados ímpares para cada empresa e para cada situação.

Mintzberg e Quinn (2001) apontam os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. Os autores sugerem que, assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características, também a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas habilidades e propensões naturais. Os autores defendem ainda, a necessidade da definição mais completa de estratégia, baseado na complementaridade das cinco definições. Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização. Como trama, a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes, na busca de ganho de vantagem. Como padrão, a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes a intenção e comportamento em um contexto coletivo. O autor conclui que a confusão em torno da estratégia dá-se, em grande parte, devido ao

uso contraditório e incorretamente definido do termo estratégia, acreditando que o uso de várias definições poderia ajudar a debelar este problema.

Para Hofer e Schendel (1979) a estratégia liga uma organização para seu ambiente em um caminho que leva a alcançar suas metas e objetivos. Essa ligação ocorre em três níveis de organização: corporativa, unidade de negócios (estratégia competitiva ou organizacional) e funcional. As estratégias corporativas estão mais ligadas ao tipo de negócio que a empresa pretende atuar, já a estratégia competitiva, está relacionada com o posicionamento da organização no ambiente em que se encontra inserida e ao modo como competir eficientemente em seu negócio (HAMBRICK, 1983).

A estratégia competitiva foi desenvolvida então, para analisar como as organizações devem posicionar-se e competir eficientemente em seu negócio. Um dos estudos mais conhecidos sobre estratégia competitiva foram as estratégias genéricas de Porter (1999). Para Porter a eficácia operacional, ou seja, o desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes, é um requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações.

Miles e Snow (1978) por sua vez, em um estudo anterior, desenvolveram um modelo de estratégia competitiva, em uma visão mais abrangente, em que os autores integraram em seu modelo: o ambiente, a estratégia organizacional, a estrutura e os processos administrativos. Além desses fatores, observaram também a necessidade da incerteza ambiental percebida como fator importante para o ajuste da estratégia e o ambiente. A adaptação organizacional e os padrões de comportamento organizacional dão forma à sua tipologia de estratégia.

Assim, percebe-se a influência do ambiente para a estratégia organizacional. O ambiente externo pode ser descrito como fatores políticos, sociais e econômicos que podem exercer influência sobre as organizações e sobre as suas decisões estratégicas, alguns setores podem sofrer um impacto maior que outros, principalmente quando esses fatores externos sofrem alterações muito dinâmicas e tiver um impacto nos processos organizacionais da empresa (DUNCAN, 1972) por isso é necessário que as escolhas estratégicas estejam em sintonia com as mudanças ambientais, suas oportunidades e ameaças.

Seguindo outra linha de pensamento, autores como Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia. A

idéia dos autores é de que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam, as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual se derivariam produtos finais para diferentes negócios. A carteira de competências habilitaria a organização a desenvolver e manter carteiras de negócio adequadas à sua estratégia.

Para analisar a competitividade existente no ambiente da indústria, surgiu também a teoria dos grupos estratégicos. Entretanto, a teoria dos grupos estratégicos não teve sua origem na Estratégia, mas sim por economistas da Organização Industrial. Mas através da análise dos grupos estratégicos, muitos pesquisadores de Administração Estratégica podem verificar o relacionamento entre estratégia e desempenho das firmas, e por que algumas estratégias obtêm êxito e outras não (FIEGENBAUM, et al 1987).

Portanto, a estratégia organizacional está fortemente ligada com o seu ambiente tanto interno quanto externo e pode ser vista como o conjunto formado pela missão, valores, motivação, situações desejadas e uma seqüência coerente de decisões, na direção da busca de legitimação, sobrevivência e de aumentos na eficácia e eficiência.

2.1.1 O modelo Miles e Snow

A estratégia competitiva ou estratégia organizacional possui diversos modelos teóricos, desenvolvidos por diferentes autores como Porter, Miller, Treacy e Wiersema (HAMBRICK, 2003) entre outros, entretanto para esse estudo será utilizada a tipologia desenvolvida por Miles e Snow (1978) devido a abrangência que

este modelo propõe, inter-relacionando fatores como ambiente, estrutura e processos.

Miles e Snow (1978) propuseram um modelo de estratégia competitiva que analisa o modo que uma organização compete em determinado negócio e ambiente. O modelo de Miles e Snow é norteado por três premissas básicas. A primeira diz respeito ao ambiente em que a empresa se encontra e como se relaciona com o mesmo, o segundo refere-se às escolhas estratégicas que a empresa adota e por último a estrutura e processos que são formados através da estratégia.

Este modelo de análise busca avaliar o processo de adaptação organizacional às mudanças do ambiente, considerando os padrões de comportamento. Esta adaptação da estratégia ao ambiente foi chamada de “ciclo adaptativo”, que consiste nas soluções dadas aos seguintes problemas: empreendedor (*entrepreneurial problem*), de engenharia (*engineering problem*) e administrativos (*administrative problem*). A partir das respostas dadas a estes problemas, as empresas apresentam um comportamento estratégico diferente, na busca do alinhamento com a incerteza ambiental percebida. A partir destes padrões de comportamento, os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias: *defenders, prospectors, analyzers e reactors*.

Os problemas do ciclo adaptativo (Figura 2) estão conectados, sendo que as respostas dadas a um problema, devem seguir em conformidade através dos demais. O primeiro problema: empreendedor (*entrepreneurial problem*) consiste na definição do domínio de produto-mercado, ou seja, os produtos e serviços e o mercado alvo - o segmento que a empresa irá atender, bem como a postura de sucesso, monitoração do ambiente e política de crescimento.

O problema de engenharia (*engineering problem*) corresponde aos objetivos tecnológicos e a escolha de sistemas técnicos para solucionar e criar condições para realizar as definições encontradas dentro do problema empreendedor. O último problema – administrativo (*administrative problem*) refere-se à função administrativa dominante, atitude de planejamento, estrutura organizacional e controle, está relacionado à estrutura e aos processos organizacionais, envolvendo a racionalização e estabilização das atividades dos problemas anteriores (MILES, SNOW, 1978).

De acordo com Miles e Snow (1978) esses problemas apresentam-se como a fisiologia geral do comportamento organizacional, estando entrelaçados e sua

adaptação ocorre no movimento sequencial através das fases dos problemas, mas pode iniciar em qualquer um deles. Essas decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspectos da estrutura de amanhã.

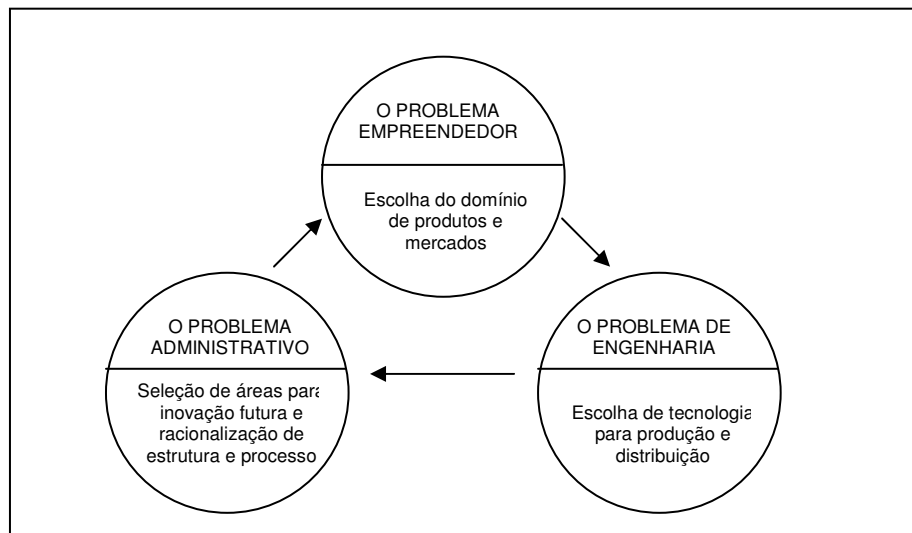


Figura 1: Ciclo adaptativo
Fonte: Miles e Snow (1978)

Em sua tipologia, Miles e Snow (1978) sugerem ainda, a existência de quatro tipos de estratégias organizacionais: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors*. As organizações seguem essas estratégias e desenvolvem certas consistências internas e tendem a perpetuar suas estratégias (HAMBRICK, 1983). Os tipos de organizações identificados por Miles e Snow (1978) são descritos abaixo:

Defenders: caracterizada por domínios de produtos e mercados estreitos e estáveis, possuindo um limitado *mix* de produtos e consumidores, destacam-se ainda pela ênfase em eficiência. Tendem a não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos seus produtos já comercializados no mercado. Alcançam a solução do problema de engenharia com a utilização de uma tecnologia principal, gerando baixo custo na produção, entretanto seus produtos e serviços limitam-se ao que a empresa pode fazer. Uma das alternativas para o aumento da eficiência é a integração vertical. A administração

tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano atual como os anos anteriores. Ainda que esta estratégia possa ser aplicada a diversas indústrias, os autores concluem que são nas indústrias estáveis que este tipo de organização aparece com maior probabilidade. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois o foco impede que haja a diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

Prospectors: apresentam características totalmente opostas aos *Defenders*. A primeira diferença encontra-se no domínio de mercado, ou seja, esse tipo de estratégia orienta-se pela capacidade de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Para os *Prospectors*, manter a reputação de inovador em produtos e desenvolvimento de mercado pode ser mais importante do que a lucratividade. Devido a essa capacidade de exploração de novos mercados e oportunidades, tornam-se imunes às pressões das mudanças ambientais, pois são eles os agentes da mudança. Em relação ao problema de engenharia, sua tecnologia é desenvolvida através do processo de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, ao contrário dos *Defenders*, que produzem de acordo com o que a sua tecnologia pode fazer, os *Prospectors* desenvolvem tecnologias de acordo com o que pretendem fazer e desenham o sistema tecnológico a fim de facilitar a elaboração de novos produtos. Quanto ao problema administrativo, ao invés de controlar preocupam-se mais em facilitar e coordenar os recursos e as diversas operações da organização.

Analyzers: essas organizações podem ser entendidas como uma mistura de *prospectors* e *defenders*, possuindo área de negócios central mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e mercados atuais. Os *analyzers* pretendem minimizar riscos e maximizar as oportunidades por lucros, combinando os pontos fortes dos *prospectors* e dos *defenders* em um único sistema. O problema de engenharia dos *analyzers* apresenta duas faces: desenvolve uma tecnologia padronizada e estável para a produção e distribuição de produtos e serviços tradicionais e criam tecnologias para produzir novos produtos ou serviços. Essa dicotomia é resolvida através do problema administrativo que precisa adotar estrutura e processos para acomodar essas operações estáveis e dinâmicas. Dessa forma, organizam sua estrutura de forma matricial, apresentando controle

moderadamente centralizado, utilizando formas de controle tanto simples como complexos, podendo gerar conflitos. Têm nos departamentos de engenharia de produto e marketing os principais focos de atenção e investimento.

Reactors: são empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, normalmente não apresentam uma estratégia com reações impulsivas diante de eventos do ambiente. Os *reactors* são instáveis, pois não possuem mecanismos que permitam responder consistentemente ao seu ambiente prontamente. Cada tipo de organização já citada apresenta seu próprio modelo de resposta às condições do ambiente, cada modelo de resposta é consistente e estável. Já os *reactors* demonstram um modelo de ajuste do ambiente inconsistente e instável. Essa inconsistência pode ser originada por pelo menos três fatores: a) falha da administração para articular uma estratégia organizacional viável; b) a estratégia é articulada, mas a tecnologia, estrutura e processo não são ligadas de maneira apropriada; c) administração segue um relacionamento particular, porém não é relevante por muito tempo às condições do ambiente. Estas empresas não adotam uma postura pró-ativa, apenas reagem às ações das outras empresas quando são forçadas. Estão geralmente em desvantagem, pois sofrem os ataques dos *prospectors* e não conseguem atingir o mercado protegido pelos *defenders* e *analyzers*.

Miles e Snow (1978) examinaram o inter-relacionamento de vários atributos de produto-mercado dentro de comportamento, tecnologia, estrutura, processos administrativos e poder de distribuição – dentro de cada tipo estratégico (HAMBRICK, 1983). A partir da identificação da tipologia empregada por Miles e Snow, muitos pesquisadores tem direcionado seus estudos para avaliar o modelo. De acordo com Zahra e Pearce II (1990) são avaliadas as diferenças significantes existentes entre os *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors*. As pesquisas exploram o relacionamento entre estratégia e ambiente, os problemas do ciclo adaptativo e a diferença de desempenho entre os tipos de organização.

O co-alinhamento entre estratégia e contexto, seja o ambiente externo ou características da organização, como estrutura, sistemas administrativos, e características administrativas tem implicações significantes positivas para o desempenho (VENKATRAMAN, PRESCOTT, 1990). Dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: *defenders*, *prospectors* e

analyzers, sendo que para Miles e Snow (1978) essas estratégias apresentam desempenho semelhante entre si e superior à estratégia dos *reactors*.

Algumas pesquisas reforçam a teoria de Miles e Snow, identificando que os *reactors* apresentam desempenho inferior às demais (PARNELL, HERSHEY, 2005; MARQUES, NARANGAJAVANA, 2005, CONANT et al,1990). Apesar de alguns resultados demonstrarem um melhor desempenho às empresas que adotam uma estratégia de forma consistente, outras pesquisas desenvolvidas em diferentes indústrias apresentaram desempenhos diferentes para estratégias semelhantes (HAMBRICK, 1983). Embora muitos estudiosos tendem a excluir os *reactors* do escopo de análise (CONANT et al, 1990), Snow e Hrebiniak (1980) demonstraram que as estratégias dos *reactors* conseguiram sobrepujar os outros tipos de organização. Zahra e Pearce II (1990) sugerem ainda, que este tipo de estratégia pode ser adequado em ambientes com baixo grau de mudança.

De fato, dependendo da natureza do ambiente as estratégias diferem em suas tendências de desempenho. As estratégias dos *defenders* apresentam melhor desempenho que os *prospectors* em termos de lucratividade atual e fluxo de caixa. Enquanto, as organizações *prospectors* apresentam melhor desempenho que os *defenders* em termos de ganhos de fatia de mercado, mas somente em indústria inovadoras (HAMBRICK, 1983).

Zahra e Pearce II (1990) realizaram uma revisão dos estudos feitos sobre o Modelo Miles e Snow (1978), os quais têm trazido evidências empíricas adicionais, que confirmam a existência dos quatro tipos de estratégia genérica nos mais diversos setores industriais. Além disso, esses estudos têm demonstrado que, nos ambientes mais dinâmicos, a proporção de empresas que adotam uma estratégia semelhante ao dos *prospectors* é maior, enquanto as empresas *defenders* são predominantes em ambientes estáveis. Os autores sugerem ainda que a ligação entre os tipos estratégicos de Miles e Snow e o desempenho das organizações, não tem uma relação direta como é sugerido. Segundo Zahra e Pearce II (1990) para evitar tais discrepâncias é sugerido o emprego de outras variáveis que devem ser consideradas como o porte da empresa, os atributos do ambiente onde está inserida e por último a consistência entre o tipo de estratégia e os processos organizacionais.

2.2 INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA

Uma das principais considerações dentro da estratégia é a análise do ambiente externo da organização, suas oportunidades e ameaças e a determinação de como a empresa relaciona-se com seu ambiente para atingir seus objetivos. De acordo com Venkatraman e Prescott (1990), em termos simples a proposição de que o ajuste entre estratégia e o contexto, seja ele ambiente externo ou características organizacionais, como estrutura, sistemas administrativos e características administrativas, tem implicações significativamente positivas para o desempenho.

A incerteza ambiental percebida é uma importante variável intermediária na ligação entre ambiente organizacional e os processos organizacionais, estrutura e desempenho. A existência desta ligação pode ser um argumento plausível dos processos organizacionais, estrutura e desempenho serem alterados por ações administrativas e essas ações são, frequentemente, baseadas pela percepção do administrador perante o ambiente da organização (HUBER et al, 1975).

De acordo com Tymon et al (1998), a incerteza ambiental percebida exerce influência na formulação da estratégia, os autores ressaltam que o processo inicia-se na análise do ambiente externo e através da percepção dos dirigentes, verifica-se o grau de incerteza ambiental percebida e só então a estratégia é formulada. Para Jauch e Kraft (1986) a incerteza ambiental percebida pode ser compreendida analisando primeiramente o ambiente externo e a incerteza ambiental, e então, e incerteza ambiental percebida, conforme Figura 1.

De acordo com Duncan (1972), a relação que a empresa tem com seu ambiente pode ser vista sob dois aspectos: o ambiente interno e o externo. O ambiente interno consiste em fatores físicos e sociais dentro da organização, que podem ser influenciados pelo administrador. Já o ambiente externo consiste em fatores que estão fora dos limites da organização, sendo que nem sempre os administradores poderão ter controle sobre essas ações. Todos esses fatores podem exercer influência direta sobre as decisões estratégicas da organização, principalmente quando esses fatores externos sofrem alterações muito dinâmicas e tiver um impacto nos processos organizacionais da empresa.

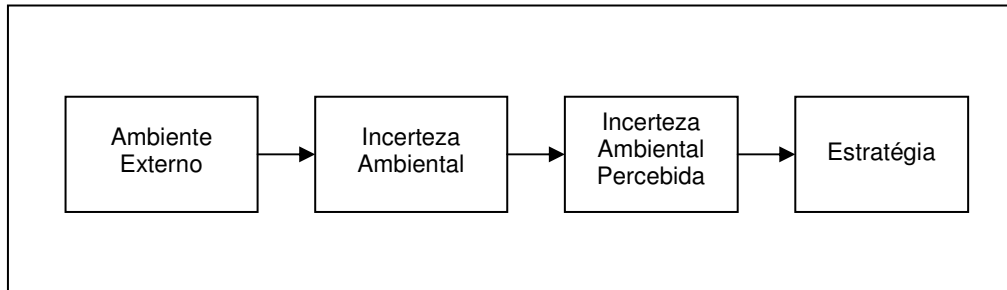


Figura 2: Incerteza ambiental percebida e estratégia
 Fonte: Adaptado: TYMON, et al, (1998); JAUCH, KRAFT, (1986).

Para Miles e Snow (1978), toda organização é encaixada em uma rede externa de influências e relacionamentos, os quais podem ser classificados como ambiente. O ambiente não é homogêneo, pois é composto de uma complexa combinação de fatores como condições de mercado de trabalho e produtos, práticas da indústria, ações governamentais e relações com agências financeiras e fornecedores em geral. Cada um desses fatores tende a influenciar a organização para um único caminho. O comportamento de certos elementos ambientais pode ser previstos com confiança enquanto outros podem apresentar-se como totalmente imprevisíveis. Alguns desses fatores podem causar um impacto maior que outros, da mesma maneira, podem tanto apresentar-se como fatores críticos para as operações da organização ou somente incidentais.

A variabilidade apresentada pelo ambiente tem atraído atenção como o maior fator que contribui para a incerteza entre os 'tomadores' de decisão organizacional. A incerteza ambiental refere-se aos acontecimentos que a organização não pode prever. Não simples mudanças, mas mudanças imprevisíveis em variáveis que afetam decisões críticas organizacionais (LORENZI et al, 1981). Para Child (1972), a incerteza ambiental diz respeito ao grau de mudança que caracteriza as atividades ambientais relevantes para as operações da organização. Esse grau de mudança pode ser analisado considerando três variáveis:

- a) a freqüência de mudanças em atividades ambientais relevantes;
- b) o grau de diferença envolvida em cada mudança;
- c) o grau de irregularidade e variabilidade de mudança, no modelo como um todo.

Milliken (1987) sugere que há três tipos de incerteza sobre o ambiente. O primeiro é a incerteza do estado (*state uncertainty*), ou a incerteza ambiental

percebida. Ocorre quando os administradores percebem que o ambiente da organização pode ser imprevisível. O segundo tipo é o efeito da incerteza (*effect uncertainty*), que corresponde a incapacidade de prever a natureza dos efeitos de um estado futuro do ambiente na organização. O último tipo de incerteza sobre o ambiente, o autor denomina de incerteza da resposta (*response uncertainty*), que é a incapacidade para prever as conseqüências das escolhas estratégicas da empresa perante o ambiente.

Embora a incerteza do estado, ou a incerteza ambiental percebida, possa ser parcialmente uma função das características do ambiente, esta definição enfatiza a importância do processo de percepção da determinação da incerteza do ambiente. A percepção da incerteza ambiental ocorre quando os administradores são capazes de prever as futuras mudanças em componentes importantes do ambiente ou possuem uma compreensão apropriada do relacionamento entre alguns fatores do ambiente.

Hrebiniak e Snow (1980) afirmam que existem significantes diferenças entre as indústrias, quanto ao ambiente, seja a existência de associações de comércio, agências reguladoras, estrutura de mercado, número de consumidores e concorrentes, podendo resultar um importante efeito na estrutura e nos processos organizacionais. As características da indústria afetam a percepção dos administradores em reconhecer o tipo de incerteza e ter uma resposta apropriada. Os autores analisaram as diferenças da indústria quanto a incerteza ambiental e as respostas à incerteza em termos de modificação estrutural e influência de modelos e a variabilidade entre as indústrias. Da mesma forma, Miles e Snow estudaram a percepção dos administradores sobre o ambiente, e a variabilidade existente entre as organizações dentro da mesma indústria. Os autores encontraram que as organizações dentro da mesma indústria podem exibir consideráveis variações na percepção do ambiente de seus chefes executivos e em seus processos e estrutura interna, essas características não variam aleatoriamente, mas tendem a seguir modelos consistentes internamente.

Lorenzi et al (1981) ressaltam ainda que a avaliação do ambiente deve ser determinada mais pelos atributos do indivíduo, ou seja, do administrador, do que somente pelos atributos do ambiente. Isso porque diferentes pessoas tendem a perceber o mesmo ambiente de diferentes maneiras. Os autores estudaram os atributos do indivíduo como fator chave para a percepção do ambiente. Em seus

estudos, as características do indivíduo têm impacto significativo na incerteza ambiental percebida.

Portanto, quando um setor apresenta uma alta incerteza ambiental a percepção dos dirigentes da organização pode tornar as empresas inseridas em ambiente dinâmico e totalmente instável, mais propensas a atingir um melhor desempenho em suas atividades, sendo mais capazes de solucionar os problemas provenientes das mudanças que ocorrem no seu setor. Esses problemas podem ser tanto em relação às decisões focadas no interior da organização como o Modelo proposto por Miles e Snow, e pode afetar as características da empresa em relação às decisões voltadas para o exterior da organização, o que sugerem os grupos estratégicos.

2.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

O conceito de grupos estratégicos apareceu na década de 70 por economistas da Organização Industrial, para compreender as diferenças dentro da indústria. A teoria da Organização Industrial é amplamente reconhecida como um forte campo de ferramentas empíricas e teóricas para analisar a competitividade da indústria. Assim, o agrupamento das companhias em grupos estratégicos, proposto inicialmente pela teoria da Organização Industrial, proporciona uma importante contribuição para a Administração Estratégica para fins de análise do relacionamento entre estratégia, comportamento organizacional e desempenho das firmas (FIEGENBAUM et al, 1987; HATTEN et al, 1978).

O conceito de grupos estratégicos foi proposto inicialmente por Hunt em 1972 para explicar a diferença de desempenho evidenciada em pesquisa realizada na indústria de eletrodomésticos da linha branca dos Estados Unidos. Hunt definia grupos estratégicos como um grupo de empresas de uma determinada indústria altamente equivalentes, em relação à estrutura de custo, grau de diversificação de produtos, organização formal, sistemas de controle, gerenciamento de recompensas e punições e visões pessoais e preferências para possíveis resultados (HATTEN, SCHENDEL, 1977; FIEGENBAUM, THOMAS, 1993).

De acordo com Cool e Dierickx (1993), a análise de grupos estratégicos possibilita aos administradores um rico entendimento de como diferentes empresas competem em uma indústria, com quem competem, e de que forma esta competição se desenvolve ao longo do tempo. Peng et al (2004), ressaltam que firmas com diferentes posturas estratégicas podem ser conceitualizadas como diferentes grupos estratégicos, porque cada tipo estratégico representa uma visão administrativa particular, um caminho de pensamento sobre como competir.

O conceito de grupos estratégicos é mais amplo do que proposto na literatura da Organização Industrial por explicar as diferenças de desempenho dentro das indústrias (FIEGENBAUM, THOMAS, 1993). Os grupos estratégicos podem ser vistos como uma série de firmas competindo dentro de uma indústria com base em combinações similares de estratégias, seja de domínio de mercado ou de alocação de recursos (COOL, SCHENDEL, 1988), ou ainda empresas que seguem o mesmo caminho, apresentando alguma importante variável estratégica em comum dentro de cada grupo, podendo estar relacionado com a perspectiva cognitiva dos dirigentes da organização (REGGER, HUFF, 1993).

Fiegenbaum e Thomas (1993) ressaltam ainda que os grupos estratégicos são analisados para avaliar as diferenças existentes entre empresas dentro da mesma indústria, ou seja, em uma indústria caracterizada por diferenciação de produtos algumas firmas escolhem estratégias similares e formam um grupo local, enquanto todos os grupos tendem a ser completamente diferentes uns dos outros. Dessa forma, emerge uma competição entre grupos, que pode servir como uma base adicional para a existência e identificação de grupos estratégicos. Assim, é evidente que além de analisar a diferença de desempenho entre as firmas de grupos diferentes, os grupos estratégicos contribuem para analisar as diferenças individuais das firmas e explicar por que as estratégias de algumas organizações alcançam a superioridade competitiva, enquanto outras não.

Hatten e Schendel (1977) analisaram a presença de grupos estratégicos dentro da indústria de bebidas, verificando a heterogeneidade da indústria. Os autores afirmavam que firmas diferentes competem diferentemente dentro de uma indústria porque tem diferentes recursos e habilidades e possuem diferentes objetivos. Para os autores, um grupo estratégico representa um alto grau de heterogeneidade entre grupos e elevada homogeneidade dentro dos grupos em uma indústria.

Outro autor que estudou os grupos estratégicos e sua importância para a análise da competitividade das indústrias, foi Porter (1999). Para o autor, um grupo estratégico é o grupo de firmas em uma indústria que segue a mesma ou estratégias similares ao longo das dimensões estratégicas. Ele afirma que as dimensões estratégicas desenhadas por esse grupo captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões. Para o autor, cada uma dessas dimensões estratégicas pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe e outras dimensões podem ser acrescentadas para refinar a análise. Assim, o grupo estratégico é um recurso analítico desenhado para ajudar em uma análise estrutural. Trata-se de uma referência intermediária entre olhar-se a indústria como um todo e considerar-se cada firma separadamente. Por meio do agrupamento de firmas em grupos estratégicos, pode-se examinar e analisar a estrutura da arena competitiva específica ao grupo, avaliar sua atratividade, e analisar a competição tanto dentro do grupo quanto entre grupos.

A teoria da Organização Industrial enfatiza a análise do ambiente competitivo dentro da indústria, demonstrando a importância das variáveis ambientais para a organização e o impacto que pode causar na formulação das estratégias. Hatten et al (1978), estudaram os grupos estratégicos com o intuito de construir um modelo estratégico quantitativo, relacionando as variáveis administrativas que podem ser escolhidas e controláveis (seleção e combinação de mercado e produtos, política de preços, alocação de recursos) e as variáveis administrativas que não são controláveis (por exemplo: número de concorrentes), que podem ser chamadas de variáveis ambientais. Os autores representaram em sua pesquisa, três diferentes pontos de vista: estratégia; estudo das áreas funcionais, como finanças e marketing; economia da Organização Industrial. Incluíram em sua pesquisa as variáveis ambientais, que dizem respeito aos estudos da Organização Industrial e combinaram com variáveis estratégicas internas da organização, referindo-se às áreas funcionais, mais precisamente às áreas de Produção, Marketing e Finanças.

Em alguns estudos realizados sobre grupos estratégicos, o objetivo está em encontrar a diferença de desempenho entre os grupos, ou seja, firmas que adotam estratégias similares e que apresentam melhor desempenho que as demais (COOL, SCHENDEL, 1988, FIEGENBAUM, THOMAS, 1993 COOL, DIERICKX, 1993). Leask e Parker (2004) afirmam que os grupos estratégicos são firmas em um grupo que competem adotando estratégias e recursos similares, conduzindo a uma segmentação de uma indústria através de estratégias distintas. Para os autores, a variação de desempenho dentro do grupo é maior do que a variação entre grupos. A maioria das pesquisas sobre grupos estratégicos analisa a diferença entre os grupos, entretanto alguns pesquisadores interessaram-se em analisar também a diferença dentro do grupo estratégico. Para isso, Lawless et al (1989) utilizaram variáveis referentes aos recursos e competências da firma. Os autores afirmam que as empresas podem apresentar estratégias semelhantes, todavia podem apresentar diferentes capacidades, as quais podem explicar as diferentes relações de desempenho dentro dos grupos. Capacidades consistem na quantidade de recursos em que a firma pode implementar a estratégia e sobreviver com mudanças no mercado. Lawless et al (1989) identificaram, em seu estudo, diferentes níveis de desempenho dentro dos grupos e que estão positivamente correlacionadas com as capacidades das firmas.

De acordo com Peng et al (2004) os estudos sobre grupos estratégicos podem ser classificados em duas abordagens diferentes. A primeira é tradicionalmente conhecida através da teoria da Organização Industrial, a qual emprega medidas e variáveis estratégicas e ambientais, como a diferenciação, intensidade de pesquisa e desenvolvimento, tamanho da firma entre outras. Reconhecendo a importância da percepção dos dirigentes organizacionais, responsáveis pelas decisões estratégicas, uma abordagem mais recente tem emergido – a cognitiva. De acordo com os autores, comparando com o estudos encontrados na literatura da Organização Industrial, os estudos sobre a perspectiva cognitiva parecem ter produzido, também, evidências para a existência de grupos estratégicos.

2.3.1 Identificação de grupos estratégicos

De acordo com Mascarenhas (1989), a identificação de grupos estratégicos, deve ser baseada na avaliação da relevância das variáveis que sejam importantes para o que se pretende estudar. De fato, para a identificação dos grupos estratégicos, são necessárias que sejam observadas as equivalências quanto ao gerenciamento estratégico de empresas atuantes no mesmo setor. É preciso então, avaliar de que forma identificar essa equivalência e se esta equivalência entre as empresas compreende em atingir os mesmo objetivos. Essa avaliação está implícita, nos trabalhos de pesquisa sobre grupos estratégicos, através das variáveis utilizadas, dos objetivos pretendidos e da metodologia empregada (MASCARENHAS, 1989). Fiegenbaum e Thomas (1993) ressaltam ainda, que para identificar grupos estratégicos é necessário observar as características da indústria ou o ambiente competitivo que será estudado. Dessa forma, para a identificação de grupos estratégicos, autores têm utilizado diferentes variáveis, desde que representem relevância para o estudo e para o setor analisado.

McGee e Thomas (1986), em uma revisão de literatura, analisaram alguns estudos sobre a identificação de grupos estratégicos, os quais utilizaram diferentes variáveis para encontrar as diferenças dentro de determinado setor. Variáveis como: o grau de integração vertical, a linha de produtos, diferenciação, escopo geográfico, número de fábricas, idade, investimento de capital, número de marcas, preço, vendas, recebíveis, tamanho da firma, participação de mercado, investimento em pesquisa e desenvolvimento e publicidade.

Muitos autores utilizam variáveis semelhantes, dependendo do objetivo do estudo. No Quadro 1 pode-se observar as variáveis e os métodos utilizados para a análise dos dados, de alguns dos autores sobre grupos estratégicos.

Os primeiros estudos sobre grupos estratégicos utilizaram variáveis estratégicas relacionadas principalmente ao tamanho das firmas, domínio de produto e de mercado, linhas de produtos, integração vertical, pesquisa e desenvolvimento, diferenciação, variáveis estratégicas de áreas funcionais, entre outras. Quase todas as pesquisas incluíam variáveis relacionadas ao desempenho. Essas variáveis podem diferir quanto a sua operacionalização entre os estudos, mas a pretensão era

analisar a diferença de desempenho entre os grupos estratégicos. Esse objetivo tem sido o foco de quase todos os trabalhos, até entre os mais recentes.

Autores / ano	Operacionalização	Método de análise
Hatten e Schendel (1977)	Variáveis de produção, marketing e ambiente	Análise de Regressão
Hatten, Schendel, Cooper (1978)	Variáveis de estratégia em áreas funcionais, refletindo a Produção, Finanças e Marketing. Variáveis ambientais.	Análise de Regressão
Cool e Schendel (1988)	Variáveis de Estratégia referentes ao domínio: segmentação de mercado, tipos de produto e domínio geográfico. Variáveis de desenvolvimento de recursos: pesquisa e desenvolvimento, marketing e tamanho da firma.	Análise de Variância Kruskal-Wallis
Lawless, Bergh, Wilsted (1989)	Variáveis de Estratégia, referentes à diferenciação, eficiência e P&D Variáveis de Capacidades e Desempenho, referentes ao ativo, liquidez e alavancagem	Análise de agrupamentos ANOVA
Mascarenhas (1989)	Variáveis refletindo a dimensão estratégica e barreiras de mobilidade: diversificação, tecnologia, integração vertical, extensão global e orientação de mercado	Análise de agrupamentos Correlação de Pearson
Lewis, Thomas (1990)	Variáveis de Estratégia, referentes ao número e tamanho das lojas, publicidade e linhas de produtos. Variáveis de desempenho, utilizando retorno de vendas, retorno de capital e taxa de crescimento.	Análise de agrupamentos Análise Discriminante
Fiegenbaum, Thomas (1993)	Variáveis de Estratégia, utilizando domínio de produto, diversificação e tamanho da firma Variáveis de Desenvolvimento de Recursos e Desempenho, como retorno de vendas e fatia de mercado.	Análise de agrupamentos Análise multivariada de variância (MANOVA)
Cool e Dierickx (1993)	Lucratividade, rivalidade, concentração, interdependência de segmento e distância estratégica	Análise de Regressão
Reger, Huff (1993)	Escopo geográfico, objetivo de mercado, domínio produto e mercado, estratégias de crescimento, localização, propriedade e controle, confiança.	SAS agrupamentos ANOVA

Quadro 1: Variáveis e métodos utilizados para a identificação de grupos estratégicos

Alguns estudos mais tarde, começaram a verificar a inclusão de variáveis relacionadas aos recursos e capacidades da firma, comparando na maioria dos casos, com o desempenho. Além de analisar a diferença de desempenho entre os grupos estratégicos, alguns autores pesquisaram sobre a diferença de desempenho entre as firmas dentro do mesmo grupo. Embora alguns estudos incluam as variáveis de desempenho para a identificação dos grupos estratégicos (LEWIS, THOMAS, 1990; FIEGENBAUM, THOMAS, 1993) em outros estudos, os grupos são formados pelas variáveis estratégicas e as variáveis de desempenho são utilizadas

posteriormente para comparar as diferenças de performance entre os grupos estratégicos (LAWLESS, et al, 1989).

Portanto, as variáveis que serão utilizadas, devem compreender e respeitar o objetivo do estudo e o ambiente e setores em que serão realizados.

2.4 DESEMPENHO FINANCEIRO

O desempenho financeiro está fortemente ligado aos estudos sobre estratégia, pois este é o objetivo final de qualquer empresa com fins lucrativos. Segundo Barney (1991), a estratégia pode ser definida como uma forma para a empresa competir com sucesso. O autor sugere uma classificação de três tipos de desempenho: normal, quando o valor que ela gera com os recursos empregados é igual ao valor esperado pelos investidores; desempenho abaixo do normal, quando a empresa gera menos valor que o valor esperado; desempenho acima do normal, quando o valor gerado está acima do esperado pela utilização dos recursos por ela empregados.

A organização industrial analisa o desempenho financeiro através da dinâmica do setor. Alguns estudos sobre grupos estratégicos e barreiras de mobilidade, baseiam-se em encontrar a diferença de performance entre os grupos (COOL, SCHENDEL, 1988, FIEGENBAUM, THOMAS, 1993, COOL, DIERICKX, 1993).

A tipologia de Miles e Snow (1978) da mesma forma, agrega estudos que analisam a diferença de performance entre as estratégias dos *defenders*, *analyzers*, *prospectors* e *reactors* (VENKATRAMAN, PRESCOTT, 1990; PARNELL, HERSHEY, 2005, MARQUES, NARANGAJAVANA, 2005; CONANT et al, 1990, HAMBRICK, 1983).

Para mensurar o desempenho financeiro das empresas, muitas vezes são utilizados critérios objetivos como retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retornos sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e parcelas de mercado, e fluxo de caixa, índices que tem sido utilizados em estudos como Cool e Dierickx (1993), Cool e Schendel (1988) e Hambrick (1983).

Alguns estudos preferem utilizar medidas subjetivas para resolver o problema de resistência na informação de dados sobre lucratividade e crescimento. Naman e Slevin (1993) criaram um instrumento que questiona a satisfação dos respondentes em relação ao fluxo de caixa, retorno dos acionistas, margem bruta de lucro, lucro líquido sobre as operações, lucratividade das vendas, retorno sobre o investimento, capacidade de financiar o crescimento das vendas a partir dos lucros.

Da mesma forma, Agus et al (2000) utilizaram uma medida subjetiva, em que determinava a performance da empresa em comparação com seus concorrente na mesma indústria, referente ao desempenho, a lucratividade e ao crescimento da taxa de retorno.

2.5 MODELO TEÓRICO DESTE ESTUDO

O modelo teórico proposto neste estudo é composto pelo relacionamento da incerteza ambiental percebida, da estratégia organizacional, proposta por Miles e Snow (1978), os grupos estratégicos e o desempenho financeiro. Para analisar esse relacionamento serão utilizadas as empresas da indústria de autopeças do país. O modelo teórico deste estudo está representado na Figura 3.

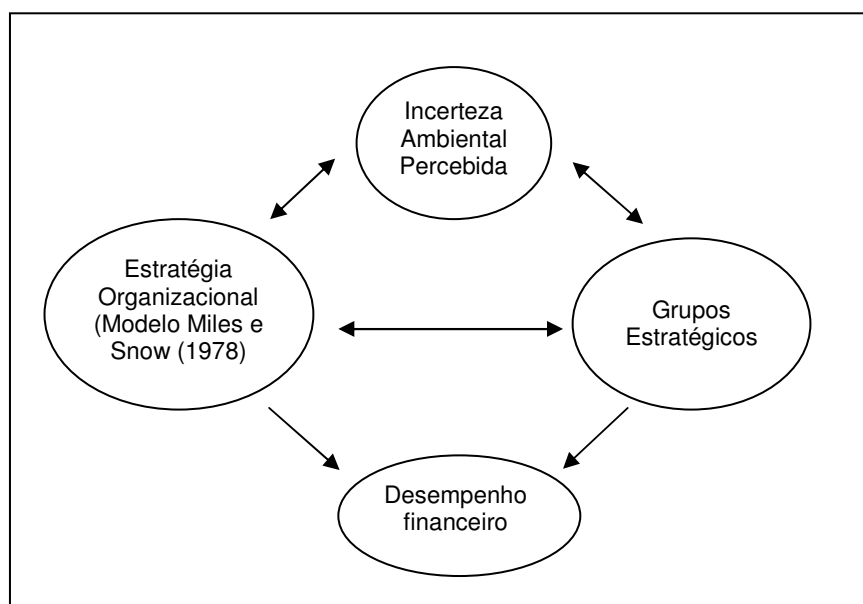


Figura 3: Modelo teórico deste estudo

Na tipologia de Miles e Snow, percebe-se claramente a associação da incerteza ambiental percebida com a estratégia organizacional, isso porque de acordo com a percepção do ambiente, as empresas devem adotar estratégias adequadas e consistentes para destacarem-se em seu setor. Da mesma forma, é possível que a incerteza ambiental percebida esteja relacionada com os grupos estratégicos quanto a identificação de grupos com perfil mais agressivo ou mais passivo, dependendo do ambiente em que estejam inseridos.

A possível relação entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos se baseia nas características de cada tipo de estratégia, ou seja, os *prospectors*, por exemplo, podem estar associados com grupos estratégicos que apresentem perfil mais agressivo. Tanto a estratégia organizacional adotada quanto as decisões da empresa que identificam os grupos estratégicos podem influenciar o desempenho financeiro das empresas.

2.6 CONCLUSÃO DA BASE TEÓRICA

A estratégia competitiva está fortemente ligada com os aspectos ambientais, uma vez que para a formulação de estratégias, é necessário que as empresas analisem as oportunidades e ameaças do ambiente e seus pontos fortes e fracos. A percepção do ambiente torna-se fundamental para que as decisões sejam tomadas de maneira adequada e consistente com o setor em atua, seja ele dinâmico ou não. Assim, a incerteza ambiental percebida é decisiva para o sucesso das empresas, principalmente em ambientes mais dinâmicos onde existe uma alta incerteza ambiental, pois com mudanças constantes ocorrendo, mesmo atuando no mesmo setor, é possível que indivíduos diferentes analisem o ambiente de maneira diferente, e conseqüentemente tomem decisões diferentes, as quais poderão sofrer um impacto direto e significativo no desempenho da organização.

A estratégia competitiva apresenta-se sob diferentes modelos, sendo que a tipologia desenvolvida por Miles e Snow, abrange aspectos relacionados com ambiente, estrutura e estratégia. Os autores perceberam a influência do ambiente sobre o desempenho da empresa e a importância da adaptação da organização ao seu ambiente. Assim, identificaram os diferentes processos desenvolvidos na

organização e a existência de padrões de comportamento diferentes em relação à estrutura e processos, identificando então, os quatro tipos de estratégias competitivas: *defenders*, *prospectors*, *analyzers* e *reactors*, sendo que cada um desses tipos de estratégia pode estar relacionado com o desempenho financeiro da empresa.

Já os grupos estratégicos, também analisam como as empresas competem, porém estão voltados para a competitividade da indústria, com o objetivo de analisar as diferenças e similaridades de empresas dentro do mesmo setor. As organizações comportam-se de maneira diferente, pois tomam decisões diferentes, entretanto, é possível agrupar empresas que possuam determinadas similaridades estratégicas e identificar grupos estratégicos que surgem dentro do mesmo setor e analisar se existe diferença de desempenho entre os grupos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada neste estudo, envolvendo a especificação do problema com o detalhamento das hipóteses de pesquisa e as variáveis utilizadas. A partir do modelo proposto neste estudo, foi definida também a delimitação da pesquisa e a descrição da população e amostra. Na sequência, uma breve descrição do setor analisado – a indústria de autopeças, suas principais características e dados relevantes. Finalmente, serão abordados os tipos de dados que foram utilizados, como e onde foram coletados e, o tratamento que os dados receberam.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o problema de pesquisa: *“Qual a relação existente entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, grupos estratégicos e desempenho financeiro dentro da indústria de autopeças?”* exige-se que sejam levantados dados referentes à incerteza ambiental percebida dos setores escolhidos para esta pesquisa, bem como a estratégia organizacional referente ao Modelo Miles e Snow (1978) adotada pelas empresas, outras variáveis para a delimitação dos grupos estratégicos, e para a identificação do desempenho financeiro das empresas.

Na sequência serão apresentadas as hipóteses investigadas e a descrição das variáveis utilizadas.

3.1.1 Hipóteses de pesquisa

As hipóteses testadas nesta pesquisa estão descritas abaixo e podem ser visualizadas na Figura 4.

H1: A incerteza ambiental percebida está associada com a estratégia organizacional adotada pelas empresas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978).

H2: A incerteza ambiental percebida está associada com a definição de grupos estratégicos.

H3: Os grupos estratégicos têm associação com os tipos de estratégia organizacional adotados pelas empresas.

H4: A estratégia adotada pelas empresas está relacionada com o desempenho financeiro das mesmas.

H5: Os grupos estratégicos estão relacionados com o desempenho financeiro apresentado pelas empresas.

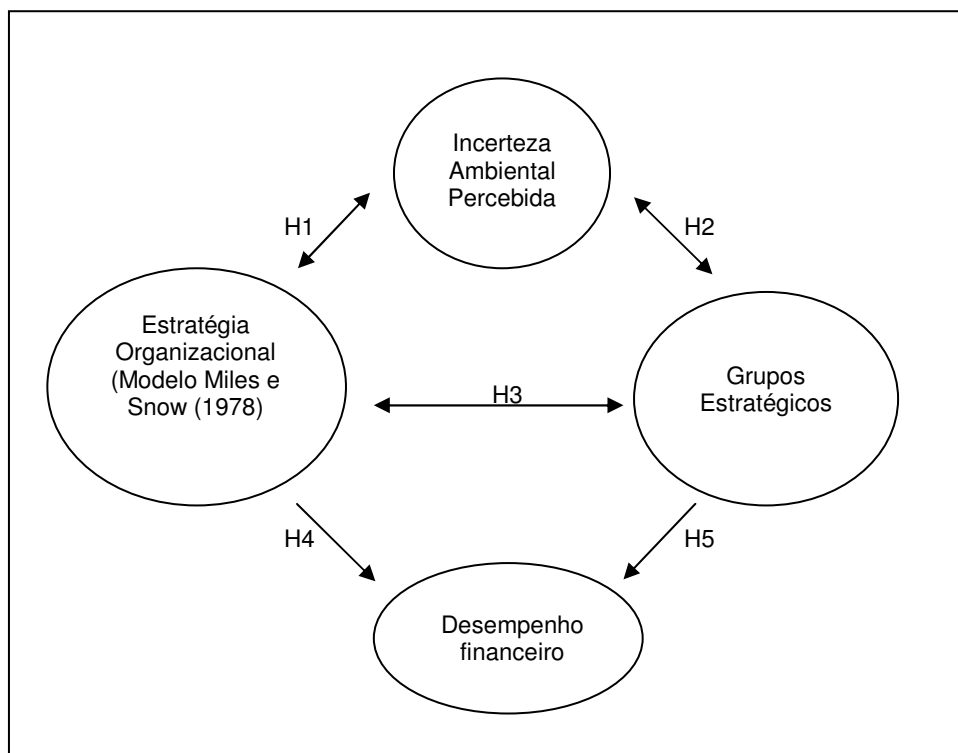


Figura 4: Modelo teórico e hipóteses

3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

As categorias analíticas utilizadas neste estudo são: incerteza ambiental percebida, estratégia organizacional e grupos estratégicos, descritas abaixo:

Incerteza ambiental percebida

DC: A incerteza ambiental percebida pode ser definida como a percepção dos dirigentes em entender as mudanças provenientes do ambiente onde a empresa está inserida (MILLIKEN, 1987). O impacto que estas alterações causam na organização podem ser diferentes para cada setor, sendo que o dirigente deverá adotar uma estratégia adequada para o seu setor.

DO: Será observado o grau de incerteza ambiental percebida de cada empresa do setor, em relação ao dinamismo do ambiente, risco, expansão e as dificuldades encontradas.

Estratégia organizacional

DC: O conceito de estratégia organizacional utilizada neste estudo será a do modelo Miles e Snow (1978), a qual é definida como o ajuste das empresas ao seu ambiente através das respostas aos problemas do ciclo adaptativo. Os autores perceberam que as empresas apresentam comportamentos diferentes à adaptação ao ambiente e identificaram quatro tipos de estratégias organizacionais, são elas: *prospectors, defenders, analysers e reactors*.

DO: As variáveis que serão observadas para analisar a estratégia organizacional serão os quatro tipos de estratégias propostas por Miles e Snow: *prospectors, defenders, analysers e reactors*.

Grupos estratégicos

DC: A identificação de grupos estratégicos corresponde a encontrar as diferenças existentes entre empresas dentro do mesmo setor. Enquanto algumas firmas escolhem estratégias similares e formam um grupo estratégico, os outros

grupos tendem a ser completamente diferentes um do outro (FIEGENBAUM, THOMAS, 1993).

DO: Os grupos estratégicos serão identificados a partir de variáveis relacionadas ao tamanho, estrutura, marketing, recursos humanos e desempenho financeiro.

Variáveis	Definição	Questão
Número de fábricas	Quantidade total de fábricas que estejam em operação, localizadas no mesmo estado ou não.	3
Tamanho	Diferença das empresas quanto ao porte. Neste estudo as empresas serão classificadas como micro, média ou grande empresa, de acordo com o número de funcionários.	4
Escopo geográfico	A atuação das empresas do mercado, seja regional, nacional ou internacional. Esta variável será obtida pela confirmação da empresa quanto ao mercado atendido	5
Mercado	O principal destino dos produtos da empresa, seja para montadoras, para a reposição, exportação ou intersetorial.	7
Segmento	Para quais veículos as peças fabricadas são direcionadas: automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, máquinas agrícolas ou motos.	8
Origem do Capital:	Corresponde ao capital controlador da empresa, podendo ser majoritariamente nacional, estrangeiro ou de ambos.	6
Divulgação	Os meios utilizados para a divulgação da empresa, em revistas, jornais, televisão, rádio ou diretamente por seus vendedores.	9
Investimento propaganda	O valor gasto em divulgação e propaganda, é considerado entre escasso e amplo.	10
Número de clientes	O número dos principais clientes que a empresa atende.	11
Transporte	Como é realizado o transporte dos produtos a seus clientes, próprio ou terceirizado.	12
Terceirização	A porcentagem de processos ou serviços que são terceirizados pela empresa	13
Treinamento	Os investimentos realizados em treinamentos para os recursos humanos da empresa podem ser considerados entre escasso e muito alto	14
Motivação	Os programas de incentivo e motivacional realizados pela empresa, podendo ser considerados entre inexistentes e excedentes.	15
Poder de decisão	Como ocorre o poder de decisão dentro da empresa entre centralizado e descentralizado	16
Níveis de hierarquia	Quantos níveis de hierarquia existem dentro da empresa	17
Desempenho financeiro	A satisfação da empresa quanto ao seu desempenho financeiro isolado e em comparação a seus concorrentes.	18 à 27

Quadro 2: Variáveis estratégicas

Desempenho financeiro

DC: O desempenho financeiro pode ser entendido como o valor gerado pela empresa através dos recursos investidos.

DO: O desempenho financeiro das empresas será identificado pela percepção dos dirigentes quanto ao seu desempenho, à lucratividade e o crescimento da taxa de retorno.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os aspectos metodológicos referentes aos critérios adotados quanto ao delineamento da pesquisa, população e amostra e os dados a serem coletados, instrumentos utilizados e como serão analisados.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

A partir dos objetivos da pesquisa e das hipóteses a serem testadas pode-se perceber que o intuito da pesquisa é identificar se existe uma relação de associação entre a incerteza ambiental percebida, o tipo de estratégia organizacional, os grupos estratégicos e o desempenho financeiro das empresas, ou seja, as variáveis podem mudar conjuntamente, entretanto as mudanças em uma não produzirão necessariamente mudanças na outra (RICHARDSON, 1999). Pode-se afirmar também que a pesquisa será de caráter descritivo, que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Para a pesquisa proposta, serão consideradas relações de associações entre as variáveis já definidas, pretendendo, então, analisar uma amostra de empresas que seja possível generalizar para a população a que se refere, a fim de comprovar as relações dos fenômenos entre si, para isso utilizará uma abordagem predominantemente quantitativa (LAKATOS, MARCONI, 2000), que segundo Richardson (1999) garante precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação.

Neste contexto, a pesquisa poderá ser também caracterizada como pesquisa de levantamento, a qual se procede à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análises quantitativas, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 1999). O corte utilizado será o transversal, pois a coleta de dados ocorrerá em um só momento, pretendendo analisar o estado do objeto de estudo somente neste momento (MALHOTRA, 2001).

3.2.2 População e amostra

A população refere-se ao conjunto total de elementos que possuem as mesmas características. Já a amostra, é a coleta de dados de alguns desses elementos (GIL, 1999).

A população desta pesquisa é constituída pelas empresas do setor de autopeças estabelecidas no Brasil. A amostragem realizada neste estudo é não-probabilística, por conveniência e por adesão, assim o instrumento de coleta foi enviado a todas as empresas que constam em cadastros dos sindicatos e associações do setor de autopeças, constituindo a amostra da pesquisa as empresas que efetivamente participaram do levantamento, respondendo o questionário. Dessa forma, as 88 empresas que participaram da pesquisa compõem a amostra final deste estudo.

3.2.3 Tipos de dados

De acordo com o delineamento da pesquisa, este estudo abrangeu a coleta de dados tanto primários quanto secundários.

3.2.3.1 Dados primários

Os dados primários foram obtidos através de questionários enviados e respondidos pelos dirigentes das empresas circunscritas na amostra pesquisada.

3.2.3.2 Dados secundários

Os dados secundários foram necessários para a descrição de informações relevantes dos setores e para a identificação das variáveis. Foram obtidos por meio de artigos, relatório setorial do SINDIPEÇAS (2006) e do FINEP (2006).

3.2.4 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados primários, foi elaborado um questionário composto de perguntas fechadas (Apêndice 3) para identificar a estratégia adotada pelas empresas e outras características referentes às variáveis para a identificação dos grupos estratégicos. As questões fechadas facilitam a codificação dos dados para o pesquisador e torna-se mais fácil o preenchimento para o respondente, com possibilidades maiores dos questionários retornarem devidamente preenchidos (RICHARDSON, 1999).

Para mensurar a variável Estratégia Organizacional, foi utilizada a questão contida no estudo de Snow e Hrebiniak (1980) em que as empresas identificam-se com a estratégia, no questionário corresponde à questão 35.

Para medir o grau de incerteza ambiental percebida foram utilizadas as perguntas contidas na pesquisa de Waldman et al (2001), correspondentes às questões 36 à 39 do questionário.

Para a identificação dos grupos estratégicos, foi utilizado um quadro baseado na literatura e na percepção dos especialistas do setor, esse quadro pode ser observado no Apêndice 1. Com base nas variáveis relevantes ao setor de autopeças, foram elaboradas as questões 3 à 27, as quais referem-se ao tamanho, estrutura, *marketing*, recursos humanos e desempenho das empresas.

As questões 28 à 34, foram extraídas do estudo de Conant, et al (1990), e dizem respeito aos problemas do círculo adaptativo de Miles e Snow .

Para verificar a satisfação com o desempenho das empresas foram utilizadas as questões 18 a 24 e questões referentes a percepção do seu desempenho financeiro em comparação aos seus competidores, baseado no estudo de Agus et al (2000), questões 25 a 27.

Para elaborar o questionário, além de consultar dados secundários, como artigos, relatório setorial, e outros materiais, foi utilizada uma pesquisa qualitativa não estruturada com um especialista do setor, para consultar a viabilidade do estudo, aspectos gerais e variáveis relevantes ao setor. Após elaborar o questionário, foi enviado novamente ao especialista para que pudesse indicar possíveis falhas, ou sugerir alterações. A seguir, com o questionário corrigido, foi submetido a um pré-teste para ajustar o instrumento de coleta e então enviar às demais empresas.

A versão final do questionário foi enviada para 750 empresas por correio eletrônico acompanhada da Carta de Apresentação (Apêndice 2). O número total de empresas que responderam foi de 88, o que corresponde a um índice geral de 11,73%.

3.2.5 Preparação dos dados

Antes de iniciar o tratamento dos dados, foram necessárias algumas recodificações, listadas a seguir:

Na variável estratégia, foram ordenados de acordo com o grau de inovação, sendo codificado da seguinte maneira: 1 - *Defenders*, 2 - *Analyzers*, 3 - *Prospectors* e 4 - *Reactors*. Seguindo esta mesma ordem, as questões relativas ao ciclo

adaptativo, referente aos problemas empreendedores, tecnológicos e administrativos, foram codificadas da mesma forma.

Na questão relativa ao número de funcionários, foram codificados de acordo com o porte da empresa, seguindo o critério do Sebrae, assim classificadas: empresas com até 99 funcionários: micro e pequenas empresas, de 100 a 499 funcionários: empresas de médio porte e acima de 500 funcionários: grandes empresas. Assim obteve-se a seguinte codificação: 1 – micro e pequenas empresas, 2 – empresas de médio porte e 3 – grandes empresas. Quanto ao número de fábricas foram codificadas da seguinte forma: 1 – uma fábrica, 2 – duas fábricas, 3 – mais de duas fábricas.

3.2.6 Tratamento dos dados

Os dados foram analisados predominantemente através de análises estatísticas, buscando a relação entre as variáveis propostas nas hipóteses deste estudo. O tratamento dos dados foi realizado através do *software* SPSS 14.0. As principais técnicas estatísticas empregadas são: análise fatorial e análise de agrupamentos, para a identificação dos grupos estratégicos, o teste de *Kruskal-Wallis*, para comparar as diferenças das amostras das variáveis, o teste qui-quadrado e o coeficiente eta para medir a associação entre as variáveis.

3.2.6.1 Análise fatorial

De acordo com Hair (1998) a análise fatorial é um método estatístico multivariado com o propósito de definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Analisa a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de

fatores. A análise fatorial pode desempenhar um papel importante na aplicação de outras técnicas estatísticas.

No que se refere ao tamanho da amostra, de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100. Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um.

Deve-se garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial. As correlações entre variáveis podem ser analisadas computando-se as correlações parciais entre variáveis, ou seja, as correlações entre variáveis são levadas em consideração. O SPSS fornece a matriz de correlação anti-imagem, que é simplesmente o valor negativo da correlação parcial, indicativos de uma matriz de dados que talvez não seja adequada para uma análise fatorial. A medida de adequação da amostra (MSA), é uma medida para quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial. Esse índice varia de 0 a 1, alcançando 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. A medida pode ser interpretada com as seguintes orientações: 0,80 ou acima, admirável; 0,70 ou acima, mediano; 0,60 ou acima, medíocre; 0,50 ou acima, ruim; e abaixo de 0,50, inaceitável.

3.2.6.2 Análise de agrupamentos

A análise de agrupamentos (*cluster analysis*) é uma das ferramentas mais utilizadas para a identificação de grupos estratégicos. Thomas e Venkatraman (1988) apresentam diversos estudos de outros autores contendo os setores analisados, variáveis e métodos utilizados, e o número de grupos obtidos. Nesta pesquisa pode-se claramente observar que a análise de agrupamentos aparece como uma das técnicas mais utilizadas em grupos estratégicos.

Em seu estudo, Harrigan (1985) analisa as ferramentas utilizadas para a identificação dos grupos estratégicos. Para a autora, as ferramentas são: taxonomia, análise de fatores e a análise de agrupamentos. As taxonomias ou tipologias são

sistemas de classificação em que o pesquisador considera um conjunto de atributos que podem caracterizar grupos de firmas. Autores como Porter e Miles e Snow utilizaram-se deste tipo de abordagem.

A autora ressalta ainda que técnicas como análise fatorial e análise de agrupamentos são melhores empregadas para medir a diversidade de firmas dentro de diferentes grupos. Entretanto, a análise fatorial pode criar soluções sobrepostas, ou seja, uma firma pode ser classificada em mais de um grupo. Assim o agrupamento por algoritmos torna-se uma medida preferível de distribuição das empresas para os grupos estratégicos, pois proporciona uma interpretação adicional da competitividade dinâmica.

A análise de agrupamentos, ou análise de conglomerados, é um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é agrupar objetos com base em suas características, formando grupos ou conglomerados que contenham observações similares entre si. Os objetos em cada agrupamento tendem a ser semelhantes entre si, porém diferentes dos demais objetos dos outros agrupamentos (HAIR,1998). Dessa forma, os conglomerados obtidos devem apresentar tanto uma homogeneidade interna (dentro de cada grupo) como uma grande heterogeneidade externa (entre grupos).

Para Hair (1998), o objetivo principal da análise de agrupamentos é definir a estrutura dos dados colocando as observações mais parecidas em grupos. O autor destaca as três etapas para a análise de agrupamentos. A primeira etapa será medir a similaridade. Diversos métodos são possíveis, incluindo a correlação entre objetos, uma medida de associação usada em outras técnicas multivariadas, ou talvez uma medida de sua proximidade em um espaço bidimensional tal que a distância entre observações indique similaridade.

Na segunda etapa ocorre a formação dos agrupamentos. Independente de como a similaridade é medida, o procedimento deve agregar as observações que são mais similares em um agrupamento. Esse procedimento deve determinar a pertinência a grupo de cada observação.

A última etapa refere-se ao número de grupos que deverão ser formados. Aqui a tarefa fundamental será avaliar a similaridade média entre agrupamentos de forma que quando a média aumenta, os agrupamentos se tornam menos parecidos. A estrutura simples, com vistas à parcimônia, é refletida internamente com o menor número de agrupamentos possível.

Como Hair (1998) destacou, o conceito de similaridade é fundamental na análise de agrupamentos. Tendo em vista a dificuldade de se examinar todas as combinações de grupos possíveis em um grande volume de dados, desenvolveram-se diversas técnicas capazes de auxiliar na formação dos agrupamentos. As medidas de similaridade são utilizadas na análise de agrupamentos de forma a determinar a distância entre elementos. Essa distância é normalmente representada na forma de matriz, ou seja, em uma matriz de similaridade (DONI,2004).

A matriz de similaridade é simétrica, normalmente expressa como uma função distância ou métrica. As mais utilizadas são: Euclidiana, *Chebychev* e *Manhattan*

A distância euclidiana é a distância geométrica no espaço multidimensional. A distância Euclidiana pode ser aplicada para dados binários, sendo contudo, mais comum nesse caso o uso da distância euclidiana quadrada, pois esta tem a vantagem da diferença entre os indivíduos ser superior ao número de atributos que eles diferem, com a restrição de que não haja valores faltantes. Assim, todos os valores entre os indivíduos são baseados no mesmo número de comparações. Uma outra opção é o uso da distância euclidiana média (BUSSAB, et al 1990)

A próxima etapa descrita por Hair (1998) e Malhotra (2001) refere-se ao método de agrupamento que será utilizado. As técnicas podem ser hierárquicas ou não-hierárquicas. O método hierárquico de agrupamento consiste em uma série de sucessivos agrupamentos ou sucessivas divisões de elementos, onde os elementos são agregados ou desagregados. Os procedimentos hierárquicos envolvem a construção de uma hierarquia de uma estrutura do tipo árvore. Existem basicamente dois tipos de procedimentos hierárquicos de agrupamento – aglomerativos e divisivos. No método divisivo, inicia-se com um grande agregado que contém todas as observações. Em passos sucessivos, as observações mais diferentes entre si são separadas e transformadas em agrupamentos menores.

No método aglomerativo, cada elemento inicia-se representando um grupo, e a cada passo, um grupo ou elemento é ligado a outro de acordo com sua similaridade, até o último passo, onde é formado um grupo único com todos os elementos. Os algoritmos mais usados para desenvolver agregados são: o método da ligação individual ou do vizinho mais próximo, método da ligação completa ou do vizinho mais longe, método de ligação média, método centróide e o método Ward.

No método Ward a distância entre dois agrupamentos é a soma dos quadrados entre os dois agrupamentos feita sobre todas as variáveis. Em cada

estágio do procedimento de agrupamento, a soma interna de quadrados é minimizada sobre todas as partições (o conjunto completo de agrupamentos disjuntos ou separados) que podem ser obtidas pela combinação de dois agregados do estágio anterior. Esse procedimento tende a combinar agrupamentos com um pequeno número de observações. Ele também tende a produzir agregados com aproximadamente o mesmo número de observações (HAIR, 1998).

Os grupos, nos métodos hierárquicos, são geralmente representados por um diagrama bi-dimensional chamado de dendrograma ou diagrama de árvore. Neste diagrama, cada ramo representa um elemento, enquanto a raiz representa o agrupamento de todos os elementos. Através do dendrograma e do conhecimento prévio sobre a estrutura dos dados, deve-se determinar uma distância de corte para definir quais serão os grupos formados. Essa decisão é subjetiva, e deve ser feita de acordo com o objetivo da análise e o número de grupos desejados. Dessa forma, o pesquisador deverá escolher o corte mais adequado às suas necessidades e à estrutura dos dados (DONI, 2004).

Ao contrário dos métodos hierárquicos, os procedimentos não-hierárquicos não envolvem o processo de construção em árvore. Em vez disso, designam objetos a agrupamentos assim que o número de agregados a serem formados tenha sido especificado. Assim, a solução de seis agrupamentos não é apenas uma combinação de dois agrupamentos a partir da solução de sete agregados, mas é baseada apenas na descoberta da melhor solução com seis agregados (BUSSAB, 1990; HAIR, 1998).

Para a identificação de grupos estratégicos, muitos autores utilizaram a análise de agrupamentos (LAWLESS, et al 1989; MASCARENHAS, 1989; LEWIS, THOMAS, 1990; FIEGENBAUM, THOMAS, 1993; REGER, HUFF, 1993). Neste estudo, como um dos objetivos é relacionar a tipologia de Miles e Snow com a identificação de grupos estratégicos, é necessário um método que indique o número de agrupamentos existentes entre as empresas da amostra, assim a primeira escolha é utilizar um método hierárquico.

Entre os algoritmos do método hierárquico, optou-se pelo método de Ward, utilizando a distância euclidiana quadrada, principalmente por serem utilizados por alguns autores para a identificação dos grupos estratégicos (LAWLESS et al, 1989; PARNELL, HERSHEY, 2005; LEWIS, THOMAS, 1990).

3.2.6.3 Teste H de *Kruskal-Wallis*

Para comparar as diferenças das amostras das variáveis, utilizou-se teste H de *Kruskal-Wallis*, usado para dados não paramétricos. O teste H dispõe todos os casos dos k grupos segundo uma ordenação única. Se as k populações são idênticas, os grupos devem ser semelhantes em termos de classificação dentro de cada grupo. Calcula-se a soma de classificações para cada grupo, e, posteriormente, a estatística H de *Kruskal-Wallis* (SIEGEL, 1975).

De acordo com Bisquera et al (2004) a prova H de *Kruskal-Wallis*, pode ser utilizada para decidir se k amostras independentes procedem de diferentes populações, ou seja, comprovar se existem diferenças entre suas médias. A variável dependente deve ser medida, no mínimo, em uma escala ordinal.

3.2.6.4 Correlação de *Spearman*

Para medir a associação entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman*, usado para dados não-paramétricos, o qual se trata de uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos de estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas (MARTINS, 2002).

3.2.6.5 Teste qui-quadrado

O teste de qui-quadrado é utilizado para comprovar se existem diferenças estatisticamente significativas entre duas distribuições. É utilizado com variáveis categóricas. A hipótese nula sustenta que não existem diferenças significativas entre as distribuições que se comparam. Para poder se aplicar a prova de qui-

quadrado, as frequências teóricas para cada casela devem ser iguais ou superiores a 5. Se não for cumprido este requisito, será preciso fazer reagrupamentos de categorias até que seja cumprido (BISQUERA et al, 2004).

3.2.6.6 Coeficiente eta

O coeficiente eta denota uma correlação que pode ser interpretada como a relação existente entre a variável dependente e a independente.

Eta é um coeficiente de associação não-linear e resulta sempre em um valor no intervalo fechado de zero a um. Para relacionamentos lineares, Eta se iguala à correlação de *Pearson*. O coeficiente Eta define o perfeito relacionamento como curvilíneo e define o relacionamento nulo como independência estatística. Para aplicar o coeficiente uma variável deve ser categórica e outra ordinal. Normalmente a variável categórica é a variável independente, entretanto, pode ser calculado com a variável categórica considerada como dependente (GARSON, 2007).

3.2.7 Descrição do setor

A seguir serão descritas algumas características do setor de autopeças, o qual foi escolhido para ser analisado nesta pesquisa.

3.2.7.1 Autopeças

O setor de Autopeças é formado por empresas bastante diferenciadas em capacitação tecnológica, gestão e padrões de qualidade e produtividade. Com a abertura da economia, propiciada pelo governo no início da década de 90, o impacto

foi maior no setor, uma vez que vinha de um período de vendas reduzidas e de práticas de repasse dos custos para os preços finais, como também de baixo investimento em tecnologia e em modernização dos métodos de produção, apesar de algumas empresas se destacarem com relação às duas últimas variáveis.

Durante a virada dos anos 80 para os anos 90 ocorre, em escala global, uma intensificação do fluxo de comércio e de capitais, decorrente da liberalização dos mercados de capitais e de bens de consumo. Nesse período, as grandes corporações automobilísticas buscaram expandir sua capacidade produtiva para as regiões com maior potencial de crescimento de demanda, dada a baixa taxa de crescimento nas regiões e países centrais (América do Norte, Europa Ocidental e Japão). A promessa de crescimento da demanda em países chamados emergentes, incluindo o Brasil, levou as grandes empresas do setor a um processo intenso e concentrado de internacionalização. O Brasil foi um dos países que mais recebeu unidades industriais de montadoras, seja de novas entrantes como *Renault*, Mercedes-Benz (automóveis), *Chrysler*, *PSA-Peugeot/Citroën*, unidades pequenas da *Honda*, *Toyota* e *Mitsubishi*, seja de novas fábricas da VW, VW Caminhões, *Ford*, GM, além da forte remodelação de unidades já existentes (ALVAREZ, 2004).

Associada a essa onda de novos investimentos, ocorre a entrada de novas empresas do setor de Autopeças, seja através da instalação de plantas novas, para atender à demanda para a produção de novos modelos de veículos, ou através de associações ou aquisições de empresas de capital nacional. Assim, o setor se internacionaliza e se integra à cadeia produtiva em escala mundial (ALVAREZ, 2004).

Assim, a indústria de Autopeças no Brasil tem despertado o interesse de países estrangeiros, nos dois últimos anos, os investimentos estrangeiros se intensificaram através de *joint-ventures*, troca de tecnologia ou de simples compras. De acordo com o Sindipeças (Sindicato Nacional de Componentes para Veículos Automotores), cerca de 80% das maiores empresas de Autopeças de todo o mundo estão aqui. Porém, é necessário ressaltar que embora o número de empresas de capital nacional ainda seja maior do que o número de empresas de capital estrangeiro, a absoluta maioria do valor do capital, do faturamento e do investimento no setor está nas mãos dessas últimas. Em 2004, as indústrias estrangeiras foram responsáveis por 62,3% das vendas. Em outras palavras, as empresas de capital nacional tendem a produzir e comercializar produtos de menor valor e que

demandam menores investimentos se comparadas às empresas de capital estrangeiro.

A atual configuração do setor de Autopeças concentra-se em especial com relação a dois pontos: a estruturação da cadeia produtiva em uma pirâmide de fornecimento, na qual há uma hierarquização dos fornecedores e a criação de empresas sistemistas; a mudança na estrutura patrimonial das empresas, que pode ser resumida em uma concentração e desnacionalização do setor (FINEP, 2006). Para diversos componentes passa a ocorrer um incremento de importações, gerando uma forte reversão no saldo comercial do setor. Ao longo desse processo, estabelece-se uma nova divisão do trabalho de projeto e produção de peças e de veículos, ensejando uma forte hierarquização da cadeia produtiva (ALVAREZ, 2004).

O fornecimento em pirâmide diminui o número de fornecedores diretos das montadoras. Muitos desses fornecedores passam a entregar subconjuntos completos aos seus clientes – são as empresas sistemistas. O fornecimento em subsistemas e a diminuição do número de fornecedores diretos significam a possibilidade de um relacionamento mais estreito entre montadoras e fornecedores. A maioria dos exportadores são sistemistas, empresas mundiais e detentoras do mercado internacional e que trabalham com estratégias regionais de atendimento aos mercados.

O esquema de fornecimento modular – os sistemistas – revela uma grande semelhança de subconjuntos cujos fornecedores estão presentes nos condomínios. As atividades típicas dos sistemistas nos condomínios são: bancos, escapamentos, pneus e rodas, eixos, suspensão, sistema de combustível, chicotes, portas estampados médios e pequenos, vidros, pára-choques, arrefecimento / refrigeração, teto (forro), tapetes, isolamento, linhas de freio e iluminação (SALERNO, 2002).

A estratégia das empresas que participam do esquema de fornecimento modular em condomínios é clara: minimizar o risco de um capital dedicado a um único cliente, e minimizar a repetição de capacidade, com vistas a otimizar capacidades instaladas já anteriormente existentes, normalmente em suas unidades centrais (SALERNO, 2002).

Quanto ao número de indústrias de Autopeças no Brasil, pode-se observar na tabela 2, que houve uma diminuição no número de empresas entre os anos de 1994 e 2004. O mesmo ocorre com o número de funcionários, em 1994, segundo o

Sindipeças, as empresas filiadas empregavam cerca de 234.900 pessoas, já em 2004, esse número caiu para 187.000, uma redução de 20,4%.

Número de empregados	1994		2004	
	Número de empresas	%	Número de empresas	%
1 a 30	27	5,6	34	7,3
31 a 60	35	7,2	34	7,3
61 a 125	73	15,0	94	20,0
126 a 250	110	22,6	94	20,0
251 a 500	112	23,0	96	20,5
501 a 1000	68	14,0	65	13,9
1.001 a 2.000	43	8,8	32	6,8
2.001 a 4.000	14	2,9	12	2,6
Acima de 4.000	4	0,8	7	1,5
TOTAL	486	100	468	100

Tabela 1: Distribuição das empresas de acordo com o número de empregados
Fonte: Sindipeças (2005)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e análise dos dados para a confirmação das hipóteses deste estudo. Primeiro será realizado uma análise descritiva dos dados, na seqüência serão analisados os dados referentes a cada uma das variáveis desta pesquisa: estratégia, incerteza ambiental percebida e grupos estratégicos. Após o resultado e a análise de cada uma das hipóteses.

4.1 DADOS GERAIS

Dos 88 questionários recebidos, 22 são consideradas como micro ou pequenas empresas, ou seja, empresas que possuem menos de 100 funcionários. Na tabela 2, observa-se que a maioria dos respondentes, 68,2% dos questionários, são empresas de médio porte, empresas que possuem entre 100 e 499 funcionários, e as empresas de grande porte, empresas com mais de 500 funcionários, somente 6 empresas responderam ao questionário e comporão a amostra desta pesquisa.

Porte	Frequência	%
Micro e pequena	22	25,0
Média	60	68,2
Grande	6	6,8
Total	88	100

Tabela 2: Porte das empresas da amostra

Algumas análises cruzadas foram realizadas quanto ao porte da empresa e outras variáveis, com o intuito de avaliar os dados, podendo contribuir para uma análise futura das hipóteses deste estudo.

Na tabela 3, observa-se que conforme o tamanho da empresa aumenta o número de fábricas. Todas as micro e pequenas empresas da amostra possuem apenas uma fábrica. As empresas de médio porte, 46 possuem uma fábrica, correspondente a quase 76%, 20% possuem duas fábricas. Um pouco mais de 3%

fabricam seus produtos em mais de duas fábricas. Já entre as empresas de grande porte, todas as respondentes possuem mais de uma fábrica.

Porte	Número de fábricas			
	uma	duas	mais de duas	Total
Micro e pequena	22	0	0	22
Média	46	12	2	60
Grande	0	4	2	6
Total	68	16	4	88

Tabela 3: Porte das empresas e número de fábricas

Quanto ao principal mercado atendido pelas empresas, as micro e pequenas empresas não costumam exportar seus produtos, vendem principalmente para o mercado local e também para o nacional. As empresas de médio porte atendem tanto o mercado nacional quanto o internacional. Já as empresas de grande porte preferem não ater-se somente ao mercado local, atendem tanto o mercado nacional quanto o internacional. É importante ressaltar que, pelo total dos valores apresentados, percebe-se que algumas empresas assinalaram mais de uma variável, portanto, algumas empresas podem ter escolhido tanto o mercado nacional quanto o internacional, ou tanto local quanto internacional assim como podem ter selecionado todas as variáveis, quando não consideram um mercado principal.

Porte	Local	Nacional	Internacional	Total
Micro e pequena	12	10	2	24
Média	13	47	19	66
Grande	0	6	1	7
Total	25	63	22	88

Tabela 4: Porte das empresas e mercado atendido

Em uma outra análise, foi observada a relação do porte da empresa quanto ao desempenho financeiro. As questões referem-se à percepção do dirigente quanto ao desempenho financeiro. Para compreender a tabela 5, as siglas das variáveis DESEMPEN, LUCRATIV e CTOTXRET referem-se ao desempenho financeiro, a

lucratividade e ao crescimento da taxa de retorno, respectivamente. Nas questões, os dirigentes respondiam se o seu desempenho, lucratividade ou crescimento da taxa de retorno tem superado o de seus concorrentes, escolhendo numa escala *Likert* de 5 pontos, de 1 – concordo totalmente até 5 – discordo totalmente.

Nota-se que as micro e pequenas empresas tendem a uma não satisfação de seu desempenho financeiro. Apenas uma empresa mostrou-se satisfeita quanto ao desempenho e somente quanto ao CTOTXRET (crescimento da taxa de retorno). Já entre as empresas de médio porte, não existe um consenso, mas é possível notar que, nas três variáveis, a maior parte das organizações mostra-se satisfeita com seus resultados. E ao contrário das micro e pequenas, as empresas de grande porte, acreditam que seu desempenho financeiro supera os seus concorrentes.

Variáveis	Escala	Porte			Total
		Micro e pequena	Média	Grande	
DESEMPEN	Concordo totalmente	0	7	0	7
	Concordo	0	13	4	17
	Nem concordo nem discordo	11	22	2	35
	Discordo	10	18	0	28
	Discordo totalmente	1	0	0	1
LUCRATIV	Concordo totalmente	0	3	0	3
	Concordo	0	13	4	17
	Nem concordo nem discordo	14	28	1	43
	Discordo	8	16	1	25
	Discordo totalmente	0	0	0	0
CTOTXRET	Concordo totalmente	0	0	0	0
	Concordo	1	17	2	15
	Nem concordo nem discordo	14	25	3	42
	Discordo	7	18	1	26
	Discordo totalmente	0	0	0	0

Tabela 5: Porte da empresa e desempenho financeiro

Em relação as estratégias adotadas pelas empresas, verifica-se nesta amostra de empresas a predominância de empresas classificadas como *defenders* neste setor. Entretanto, é possível perceber, na tabela 6, que o número de *defenders* é maior entre as micro e pequenas empresas. Entre as empresas de médio porte, observa-se a predominância de empresas classificadas como *analyzers*. As estratégias dos *prospectors* predominam entre as empresas de grande porte.

Apenas quatro empresas admitiram apresentar comportamento semelhante aos *reactors*, sendo duas micro e pequenas, uma empresa de médio porte e outra considerada grande empresa.

Estratégia	Micro e pequena	Média	Grande	Total
<i>Defenders</i>	16	19	1	36
<i>Analyzers</i>	2	24	2	28
<i>Prospectors</i>	2	16	2	20
<i>Reactors</i>	2	1	1	4
Total	22	60	6	88

Tabela 6: Estratégia e porte da empresa

Nesta análise preliminar dos dados, observou-se uma falta de posicionamento no mercado e competição estratégica das micro e pequenas empresas, portanto optou-se por descartá-las da amostra da pesquisa. Assim, foram retirados os 22 casos, para obter melhor resultado dos dados.

Constatou-se também que as empresas classificadas como *reactors*, apresentam inconsistência nas respostas quanto ao seu posicionamento estratégico, apresentando interferência negativa nas relações definidas pelas hipóteses desta pesquisa. Portanto, descartou-se também os quatro casos de organizações que se definiram como estratégia *reactor*.

Além de descartar as micro e pequenas empresas e as empresas definidas como *reactors*, também foram descartados os casos que foram respondidos pelo nível hierárquico operacional. Assim, dos 88 questionários respondidos, serão analisados somente 53.

4.2 ESTRATÉGIA

Referente à classificação das empresas quanto à estratégia adotada baseada na tipologia de Miles e Snow (1978), observa-se na tabela 7, que 18 empresas

classificaram-se como *Defenders*, 15 como *Prospectors* e 20 como *Analyzers*, correspondendo a quase 38% do total da amostra.

Estratégia	Frequência	%
<i>Defenders</i>	18	34,0
<i>Analyzers</i>	20	37,7
<i>Prospectors</i>	15	28,3
Total	53	100

Tabela 7: Tipologia da amostra

Nota-se então, que neste setor a maioria das empresas tendem a estabelecer uma estratégia ponderada, mantendo uma linha estável e limitada de produtos em um nicho seguro, ao mesmo seguir as mudanças do mercado, atentos a novas oportunidades. Lembrando que, no instrumento de coleta, os tipos de organizações eram identificados pelos números (1,2,3,4) e com uma descrição resumida de cada estratégia, sem especificação da tipologia de Miles e Snow (1978).

Referente aos problemas do ciclo adaptativo, as empresas mostraram-se consistentes quanto à estratégia adotada. Foram realizadas três questões sobre o problema empreendedor: CEPRODSR – ciclo empreendedor, referente a seus produtos e serviços; CEAMBIENT – ciclo empreendedor, referente ao tempo gasto à monitoração do ambiente; CEPENETR- ciclo empreendedor, quanto a penetração em novos mercados. O problema de engenharia está representado pela variável: TECDEDIC – dedicação e compromisso quanto a tecnologia, ou seja, eficiência em custos, sinergia tecnológica, flexibilidade e inovação ou apenas a conclusão de projetos; TECHABIL, refere-se as competências e habilidades requeridas aos gerentes da empresa. A primeira questão do problema administrativo refere-se ao planejamento, representado aqui pela sigla ADMPLANJ, e a outra questão sobre a estrutura – ADMESTRU.

Na tabela 8, observa-se que as respostas obtidas sobre o ciclo adaptativo, principalmente quanto ao problema empreendedor, estão coerentes com a classificação das organizações quanto a tipologia estratégica. No problema empreendedor, predominam os *Analyzers*, seguidos de *Defenders*, quanto aos produtos e serviços, na questão referente à penetração no mercado, predomina a estratégia dos *Defenders*, diferença de duas empresas, para a estratégia *Analyzer*.

Já na questão sobre a monitoração do ambiente, os *Analyzers* empatam com os *Prospectors*. Entretanto, na soma das variáveis sobre o ciclo empreendedor (Soma CE), a estratégia *Analyzer* destaca-se com 44%, sugerindo que nesta amostra de empresas, opta-se por seguir um nicho seguro de produtos ou serviços, ao mesmo tempo em que buscam novas oportunidades no mercado.

Ciclo adaptativo	<i>Defenders</i>		<i>Analyzers</i>		<i>Prospectors</i>		<i>Reactors</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%
CEPRODSR	18	34,0	27	51,0	8	15,0	0	0,0
CEAMBIEN	5	9,5	21	39,6	21	39,6	6	11,3
CEPENETR	24	45,3	22	41,5	4	7,5	3	5,7
Soma CE	47	29,6	70	44,0	33	20,7	9	5,7
TECDEDIC	22	41,5	19	35,9	8	15,1	4	7,5
TECHABIL	22	41,5	5	9,4	17	32,1	9	17,0
Soma TEC	44	41,5	24	22,6	25	23,6	13	12,3
ADMPLANJ	12	22,6	21	39,7	13	24,5	7	13,2
ADMESTRU	31	58,5	20	37,7	2	3,8	0	0,0
Soma ADM	43	40,6	41	38,6	15	14,2	7	6,6

Tabela 8: Problemas do ciclo adaptativo

O problema de engenharia mostrou-se menos consistente com a tipologia estratégia, nas duas questões houve predominância da estratégia semelhante a dos *Defenders*, 22 empresas da amostra declaram ser importantes o compromisso e dedicação à eficiência em custos, seguido de 19 empresas que primam pela sinergia tecnológica, qualidade dos *Analyzers*. Entretanto, 41,5% das organizações afirmam preferir habilidades especializadas, concentrada em uma área específica, como os *Defenders*, em seguida, 32,1% preferem habilidades empreendedoras, que sejam flexíveis, assim como visto nos *Prospectors*.

Quanto ao problema administrativo, na primeira variável houve uma divisão de opiniões, preponderando a estratégia *Analyzer*, já na segunda questão, estes quase não apareceram, predominando os *Defenders*.

Analisando as duas questões do problema administrativo, observa-se ainda que, na primeira variável referente ao planejamento, as organizações declaram

preparar-se para o futuro identificando ameaças e oportunidades no mercado os quais resultam na criação de novos produtos ou serviços, ou a entrada em novos mercados. Por outro lado, neste setor, mesmo optando por buscar oportunidades no mercado, ainda há predominância de uma estrutura funcional, porém seguida de organizações que operam com uma estrutura parcialmente funcional, como os *Analyzers*.

É importante ressaltar que algumas empresas, mesmo afirmando que apresente comportamento como os *defenders*, *analyzers* ou *prospectors*, na questão referente à estratégia organizacional, nas questões sobre o ciclo adaptativo ainda assinalaram alguns comportamentos semelhantes aos *reactors* para algumas das variáveis.

4.3 INCERTEZA AMBIENTAL PERCEBIDA

A Incerteza Ambiental Percebida (IAP) foi analisada mediante as questões contidas no estudo de Waldman et al (2001), em que os dirigentes revelam como percebem o ambiente externo no qual a empresa atua, quanto ao dinamismo, com mudanças rápidas (AMBDINAM), quanto ao risco, e possibilidades de quebra (AMBRISCO), a expansão com o surgimento de novos mercados (AMBEXPNS) e por último se o ambiente é estressante, exigente, hostil (AMBHOST), podendo optar numa escala *Likert* de 5 pontos, de 1 – concordo totalmente à 5 – discordo totalmente.

No setor de autopeças, pode-se observar na tabela 9, apresenta baixa incerteza ambiental percebida. Aproximadamente 50% das organizações da amostra, acreditam ser um setor com um ambiente dinâmico com mudanças rápidas. Entretanto, 47% das empresas não acreditam ser um ambiente de risco, e nem um ambiente em expansão, e um pouco mais que isso, 49% também não consideram um ambiente hostil. Assim, é um ambiente que existe lugar para todas as empresas, com baixo risco, e baixa expansão, mas deve estar atento as mudanças que ocorrem, quanto a tecnologia e novos processos.

Variáveis IAP	Escala	N	%
AMBDINAM	Concordo totalmente	2	3,8
	Concordo	19	35,8
	Nem concordo nem discordo	21	39,6
	Discordo	10	18,9
	Discordo totalmente	1	1,9
AMBRISCO	Concordo totalmente	0	0,0
	Concordo	8	15,1
	Nem concordo nem discordo	21	39,6
	Discordo	20	37,7
	Discordo totalmente	4	7,5
AMBEXPNS	Concordo totalmente	3	5,7
	Concordo	13	24,5
	Nem concordo nem discordo	15	28,3
	Discordo	20	37,7
	Discordo totalmente	2	3,8
AMBHOSTL	Concordo totalmente	1	1,9
	Concordo	9	17,0
	Nem concordo nem discordo	16	30,2
	Discordo	18	34,0
	Discordo totalmente	9	17,0

Tabela 9: Incerteza ambiental percebida da amostra

4.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Para a identificação dos grupos estratégicos foram selecionadas variáveis referentes à estratégia da empresa, relacionadas com toda a organização. As questões foram formuladas a partir de artigos de outros autores, que pode ser observado no Apêndice 1 e conforme dados próprios do setor, obtidos através de sugestão de especialistas do setor.

Para a identificação dos grupos estratégicos, será realizada uma análise de agrupamentos, pelo método Ward, com distância Euclidiana quadrada, que é o método mais utilizado em estudos deste gênero. Antes de iniciar os agrupamentos, foram realizadas análises descritivas de cada uma das variáveis.

A primeira variável para analisar os grupos estratégicos refere-se ao número de funcionários da empresa, sendo possível classificá-las como micro, pequenas e empresas de médio e grande porte, conforme classificação do Sebrae. Será utilizado também o número de fábricas, o qual é mencionado por alguns autores para a

identificação dos grupos (HATTEN et al, 1978; HATTEN, SCHENDEL, 1977; LEWIS, THOMAS, 1990).

Outra variável escolhida para fazer parte da identificação dos grupos estratégicos, é o número de clientes de cada empresa. A questão refere-se ao número de clientes principais da empresa, ou seja, que detenham grande parte das vendas. Nesta amostra de empresas, a maioria das empresas tem poucos clientes principais. A maioria das empresas (41,5%) possui de 5 a 10 clientes principais.

Em alguns artigos é analisado para a classificação dos grupos, o escopo geográfico (COOL, SCHENDEL, 1988; MASCARENHAS, 1989; REGER, HUFF, 1993). Assim, para este estudo, também foi questionado o principal mercado de atuação da empresa. Algumas selecionaram mais que um mercado, entretanto é possível observar que 42 empresas declaram atender a todo o mercado nacional, 16 atendem o mercado internacional e 12 o mercado local.

Quanto ao capital controlador, em pesquisa realizada pelo Sindipeças (2006), mais da metade das empresas são de capital nacional, nesta amostra ocorreu o mesmo, cerca de 80% com capital nacional, seguido de empresas com capital estrangeiro e misto.

Outra variável utilizada refere-se ao número de linhas de produtos fabricados pelas empresas. Variável utilizada também em estudos como os de Mascarenhas (1989), Lewis e Thomas (1990) e Fiegenbaum e Thomas (1993). Aqui se observa que a maioria das empresas possui uma linha limitada, de até cinco produtos. Cerca de 64% das empresas produz até 10 produtos, e o restante possui uma linha mais extensa, com até 20.

Outra variável relacionada a este setor específico de autopeças, é o segmento para quem as indústrias destinam suas peças. Neste caso algumas responderam mais de uma opção. Assim, a maioria atende a montadoras (43) seguidas do setor de reposição (24) e por último tem como principal setor a exportação (10).

Além do destino dos produtos, as empresas também produzem para veículos específicos. Nesta variável, quanto aos veículos destinados, as empresas também poderiam optar por mais de um veículo. Aqui, foram agrupadas as opções: automóveis, comerciais leves e motos, por estarem altamente correlacionados, e da mesma forma, foram agrupados: caminhões, ônibus e máquinas agrícolas. Mesmo

assim, a grande maioria (44) destina suas peças a veículos leves como os automóveis, comerciais e motos e 17 empresas para veículos pesados.

Foram selecionadas variáveis referentes à divulgação, assim como em outros estudos sobre grupos estratégicos (HATTEN et al, 1978; COOL, SCHENDEL, 1988; LAWLESS et al, 1989; LEWIS, THOMAS, 1990). Nesta pesquisa foram obtidas duas variáveis, a primeira quanto aos meios de divulgação. Entre as opções: rádio, televisão, revistas, jornais e diretamente pelos vendedores, observa-se que as empresas neste setor, ou pelo menos nesta amostra, as empresas optam por divulgar seus produtos diretamente pelos seus recursos humanos, através de seus próprios vendedores (50). Poucas empresas afirmam também publicar em revistas especializadas (6).

Coerentemente, em outra variável relacionada a divulgação, em que as empresas deveriam dizer como é o investimento realizado, em apenas opções desde escasso, a suficiente e amplo, sendo reconhecido nacionalmente. Nenhum dos respondentes declarou realizar um investimento amplo em divulgação, ficando quase divididos entre escasso (50,9 %) e suficiente (49,1%).

Outra variável refere-se ao transporte realizado pelas empresas, sendo que a grande maioria (92,5%) opta por contratar empresas terceirizadas para realizar este serviço. Apenas 7,5% das empresas afirmam que as entregas são feitas pela própria empresa.

Duas variáveis foram escolhidas para representar o departamento de recursos humanos. Foi analisado o investimento realizado pela empresa tanto em treinamento, quanto em programas e incentivos motivacionais.

As empresas demonstraram investir no seu capital humano, mas de forma moderada. Cerca de 32% das empresas acreditam que tem um alto investimento em treinamento, contra 47% que declaram ser um investimento regular, ou seja, não muito alto, mas também não é um investimento baixo, e aproximadamente 20% das empresas declaram realizar um investimento baixo.

Quanto aos programas motivacionais, 4 (7,5%) empresas declaram que não existe qualquer tipo de investimento ou programa deste gênero, em contrapartida, 45,3% das empresas acreditam realizar um investimento suficiente para motivar seu quadro de profissionais. 17% acreditam que o investimento é alto e 3 (5,7%) empresas, afirma exceder as expectativas de seus colaboradores.

Quanto a estrutura da empresa, foram realizadas duas questões, a primeira quanto ao poder e a segunda quanto aos níveis de hierarquia.

Apenas três empresas optam por uma estrutura descentralizada, em que o poder não fica nas mãos de um ou poucos. A maioria das empresas (56,6%) acredita que possui um poder parcialmente descentralizado, ou seja, somente decisões cruciais são decididas por um ou poucos, e o restante (37,7%) declara ter uma estrutura centralizada.

Quanto ao número de hierarquias, a maioria das empresas (41,5%), possui uma estrutura enxuta, com três níveis hierárquicos, 32,1% possuem quatro níveis, 20,8% possui 5 níveis, apenas 5,7% das empresas declaram possuir mais de 5 níveis de hierarquia.

Outra variável relacionada a estrutura da empresa, refere-se a terceirização. Foi questionado aos dirigentes, a percentagem de processos ou serviços que são terceirizados. A grande maioria (20) empresas declara ter entre 11% e 20% de serviços terceirizados. Das 53 empresas, 17 afirmam ter até 10% de serviços realizados por terceiros. Apenas 10 empresas têm mais de 21% de seus serviços prestados por terceiros.

4.4.1 Identificação dos grupos estratégicos

A identificação dos grupos estratégicos exige uma série de passos que deverão ser seguidos conforme a metodologia (BUSSAB, et al, 1990; HAIR, 1998; MALHOTRA, 2001; DONI, 2004;) e artigos sobre grupos estratégicos (HATTEN, SCHENDEL, 1978; DESS, DAVIS, 1984; HARRIGAN, 1985; LAWLESS, et al, 1989; LEWIS, THOMAS, 1990; FIEGENBAUM, THOMAS, 1993; PARNELL, HERSHEY, 2005; CHANG, HSIN, 2006)

O primeiro passo será realizar uma análise fatorial para identificar as variáveis que expliquem um padrão de correlação dentro de um conjunto de variáveis observáveis. A análise fatorial é frequentemente usada na redução de dados através da identificação de um pequeno número de fatores que expliquem a grande parte da variância observada em um número muito maior de variáveis coletadas. Com as

variáveis selecionadas, será realizada a análise de agrupamentos para a identificação dos grupos estratégicos, seguindo todos os passos descritos na metodologia. Quando identificados os grupos estratégicos, serão analisados e nomeados.

Os passos descritos acima serão apresentados detalhadamente a seguir.

4.4.1.1 Análise fatorial

Antes de iniciar a análise de agrupamentos para a identificação dos grupos estratégicos, foi utilizada a análise de fatores, com o objetivo de identificar as variáveis que resumam um padrão de correlação, através da identificação de um pequeno número de fatores que explicam a grande parte da variância observada em um número muito maior das variáveis coletadas.

Assim como nos estudos de Parnell e Hershey (2005), Fiegenbaum e Thomas (1993), Chang e Hsin (2006) que utilizaram inicialmente uma análise fatorial para observar como as variáveis se “comportavam” e identificar as variáveis escolhidas para a análise de agrupamentos, Lewis e Thomas (1990) também optaram por observar através de uma análise fatorial empregando Varimax como as variáveis se comportavam usando diretamente as sete variáveis estratégicas. Observando uma alta correlação de duas das variáveis com outras foram retiradas, para testar o impacto nos resultados. Acabaram optando por utilizar somente cinco variáveis para a análise de agrupamentos.

Dess e Davis (1984) também utilizaram uma análise fatorial, com rotação Varimax, para avaliar os dados obtidos com o questionário, com o objetivo de detectar a presença de modelos significativos entre 21 variáveis, encontrando cinco fatores, porém duas variáveis foram descartadas.

Seguindo o exemplo dos autores, optou-se por utilizar a análise fatorial, com rotação Varimax, para observar o comportamento das variáveis, utilizando a princípio todas as variáveis da tabela 5.

Na primeira verificação da análise fatorial, obteve-se um valor muito baixo para o KMO - de 0,542, sendo que o ideal seria acima de 0,7. Nessa primeira

análise, extraiu-se um total de 8 fatores, que explicavam cerca de 74% apenas, da variância total.

Os valores de MSA (*Measure of Sampling Adequacy*), que refere-se a medida de adequação da amostra, aparecem valores abaixo de 0,4, o que é inaceitável. Assim, foi necessário descartar a variável SET_MONT (referente ao setor – montadoras) que apresentou menor valor MSA, igual a 0,336.

Nesta análise foram identificados 7 fatores, com valor KMO igual a 0,562 e valores MSA acima de 0,40. Os fatores podem ser observados na tabela 11, assim como as variáveis que representa cada um deles.

No primeiro fator encontram-se as variáveis REV_ESP (revistas especializadas), NO_HIERAR (número de hierarquias), TREIN_RH e MOTIV_RH (treinamento e motivação de recursos humanos), N_FAB (número de fábricas). Este fator está dividido entre divulgação, recursos humanos e estrutura.

	Fatores						
	1	2	3	4	5	6	7
MER_LOC	-0,122	4,32E-02	-2,18E-02	-4,77E-02	-0,167	-0,904	4,14E-03
MER_NAC	0,156	9,07E-02	0,131	0,172	-0,189	0,851	0,124
MR_INTER	0,154	0,782	-4,12E-03	0,24	0,113	7,42E-02	-0,111
CP_CONTR	0,207	2,50E-02	3,65E-02	-8,70E-02	0,838	6,42E-02	-0,164
no_linprod	3,40E-02	0,161	3,91E-02	0,574	-0,229	-0,12	0,427
SET_REPO	-0,243	0,679	-2,54E-02	7,51E-02	-0,13	-2,45E-02	0,186
SET_EXP	0,213	0,818	2,08E-02	-8,71E-02	0,216	4,17E-02	6,81E-02
AUTOMOV	0,139	0,132	-0,845	5,34E-02	-6,00E-02	-0,14	-1,35E-02
CAMINHAO	6,45E-02	0,159	0,785	0,267	4,73E-03	6,92E-02	0,319
REV_ESP	0,487	0,26	0,476	0,188	-4,46E-02	-0,168	0,172
VENDEDOR	-0,506	0,239	-0,593	-4,54E-02	-9,35E-02	-1,02E-03	0,111
INV_PROP	-1,18E-02	0,121	0,411	0,752	8,21E-02	0,129	-9,62E-02
NO_CLIEN	-8,62E-03	2,65E-02	0,119	5,99E-02	2,08E-04	9,76E-02	0,786
TRANSPOR	1,85E-02	7,26E-02	6,81E-02	-4,35E-04	0,26	0,496	0,503
TERCEIRZ	0,238	0,18	2,93E-02	0,114	0,800	3,53E-03	0,261
TREIN_RH	0,555	0,163	2,75E-03	0,363	0,26	0,163	-0,229
MOTIV_RH	0,69	0,12	-8,15E-02	0,363	0,293	7,58E-02	-0,128
PDR_DEC	0,316	-2,06E-02	-6,62E-02	0,702	6,35E-02	0,178	0,108
no_hierar	0,811	0,16	-4,87E-02	-0,196	0,141	0,208	3,22E-02
N_FAB2	0,699	-0,285	0,145	0,226	0,128	8,71E-02	0,2
N_FUNC2	6,61E-02	-0,418	0,179	0,383	0,438	3,35E-02	5,03E-02

Tabela 10: Fatores

No segundo fator está presente a variável MR_INTER (mercado internacional), SET_REPO e SET_EXP (setor reposição e exportação, respectivamente). Este fator está dividido entre mercado e setor em que a empresa atua.

As variáveis AUTOMOV, CAMINHAO e VENDEDOR estão presentes no fator 3, que podem representar o segmento e a divulgação da empresa. O fator quatro está representado pelas variáveis INV_PROP (investimento em propaganda) e PDR_DEC (poder de decisão) que correspondem a estrutura e a divulgação da empresa.

O quinto fator contém as variáveis CP_CONTR (capital controlador), TERCEIRZ (terceirização) e N_FUNC relacionados com tamanho e estrutura.

O sexto fator, está representado pelas variáveis MER_LOC e MER_NAC (mercado local e mercado nacional), ambos referentes ao mercado.

No último fator aparecem com destaque as variáveis NO_LINPROD (número de linhas de produtos), NO_CLIEN (número de clientes) e TRANSPOR (transporte) que correspondem à estrutura da empresa.

A partir destes sete fatores, deverão ser selecionadas as variáveis que representarão cada um deles para realizar a análise de agrupamentos.

4.4.1.2 Análise de agrupamentos

Para a identificação de grupos estratégicos, foi utilizado o mesmo método que a maioria dos estudos realizados sobre o assunto. Diferente desta pesquisa alguns autores realizaram estudos longitudinais com uma amostra pequena de empresas (HATTEN, SCHENDEL, 1977; COOL, SCHENDEL, 1988, FIEGENBAUM, THOMAS, 1993). Entretanto, este estudo seguirá autores que realizaram pesquisas em que os dados foram obtidos apenas uma vez e utilizando, muitas vezes, uma amostra pequena de empresas.

Assim como Dess e Davis (1984), que analisaram 19 empresas de indústria diferenciadas e coletaram os dados uma única vez. Utilizaram também a análise de agrupamentos para a identificação dos grupos, porém através do método *k-means*.

Entretanto, muitos autores utilizam a análise de agrupamentos com o método hierárquico. Harrigan (1985) fez um estudo sobre a aplicação de agrupamentos para a identificação dos grupos estratégicos. A autora afirma que a distância Euclideana quadrada tende a produzir grupos mais “esféricos” e, portanto, mais fáceis de serem interpretados do que outros algoritmos como dois vizinho mais próximo ou mais distante. A autora exemplificou com um estudo em que agrupou um total de 92 empresas varejistas contendo diferentes segmentações, utilizando o método hierárquico.

Fiegenbaum e Thomas (1993) analisaram a indústria de seguros de 1970 a 1984, para examinar a dinâmica dos grupos estratégicos, utilizaram a análise de agrupamento hierárquico e uma análise multivariada de variância para testar a adequação dos resultados do agrupamento.

Lewis e Thomas (1990) analisaram o relacionamento entre grupos estratégicos e performance no setor varejista de alimentos. A pesquisa foi realizada com 16 empresas utilizando o método Ward e a distância Euclideana quadrada. Para testar a significância da diferença de performance entre os grupos, aplicaram testes ANOVA e Scheffe. Lawless et al (1989) também utilizaram a análise de agrupamentos para a identificação de grupos estratégicos com 55 firmas da indústria de manufatura, usando o método Ward.

Chang e Hsin (2006) analisaram o conceito de grupos estratégicos para a motivação e performance em 65 incubadoras. Realizaram uma análise de agrupamentos com o método Ward e análise discriminante, e por último a teste MANOVA e ANOVA para comparar a motivação com as estratégias.

Dessa forma, este estudo seguirá os métodos utilizados pelos autores, escolhendo como medida de distância para similaridade a distância Euclideana, mais precisamente a distância Euclideana quadrada, pois tem a vantagem de não ser necessário calcular a raiz quadrada, o que acelera sensivelmente o tempo de computação. Essa distância é recomendada para o método de agrupamento Ward (HAIR, 1998).

Em seguida deve-se um escolher um algoritmo de agrupamento. Assim como na maioria dos estudos, optou-se pelo método hierárquico. Outro fator para não optar pelo método não-hierárquico, é a necessidade de um número maior de observações – acima de 100.

De acordo com a escolha da distância Euclideana quadrada, recomendada para o método de agrupamento Ward, decidiu-se por este método.

Para realizar a análise de agrupamentos foi escolhida uma variável de cada um dos seis fatores encontrados na análise fatorial. As variáveis selecionadas foram: o número de hierarquias (NO_HIERAR) que a empresa possui; o setor em que a empresa atua, neste caso, se a empresa atende o setor de reposição (SET_REPO); o segmento que a empresa atende, aqui representada pela variável CAMINHÃO; o poder de decisão (PDR_DEC) que predomina na empresa; o mercado que a empresa atende, aqui representado pela variável mercado nacional (MER_NAC); e por último, o número de linhas de produtos (NO_LINP) que a empresa industrializa.

Como uma das condições para se realizar a análise de agrupamentos é a inexistência da multicolinearidade (HAIR, 1998) estas variáveis foram testadas e apresentaram baixa correlação. Embora algumas variáveis como NO_HIERAR, MER_NAC, CAMINHAO, NO_LINP e PDR_DEC apresentem correlação, como pode ser observado na tabela 11, é considerada uma correlação baixa, pois os valores são inferiores a 0,40 (BISQUERA et al, 2004) não interferindo significativamente na realização da análise de agrupamentos.

Correlação de Spearman							
	NO_HIERAR	SET_REPO	CAMINHAO	PDR_DEC	CP_CONTR	MER_NAC	NO_LINP2
NO_HIERAR	1	-0,111	0,062	0,214	0,249	0,308*	-0,188
SET_REPO	-0,111	1	0,106	-0,059	-0,156	0,092	0,089
CAMINHAO	0,062	0,106	1	0,26	-0,031	0,252	0,352*
PDR_DEC	0,214	-0,059	0,26	1	0,109	0,283*	0,094
CP_CONTR	0,249	-0,156	-0,031	0,109	1	-0,013	-0,099
MER_NAC	0,308*	0,092	0,252	0,283*	-0,013	1	0,034
NO_LINP	-0,188	0,089	0,352*	0,094	-0,099	0,034	1

Tabela 11: Correlação entre variáveis estratégicas.

NOTA : *Correlação significante ao nível de 0.05 (bi-caudal).

A partir deste resultado, realizou-se a primeira etapa para a análise de agrupamentos com estas variáveis selecionadas, utilizando a distância Euclideana quadrada e o método hierárquico Ward, selecionando no *software* SPSS, salvar de 3 a 5 grupos.

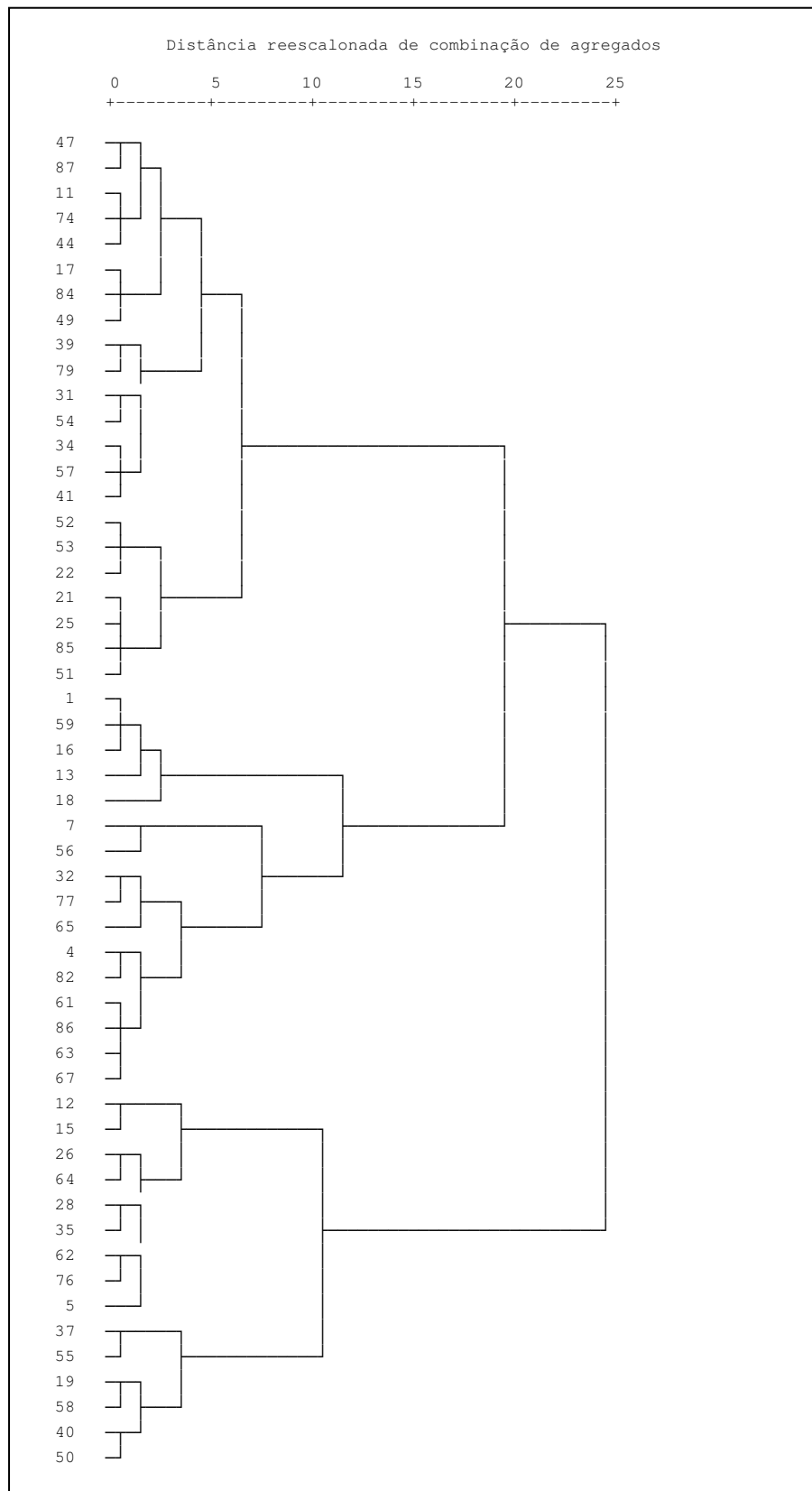


Figura 5: Dendrograma para análise hierárquica de agrupamentos pelo método Ward

Para definir a utilização de três, quatro ou cinco grupos, foi necessário recorrer ao dendrograma (Figura 5). Como para a formação de 4 e 5 grupos aparecem grupos muito pequenos (5 empresas), optou-se pela formação de 3 grupos, por estarem mais homogêneos. Outro fator que motivou a escolha por 3 grupos, é o número pequeno da amostra, que poderá resultar em frequências baixas, prejudicando o teste qui-quadrado posteriormente.

Para identificar as características de cada grupo, foi realizado um cruzamento dos dados que pode ser conferido na tabela 12.

Variáveis	Escalas	Grupos estratégicos			Total
		1	2	3	
NO_HIERAR	três	1	7	14	22
	quatro	6	3	8	17
	cinco	7	4	0	11
	seis	1	1	0	2
	sete	1	0	0	1
SET_REPO	não atende	11	6	12	29
	atende	5	9	10	24
CAMINHAO	automóveis	12	4	20	36
	caminhão	4	11	2	17
PDR_DEC	centralizado	7	2	11	20
	parc descentral.	9	11	10	30
	descentralizado	0	2	1	3
CP_CONTR	nacional	9	12	22	43
	ambos	2	3	0	5
	estrangeiro	5	0	0	5
MER_NAC	não atende	3	2	6	11
	atende	13	13	16	42
NO_LINP	1 a 4	14	0	10	24
	5 a 8	2	2	12	16
	mais de 8	0	13	0	13

Tabela 12: Grupos estratégicos e variáveis

O primeiro grupo composto de 16 empresas de médio e grande porte, as quais possuem maior número de fábricas. Atendem tanto o mercado nacional quanto internacional. Apresentam em sua maioria um escopo estreito, e suas peças são destinadas ao segmento de automóveis, embora atendam também a veículos pesados. Investem em propaganda, e divulgam sua empresa através de revistas especializadas. Esse é um grupo que apresenta maior porcentagem de serviços ou processos terceirizados, e que aparecem as empresas de capital estrangeiro.

Investem muito em treinamento e motivação de seus colaboradores, que aparece entre alto e muito alto. Apresenta também números maiores de hierarquia. Este grupo pode ser classificado como: **multinacionais focadas**. Apresenta escopo estreito e alto investimento em capital humano e divulgação, é o grupo que mais terceiriza e constituído por empresas com capital estrangeiro.

O segundo grupo é composto de 15 empresas, de médio porte. Além de atender o mercado nacional e local, atendem também o mercado internacional. Suas peças são desenvolvidas tanto para automóveis, quanto para veículos pesados como caminhões, segmento este, que aparece com destaque entre as empresas deste grupo. A maioria destas empresas embora afirme investir suficientemente em propaganda, realizam a divulgação pelos próprios vendedores. Realizam investimento em treinamento de seus funcionários. Este grupo é o que apresenta maior número de linhas de produtos. Este grupo pode ser considerado como: **nacionais generalistas**. Suas principais características é o escopo amplo, e o setor de reposição.

O terceiro grupo é composto de 22 empresas. A maioria das empresas deste grupo possui apenas uma fábrica, com menor número de funcionários, empresas de médio porte. Apresentam uma linha reduzida de produtos e está mais voltado para o mercado de automóveis. Apresenta menor número de hierarquias, não investe muito em propaganda, a divulgação somente através de seus vendedores. Atende somente o mercado nacional e local. Também não investem muito em treinamento dos seus recursos humanos, que aparece como regular. Tendem a terceirizar pouco serviços ou processos. Pode-se afirmar ainda que é um grupo composto por empresas de capital nacional. Este grupo pode ser classificado como: **ágeis especialistas**. Este grupo não apresenta altos investimentos divulgação, sua principal característica que o distingue dos outros grupos é o escopo estreito, segmento de automóveis e o menor número de hierarquias.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS PARA CADA HIPÓTESE

A seguir serão apresentadas as técnicas estatísticas empregadas para verificar as relações das hipóteses deste estudo.

4.5.1 Hipótese 1: relação da estratégia organizacional com a incerteza ambiental percebida

Para verificar a hipótese 1: “A incerteza ambiental percebida está associada com a estratégia organizacional adotada pelas empresas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978)”, será utilizada o coeficiente Eta, pois relaciona uma variável categórica e outra ordinal.

Coeficiente Eta		
		Valor
Ambiente dinâmico e estratégia	AMBDINAM Dependente	0,042
	ESTRATEG Dependente	0,122
Ambiente de risco e estratégia	AMBRISCO Dependente	0,304
	ESTRATEG Dependente	0,444
Ambiente em expansão e estratégia	AMBEXPNS Dependente	0,066
	ESTRATEG Dependente	0,175
Ambiente hostil e estratégia	AMBHOSTL Dependente	0,352
	ESTRATEG Dependente	0,361

Tabela 13: Associação entre ambiente e estratégia organizacional

Na tabela 13 pode-se observar que a estratégia organizacional está associada com a incerteza ambiental percebida, principalmente quando considerado como um ambiente de risco e um ambiente hostil. Este resultado confirma a hipótese desta pesquisa que afirma existir associação entre estas variáveis.

Para comprovar a associação entre a incerteza ambiental percebida e a estratégia organizacional, foram agrupadas as variáveis relativas ao ambiente em uma só, somando seus valores. Na tabela 14, pode ser observado que o coeficiente Eta, para a estratégia como variável dependente o valor é de 0,696. O que representa que a incerteza ambiental percebida está realmente associada com a estratégia organizacional corroborando o resultado anterior e a hipótese deste estudo.

Coeficiente Eta	
	Valor
ESTRATEG Dependente	0,696
AMBSUM Dependente	0,263

Tabela 14: Resultado do coeficiente eta entre as variáveis ambiente e estratégia

Para confirmar o resultado do coeficiente Eta, a variável ambiente foi transformada novamente para aplicar o teste qui-quadrado, a variável foi transformada em categórica. O valor do teste qui-quadrado (tabela 15) apresentou-se significativo, embora apresente freqüências abaixo do esperado, mas confirma o resultado anterior obtido pelo coeficiente Eta, corroborando a hipótese.

Teste qui-quadrado			
	Valor	df	Significância
Qui-Quadrado de <i>Pearson</i>	*8,95	4	0,062
Razão de verossimilhança	10,606	4	0,031
Associação linear por linear	4,448	1	0,035
Número de casos	53		

Tabela 15: Teste qui-quadrado entre as variáveis ambiente e estratégia

Nota: *2 células (22,2%) apresentaram valor inferior a 5. O mínimo esperado era de 4,53.

A estratégia organizacional mostra-se ajustada com o seu ambiente, ou seja, dependendo da percepção que o dirigente tem sobre o ambiente em que está inserido, neste caso o setor de autopeças, irá influenciar a escolha da estratégia organizacional. Do mesmo modo, a adoção de determinada estratégia organizacional poderá instigar o dirigente a estar atento as mudanças que ocorrem no ambiente.

O ambiente externo exerce influência sobre as organizações, a incerteza ambiental de determinado setor deverá ser percebido pelos dirigentes da empresa para se adotar uma estratégia consistente para aquele ambiente (JAUCH, KRAFT, 1986).

Este estudo demonstrou que a incerteza ambiental percebida está associada com a estratégia adotada pelas empresas assim como os autores Miles e Snow (1978) afirmaram em seus estudos. Mesmo atuando na mesma indústria, as

organizações exibiram variações de percepção do ambiente, conduzindo a estratégias diferentes.

Incerteza Ambiental Percebida		Estratégia			Total
		<i>Defenders</i>	<i>Analyzers</i>	<i>Prospectors</i>	
AMBDINAM	Concordo totalmente	1	0	1	2
	Concordo	5	11	3	19
	Nem concordo nem discordo	8	4	9	21
	Discordo	4	4	2	10
	Discordo totalmente	0	1	0	1
AMBRISCO	Concordo totalmente	0	0	0	0
	Concordo	2	4	2	8
	Nem concordo nem discordo	3	8	10	21
	Discordo	11	7	2	20
	Discordo totalmente	2	1	1	4
AMBEXPNS	Concordo totalmente	1	0	2	3
	Concordo	4	6	3	13
	Nem concordo nem discordo	5	7	3	15
	Discordo	7	6	7	20
	Discordo totalmente	1	1	0	2
AMBHOSTL	Concordo totalmente	0	0	1	1
	Concordo	1	4	4	9
	Nem concordo nem discordo	5	5	6	16
	Discordo	8	7	3	18
	Discordo totalmente	4	4	1	9

Tabela 16: Incerteza ambiental percebida e estratégia organizacional

Para verificar esta associação entre a incerteza ambiental percebida e a estratégia organizacional, a tabela 16 apresenta o cruzamento dos dados entre estas variáveis. Nota-se que entre o ambiente dinâmico, as empresas apresentam maior incerteza ambiental, porém independente da estratégia adotada. Já quanto ao risco, os *defenders* apresentam baixa incerteza ambiental, ou seja, não acreditam que o ambiente apresente grandes riscos, enquanto os *analyzers* tendem a discordar deles, acreditando que existe risco sim. Os *prospectors* não tomaram posição: “não concordam e nem discordam”.

Quanto ao ambiente estar em expansão, os *defenders* tende a discordar, ao contrário dos *prospectors* que demonstram maior inclinação para uma alta incerteza

ambiental. O mesmo resultado ocorre quanto ao ambiente visto como hostil e estressante.

De acordo com estas observações, percebe-se a tendência dos *defenders* apresentar baixa incerteza ambiental, enquanto as organizações consideradas *prospectors* demonstram alta incerteza ambiental, e os *analyzers* oscilam entre os dois extremos.

Como já observado anteriormente, o setor apresenta maior incerteza ambiental somente quanto a variável AMBDINAM, que se refere ao ambiente ser muito dinâmico, com mudanças rápidas. Para as outras variáveis de ambiente, as organizações demonstram variação entre baixa incerteza e respostas neutras. Pode-se entender que o ambiente apresenta-se como intermediário.

Assim como nos estudos de Hambrick (1983) e Snow e Hrebiniak (1980) os *defenders* tendem a atuar em ambientes estáveis, em ambientes dinâmicos predominam os *prospectors*, e em ambientes intermediários os *analyzers*. Zahra e Pearce II (1990) quando realizaram uma revisão de estudos sobre a tipologia de Miles e Snow, observaram esta mesma evidência.

Para a amostra desta pesquisa, confirmou-se esta tendência entre as organizações, neste ambiente que pode ser considerado intermediário, existe a predominância da estratégia *analyzers*.

4.5.2 Hipótese 2: relação da incerteza ambiental percebida com a definição dos grupos estratégicos.

Para verificar a hipótese 2: “A incerteza ambiental percebida está associada com a definição de grupos estratégicos”, será utilizado o coeficiente Eta, que é utilizado quando existem uma variável categórica e outra variável ordinal.

Os valores contidos na tabela 17 demonstram que existe associação entre as variáveis relacionadas ao ambiente com os grupos estratégicos, confirmando a hipótese desta pesquisa.

Para confirmar este resultado, será aplicado o coeficiente Eta, assim como na Hipótese 1, com a soma das variáveis relativas ao ambiente, para verificar o relacionamento entre a incerteza ambiental percebida e os grupos estratégicos.

Coeficiente Eta		
		Valor
Ambiente dinâmico e grupos estratégicos	AMBDINAM Dependente	0,206
	ESTRATEG Dependente	0,198
Ambiente de risco e grupos estratégicos	AMBRISCO Dependente	0,249
	ESTRATEG Dependente	0,411
Ambiente em expansão e grupos estratégicos	AMBEXPNS Dependente	0,130
	ESTRATEG Dependente	0,201
Ambiente hostil e grupos estratégicos	AMBHOSTL Dependente	0,107
	ESTRATEG Dependente	0,370

Tabela 17: Associação entre ambiente e grupos estratégicos

Na tabela 18, o valor do coeficiente Eta para grupos estratégicos, representado por GRES_3, apresenta o valor de 0,542, o que revela que os grupos estratégicos realmente estão associados com a incerteza ambiental percebida.

Coeficiente Eta	
	Valor
AMBSUM Dependente	0,193
GRES_3 Dependente	0,542

Tabela 18: Resultado do coeficiente eta entre as variáveis ambiente e grupos estratégicos

Para confirmar o resultado, foi aplicado o teste qui-quadrado entre a variável ambiente, transformada em categórica e grupos estratégicos. Neste teste não obteve-se significância o que indica que não existe associação entre as variáveis (embora o resultado do teste indique frequência inferior a 5, que pode interferir na validade do resultado).

Portanto, a hipótese foi confirmada ao que diz respeito a influência da incerteza ambiental percebida e a configuração dos grupos estratégicos para as

empresas deste estudo. Assim, a percepção dos dirigentes quanto ao ambiente influencia não somente a estratégia organizacional, mas também as decisões e ações que refletem no exterior da organização e consequentemente na identificação dos grupos estratégicos.

Teste qui-quadrado			
	Valor	df	Significância
Qui-quadrado de <i>Pearson</i>	*10,029	4	0,798
Razão de verossimilhança	10,557	4	0,792
Associação linear por linear	1,285	1	0,476
Número de casos	53		

Tabela 19: Teste qui-quadrado entre as variáveis ambiente e grupos estratégicos

Nota: *3 células (33,3%) apresentaram valor inferior a 5. O mínimo esperado era 4,53.

De acordo com Duncan (1972) os fatores que compõem o ambiente externo a organização podem exercer influência sobre a organização, e sobre suas decisões estratégicas. De acordo com estas decisões, os dirigentes precisam perceber as mudanças que ocorrem no ambiente para se adequar novamente, o que provoca a associação entre as variáveis.

Na tabela 20, com o cruzamento dos dados entre a incerteza ambiental percebida e os grupos estratégicos, nota-se que quanto ao ambiente dinâmico, o grupo *nacionais generalistas* apresenta baixa incerteza ao contrário dos grupos *multinacionais focadas* e o grupo *ágeis especialistas* que acreditam que o setor de autopeças é bastante dinâmico.

Referente ao risco que o setor representa, o grupo *multinacionais focadas* demonstra baixa incerteza ambiental percebida, enquanto as empresas do grupo *ágeis especialistas* tender a observar o ambiente com algum risco, sim. Para os *nacionais generalistas* o risco não é alto, mas também não é baixo.

Quanto a expansão do ambiente, o grupo *ágeis especialistas* mostra maior tendência a concordar que o setor esteja realmente expandindo. Os outros grupos mostram-se divididos em suas opiniões. Em relação à hostilidade do ambiente, as empresas mostram-se divididas, entretanto apresenta uma tendência do grupo *multinacionais focadas* a alta incerteza ambiental e baixa incerteza do grupo *ágeis especialistas*.

Incerteza Ambiental Percebida		GRES_3			Total
		multinacionais focadas	nacionais generalistas	ágeis especialistas	
AMBDINAM	Concordo totalmente	1	0	1	2
	Concordo	4	6	9	19
	Nem concordo nem discordo	7	4	10	21
	Discordo	4	4	2	10
	Discordo totalmente	0	1	0	1
AMBRISCO	Concordo totalmente	0	0	0	0
	Concordo	1	3	4	8
	Nem concordo nem discordo	7	6	8	21
	Discordo	4	6	10	20
	Discordo totalmente	4	0	0	4
AMBEXPNS	Concordo totalmente	1	1	1	3
	Concordo	3	3	7	13
	Nem concordo nem discordo	6	3	6	15
	Discordo	5	7	8	20
	Discordo totalmente	1	1	0	2
AMBHOSTL	Concordo totalmente	1	0	0	1
	Concordo	2	3	4	9
	Nem concordo nem discordo	5	3	8	16
	Discordo	2	8	8	18
	Discordo totalmente	6	1	2	9

Tabela 20: Incerteza ambiental percebida e grupos estratégicos

Empresas que atuam no mesmo setor apresentam maneiras diferentes de competir. Os grupos estratégicos reúnem empresas com ações similares de estratégias dentro de um mesmo grupo e diferente das empresas de outros grupos (COOL, SCHENDEL, 1988).

Empresas com posturas estratégicas diferentes são classificadas em diferentes grupos estratégicos, pois cada grupo representa uma visão administrativa particular (PENG et al, 2004). Assim sendo, as diferenças quanto às ações estratégicas utilizadas podem ser explicadas por diferentes percepções do ambiente.

Cada indústria possui diferenças significantes quanto ao ambiente externo, porém cabe ao administrador perceber essas diferenças e reconhecer o tipo de incerteza ambiental que o cerca e ter uma resposta apropriada. Organizações mesmo atuando em um mesmo setor tendem a observar e analisar o ambiente de maneira diferente (MILES, SNOW, 1978; HREBINIAK, SNOW, 1980) que poderão refletir em ações estratégicas diferentes.

Portanto, como proposto na hipótese desta pesquisa, a incerteza ambiental percebida está associada com a configuração dos grupos estratégicos. Diferentes

maneiras de perceber as características e a incerteza do ambiente conduzirão a ações estratégicas diferentes.

4.5.3 Hipótese 3: relação entre a estratégia organizacional e os grupos estratégicos

Para verificar a hipótese 3: “*Os grupos estratégicos têm associação com os tipos de estratégia organizacional adotados pelas empresas*” será utilizado o teste qui-quadrado.

Teste qui-quadrado			
	Valor	df	Significância
Qui-quadrado de <i>Pearson</i>	*10,029	4	0,030
Razão de verossimilhança	10,557	4	0,025
Associação linear por linear	1,285	1	0,244
Número de casos	53		

Tabela 21: Relacionamento entre estratégia organizacional e grupos estratégicos

NOTA: *2 células (22,20%) apresentaram valor inferior a 5. O mínimo esperado era 4,25.

Aplicando o teste qui-quadrado obteve-se significância de 0,030 confirmando a hipótese proposta de que realmente existe correlação entre a estratégia organizacional e a identificação de grupos estratégicos.

Na tabela 22 ao cruzar os dados da estratégia de Miles e Snow (1978) com os grupos estratégicos obtidos, percebe-se claramente este resultado. Ao verificar a tabela de maneira horizontal, percebe-se que as empresas que se classificaram como *defenders* aparecem em sua maioria inserida no grupo: *nacionais generalistas*. Por atender principalmente o setor de reposição, apresentam um escopo amplo, e investimento em divulgação de seus produtos. Por outro lado apresentam características comuns à tipologia, como número pequeno de fábricas, a baixa terceirização, médio investimento em capital humano e muitos níveis de hierarquia.

		GRES_3			Total
		Multinacionais focadas	Nacionais generalistas	ágeis especialistas	
ESTRATEG	<i>Defenders</i>	4	8	6	18
	<i>Analyzers</i>	5	2	13	20
	<i>Prospectors</i>	7	5	3	15
	Total	19	21	13	53

Tabela 22: Estratégia organizacional e grupos estratégicos

Os *analyzers* por sua vez, estão no grupo *ágeis especialistas*. Assim como os *analyzers* as empresas deste grupo apresentam ações intermediárias em relação aos outros dois grupos. Possuem um escopo estreito de produtos, não investe muito em divulgação e em seus recursos humanos, mas demonstram agilidade no desenvolvimento de suas atividades, como um menor número de hierarquias e poder mais descentralizado.

A maioria dos *prospectors* encontra-se no grupo *multinacionais focadas*, que possui ações semelhantes a esta estratégia. Embora possua escopo estreito de produtos, possui maior número de fábricas, realiza maior investimento em divulgação e em seu capital humano e, tende a terceirizar mais seus processos e serviços que as empresas dos outros grupos.

Ao verificar a tabela 22 na vertical, ou seja, pela ótica dos grupos estratégicos, percebe-se que ocorre ainda a mesma divisão, ou seja, o grupo *multinacionais focadas* está realmente representado pelas empresas com estratégia semelhantes aos *prospectors*. Já as empresas constantes no grupo *nacionais generalistas* são em sua maioria, *defenders*. No grupo *ágeis especialistas* predominam as empresas que se classificaram como *analyzers*.

A estratégia de Miles e Snow (1978) é um modelo de estratégia competitiva, em que os autores integram o ambiente, a estratégia organizacional, a estrutura e processos administrativos. Os padrões de comportamento adotados pelas empresas em resposta ao seu ambiente dão forma aos quatro tipos de estratégias por eles identificados.

A teoria dos grupos estratégicos tem sua origem dos economistas da Organização Industrial, embora muito utilizada na Administração Estratégica, surgiu para analisar a competitividade do ambiente da indústria (FIEGENBAUM et al, 1987).

Assim, tanto a tipologia de Miles e Snow (1978) quanto os grupos estratégicos são influenciados pelos fatores ambientais que compõem o ambiente.

Como proposto neste estudo, comprovou-se pelas empresas da amostra que as duas teorias estão realmente relacionadas. Empresas que possuem ações estratégicas mais arrojadas classificam-se como *prospectors*, enquanto as empresas mais contidas em suas decisões são consideradas *defenders*, e por fim as empresas que apresentam estratégias moderadas, em situação intermediária, estão inclusas na estratégia *analyzer*.

4.5.4 Hipótese 4: relação entre a estratégia organizacional e o desempenho financeiro

Para verificar a hipótese: “a estratégia adotada pelas empresas estão relacionadas com o desempenho financeiros das mesmas” será utilizado teste H de *Kruskal Wallis*.

Teste H de <i>Kruskal Wallis</i>			
	DESEMPEN	LUCRATIV	CTOTXRET
Qui-quadrado	2,634	1,968	8,087
df	2	2	2
Significância	0,268	0,374	0,018

Tabela 23: Teste H entre estratégia e desempenho financeiro

Pelo resultado obtido, observa-se na tabela 23, que as estratégias organizacionais influenciam o desempenho financeiro somente quanto ao crescimento da taxa de retorno.

Para avaliar a diferença entre as estratégias organizacionais e o desempenho, pode ser observado na tabela 24.

Pelos resultados apresentados na tabela 24, nota-se que as empresas classificadas como *defenders* não apresentam muita satisfação quanto ao desempenho. Já os

analyzers demonstram neutralidade. As empresas consideradas *prospectors*, são as que apresentam maior contentamento quanto ao desempenho.

Alguns estudos demonstram que estratégias diferentes tendem a apresentar desempenho financeiro diferente (SNOW, HREBINIAK, 1980, CONANT et al, 1990; PARNELL, HERSHEY, 2005; MARQUES, NARANGAJAVANA, 2005) principalmente quando adotam uma estratégia consistente e de acordo com o ambiente em estão inseridos.

Ambiente	Escala	Estratégia			Total
		<i>defenders</i>	<i>analyzers</i>	<i>prospectors</i>	
DESEMPEN	concordo totalmente	0	2	3	5
	concordo	4	5	3	12
	nem concordo nem discordo	6	9	4	19
	discordo	8	4	5	17
	discordo totalmente	0	0	0	0
LUCRATIV	concordo totalmente	0	1	1	2
	concordo	2	4	4	10
	nem concordo nem discordo	9	11	4	24
	discordo	7	4	6	17
	discordo totalmente	0	0	0	0
CTOTXRET	concordo totalmente	0	0	0	0
	concordo	1	4	8	13
	nem concordo nem discordo	8	10	4	22
	discordo	9	6	3	18
	discordo totalmente	0	0	0	0

Tabela 24: Estratégia e desempenho

Neste estudo, confirmou a influência que a estratégia organizacional exerce sobre o desempenho financeiro das organizações. Para as empresas desta pesquisa, as estratégias *analyzers* e *prospectors* sobrepõem-se sobre os *defenders*. Demonstrando assim, que neste setor as empresas necessitam de características um pouco mais inovadoras e com visão mais ampla do mercado.

4.5.5 Hipótese 5: relação entre os grupos estratégicos e o desempenho financeiro

Para verificar a hipótese: “*Os grupos estratégicos estão relacionados com o desempenho financeiro apresentado pelas empresas*”, foi obtido o resultado através do teste H de *Kruskal Wallis*, tabela 25.

Pelos dados apresentados na tabela 25 percebe-se que os grupos estratégicos não influenciam o desempenho financeiro das empresas, ou seja, não existe diferença de desempenho entre os grupos. Assim, esta hipótese não foi corroborada para as empresas deste estudo.

Teste H de <i>Kruskal Wallis</i>			
	DESEMPEN	LUCRATIV	CTOTXRET
Qui-Quadrado	3,272	2,716	8,796
df	2	2	2
Significância	0,432	0,461	0,965

Tabela 25: Teste H entre grupos estratégicos e desempenho financeiro

Para verificar a diferenciação do desempenho financeiro para cada grupo estratégico, utilizou-se o cruzamento dos dados que pode ser observado na tabela 26.

A tabela 26 mostra que quanto a variável crescimento da taxa de retorno, todos os grupos apresentam resultado muito semelhante, demonstrando certa neutralidade em suas respostas, tendendo a insatisfação.

Entretanto, mesmo que o resultado obtido no teste H demonstre não existir diferença de desempenho entre os grupos estratégicos, nota-se que em relação às variáveis desempenho e lucratividade, mesmo havendo uma leve semelhança entre as respostas, o grupo *multinacionais focadas* apresenta maior tendência à satisfação, enquanto o grupo *ágeis especialistas* tende à insatisfação.

Ambiente	Escala	Grupos estratégicos			Total
		multinacionais focadas	nacionais generalistas	ágeis especialistas	
DESEMPEN	concordo totalmente	2	2	1	5
	concordo	4	3	5	12
	nem concordo nem discordo	7	5	7	19
	discordo	3	5	9	17
	discordo totalmente	0	0	0	0
LUCRATIV	concordo totalmente	2	0	0	2
	concordo	2	4	4	10
	nem concordo nem discordo	7	8	9	24
	discordo	5	3	9	17
	discordo totalmente	0	0	0	0
CTOTXRET	concordo totalmente	0	0	0	0
	concordo	5	4	4	13
	nem concordo nem discordo	5	5	12	22
	discordo	6	6	6	18
	discordo totalmente	0	0	0	0

Tabela 26: Grupos estratégicos e desempenho

Alguns estudos como Cool e Schendel (1988), Cool e Dierickx (1993) e de Parnel e Hershey (2005) confirmam a existência de diferenças de desempenho entre os grupos estratégicos. Entretanto, este estudo não confirmou esta hipótese, assim como os autores Lewis e Thomas (1990) e Calil (2006) em que não encontraram diferenças significativas de desempenho entre os grupos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão descritas as conclusões obtidas com os resultados da análise, serão sugeridas recomendações para futuras pesquisas e as limitações encontradas neste estudo.

5.1 RESULTADOS OBTIDOS

O objetivo deste estudo foi verificar o relacionamento entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e o desempenho financeiro das empresas.

Para a verificação dos relacionamentos destas variáveis, foi realizada uma pesquisa de levantamento, de caráter predominantemente quantitativo, no setor de autopeças. Obteve-se um total de 88 respostas, sendo descartadas micro e pequenas empresas, as empresas definidas como *reactors* e os questionários que foram respondidos pelo nível operacional, sobrando 53 empresas.

A partir destas 53 empresas foram realizados testes estatísticos para analisar as hipóteses desta pesquisa. Na primeira análise quanto à estratégia organizacional adotada pela empresa, 37,7% dos respondentes classificaram-se como *analyzers*, 34% como *defenders* e 28,3% afirmaram adotar estratégia semelhante a dos *prospectors*.

Referente a incerteza ambiental percebida, as empresas demonstraram baixa incerteza, quando refere-se ao risco, à expansão e à hostilidade do ambiente. Apresentou alta incerteza ambiental quando questionados sobre o ambiente caracterizar-se como dinâmico.

Para a identificação dos grupos estratégicos neste setor, foi realizada uma análise de agrupamentos com as variáveis referentes ao segmento atendido, seja o número de hierarquias que a empresa possui; o setor em que a empresa atua, neste caso, se a empresa atende o setor de reposição; o segmento que a empresa atende, sejam veículos leves (carros, motos, comerciais leves) ou pesados (caminhões, ônibus, máquinas agrícolas); o poder de decisão que predomina na empresa; o

mercado que a empresa atende; e o número de linhas de produtos que a empresa produz. Foram identificados três grandes grupos.

Aplicando as técnicas estatísticas para a verificação das seis hipóteses levantadas neste estudo, todas foram corroboradas.

No relacionamento existente entre a incerteza ambiental percebida e a estratégia organizacional, a hipótese 1 foi confirmada, ou seja, apresentou associação entre as variáveis. Como sugerido por Miles e Snow (1978) a incerteza ambiental percebida está associada com a estratégia.

Quando verificado o relacionamento entre a incerteza ambiental com os grupos estratégicos (hipótese 2), obteve-se um resultado semelhante. A incerteza ambiental pode também influenciar a identificação dos grupos estratégicos. O mesmo ocorre ao contrário, dependendo do grupo em que a empresa está inserida, as empresas necessitam maior percepção do ambiente.

Para a terceira hipótese, aplicou-se o teste qui-quadrado para verificar a relação entre a estratégia organizacional adotada pela empresa e os grupos estratégicos a que pertencem. Como esperado, a hipótese foi corroborada, ou seja, realmente existe relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e a identificação dos grupos estratégicos.

As duas últimas hipóteses dizem respeito ao relacionamento entre a estratégia e os grupos estratégicos, com o desempenho financeiro das empresas.

Quanto a estratégia organizacional, demonstrou associação em relação ao desempenho financeiro, porém somente ao que diz respeito ao crescimento da taxa de retorno.

Diferente do resultado obtido em relação à estratégia, em que ocorreu a associação com o crescimento da taxa de retorno, a quinta hipótese que corresponde a associação dos grupos estratégicos com o desempenho financeiro, não foi corroborada, pois para as empresas deste estudo, não apresentou diferença de desempenho entre os grupos.

5.2 CONCLUSÕES

Este estudo conseguiu atingir seus objetivos iniciais quanto a identificação e verificação do relacionamento entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e o desempenho financeiro das empresas.

Mesmo não podendo generalizar a amostra da pesquisa para a população, o estudo confirmou quase todas as hipóteses propostas, e mostrou resultados coerentes com a teoria apresentada.

Entre os respondentes, não se observou alta incerteza ambiental percebida em três das quatro variáveis. Somente a variável relativa ao ambiente dinâmico, com rápidas mudanças apresentou alta incerteza ambiental.

A estratégia organizacional mostrou-se consistente com o ambiente, pois as empresas classificaram-se como *analyzers*. Assim como na teoria em que incerteza ambiental exerce influência sobre a estratégia (DUNCAN, 1972), este estudo confirmou que as duas variáveis realmente estão associadas, assim como Miles e Snow (1978) afirmam que a estratégia *prospectors* aparece mais em ambientes dinâmicos, *defenders* em ambientes estáveis, e em situações intermediárias, como neste caso, predominam os *analyzers*.

O setor de autopeças demonstrou alta incerteza ambiental quanto ao ambiente dinâmico, talvez pela tecnologia utilizada que sofre alterações constantemente, obrigando as empresas a adaptar-se rapidamente para acompanhar tais mudanças tecnológicas no setor. Já quanto ao risco, as empresas demonstraram baixa incerteza ambiental, podendo ser explicadas pelas empresas que atuam com contratos firmados com montadoras ou outras indústrias do setor, proporcionando maior segurança e estabilidade.

As empresas comprovaram uma estratégia semelhante aos *analyzers*, provavelmente por atuarem neste ambiente, em que é necessário, por um lado, estar atento às mudanças tecnológicas que ocorrem no mercado, buscando novas oportunidades, ao mesmo tempo em que permanecem estáveis e fiéis aos seus clientes, mantendo-se em um nicho seguro.

Na identificação dos grupos estratégicos, foram obtidos três grandes grupos e assim como proposto neste estudo os grupos estratégicos estão relacionados com a

estratégia adotada. Assim, a tipologia de Miles e Snow (1978), está relacionada com as ações estratégicas das empresas.

Ao identificar os grupos estratégicos com base nas ações e decisões dos dirigentes com relação a aspectos voltados para o exterior da organização, obtiveram-se três grupos. Esses três grupos podem ser caracterizados com alguma semelhança à tipologia de Miles e Snow (1978), mostrando um grupo mais agressivo como os *prospectors*, um mais conservador como os *defenders*, e outro com ações intermediárias, como os *analyzers*.

A estratégia organizacional demonstrou associação com o desempenho financeiro da empresa, em especial com o crescimento da taxa de retorno. Assim como Snow e Hrebiniak (1980) e Hambrick (1983) que encontraram diferenças de desempenho entre as estratégias, este estudo no setor de autopeças, encontrou associação entre estas variáveis. A estratégia adotada pela empresa irá apresentar resultados superiores ou inferiores às outras estratégias.

Em relação ao desempenho financeiro, a hipótese deste estudo sugeria a existência de diferença de desempenho entre os grupos, porém essa diferença não foi encontrada. A identificação dos grupos estratégicos não demonstrou associação com o desempenho financeiro das empresas.

Assim pode-se afirmar que a percepção dos dirigentes quanto a incerteza ambiental, reflete nas ações e decisões que resultam na identificação dos grupos estratégicos, assim como na estratégia adotada que deverá ser consistente com o ambiente. A escolha de uma estratégia ajustada poderá ser refletida nos resultados obtidos em seu desempenho financeiro. Entretanto, a configuração dos grupos estratégicos não refletirá em diferenças quanto ao desempenho das empresas.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo verificou o relacionamento entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia organizacional, os grupos estratégicos e o desempenho financeiro no setor de autopeças.

Para aprofundar mais este relacionamento entre as variáveis, seria interessante para futuros estudos, identificar se estes relacionamentos diferem em

setores diferentes. Realizar a pesquisa em setores distintos que apresentem diferenças ambientais, ou seja, um setor com ambiente dinâmico e outro setor com ambiente estável, para analisar como as empresas se comportam e poder comparar os resultados.

Outra recomendação referente a estratégia Miles e Snow (1978) é aprofundar a questão dos problemas do ciclo adaptativo utilizando novas medições ou testar e desenvolver novos meios de medir os problemas.

Novas medições também seriam importantes para avaliar a incerteza ambiental percebida. Realizar estudos quantitativos e qualitativos que resultem em medições mais completas e detalhadas para uma avaliação ampla do ambiente e da percepção dos dirigentes.

Outra recomendação para futuros estudos seria realizar estudos qualitativos, com entrevistas ou estudos de casos. Analisar tanto a estratégia quanto os grupos estratégicos de maneira mais específica.

Poderiam ser realizadas pesquisas longitudinais para avaliar como as empresas se comportam em um longo período de tempo. Assim seria possível verificar a mobilidade entre os grupos, ou seja, se a empresa migra para outro grupo com o passar do tempo, e se reflete em mudança também quanto a estratégia organizacional. Logo, também poderia ser observado se ocorre alteração na incerteza ambiental percebida e do impacto que poderia causar no desempenho financeiro da empresa.

5.4 LIMITAÇÕES

Para a realização desta pesquisa, houve algumas limitações principalmente quanto a coleta dos dados. A principal causa desta limitação está relacionada com tempo e recursos, pois foi utilizada a amostragem não-probabilística por conveniência e por adesão. O que determina que os resultados não podem ser generalizados para a população.

Mesmo adotando este tipo de amostragem, pelo baixo custo e tempo, com questionários autopreenchidos, obteve-se baixo retorno das respostas, o que

também se mostrou como uma limitação da pesquisa. Para obter um melhor resultado seria ideal que houvesse um número maior de respondentes.

REFERÊNCIAS

- AGUS, A.; KRISHNAN, S. K.; A KADIR, S. L. S. The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies. *Total Quality Management*, v.11, n. 4-6, 808-819, 2000.
- ALVAREZ, R. R. *Setor automotivo no Rio de Janeiro: uma análise da inserção dos fabricantes locais de autopeças na cadeia automotiva*. Rio de Janeiro, 2004. Tese de doutorado em engenharia da produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy, in *The Concept of Corporate Strategy* (1971). In Peter McKiernan, *Historical Evolution of Strategic Management*, v. 1, Dartmouth, 1996.
- ANSOFF, H. I. Concept of strategy, in *Corporate Strategy* (1987). In Peter McKiernan, *Historical Evolution of Strategic Management*, v. 1, Dartmouth, 1996.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, L. G. *A incerteza ambiental percebida, a percepção do sistema público de compras e a estratégia organizacional das empresas brasileiras*. Curitiba, 2005. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- BISQUERA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BUSSAB, W. O.; MIAZAKI, E. S.; ANDRADE, D. F. Introdução à análise de agrupamentos. *Associação Brasileira de Estatística - ABE*, 9º Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, São Paulo, 1990.
- CALIL, C. F. E. *Posicionamento social e desempenho financeiro: uma análise na indústria bancária brasileira a partir de uma tipologia proposta*. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- CHANG, W.; HSIN, J. Y. The study of the motivation and performance of the incubators' strategic alliances: strategic groups perspective. *The Journal of American Academy of Business*, v. 8, n. 2, 126-133, 2006.
- CHILD, J. Organizational structure, environmental and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, 1-22 (1972). In Peter McKiernan, *Historical Evolution of Strategic Management* v.1, Dartmouth, 1996.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, 365-383, 1990.

COOL, K.; DIERICKX, I. Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, v.14, 47-59, 1993.

COOL, K., SCHENDEL, D., Performance Differences Among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, v.9, n.3, p.207-223, 1988.

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, 467-488, 1984.

DONI, M. V. *Análise de cluster: métodos hierárquicos e de particionamento*. São Paulo, 2004. TCC Sistemas de Informação. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

DUNCAN, R.B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n.3, 313- 328, 1972.

FIEGENBAUM, A., MCGEE, J., THOMAS, H. Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *Int. Studies of Mgt. & Org*, v. 18, n.1, 6-25, 1987.

FIEGENBAUM, A.; THOMAS, H. Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry. *Journal of Management Studies*, v. 30, n.1, 69-105, 1993.

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. Relatório Setorial Preliminar, setor autopeças, 2006. Disponível em http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=101. Acesso em 16/06/2006.

GARSON, G. D . *Nominal-by-Interval Association Eta, the Correlation Ratio*. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/eta.htm>. Acesso em: 15/06/2007.

GARSON, G. D. *Correlation*. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765/correl.htm>. Acesso em: 15/06/2007.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

HAIR, Joseph F. *Multivariate data analysis*. 5 ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998.

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

HAMBRICK, D.C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors, Academic Comentary. *Academy of Management Executive*, v. 17, n.4, 115-118, 2003.

HARRIGAN, K. R. An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, v.6, 55-73, 1985.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, *The Journal of Industrial Economics*, v.26 , n.2, 97-113, 1977.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E.; COOPER, A. C. A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, v.21, n.4, 592-610, 1978.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. E. *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Canada: Little, Brown & Company, 1979

HREBINIAK, L. G.; SNOW, C. C. Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal*, v. 23, n. 24, 750-759, 1980.

HUBER, G.P.; O'CONNELL, M. J.; CUMMINGS, L. L. Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure. *Academy of Management Journal*, v.18, n.4, 725-740, 1975.

JAUCH, L. R.; KRAFT, K. L. Strategic management of uncertainty. *Academy of Management Review*, v.11, n.4, 777-790,1986.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWLESS, M. W.; BERGH, D. D. WILSTED, W. D. Performance variations among strategic group members: na examination of individual firm capability. *Journal of Management*, v. 15, n. 4, 649-661, 1989.

LEASK, G.; PARKER, D. An aplication of strategic group theory to the UK pharmaceuticals industry. *European Business Journal*, 1-9, 2004.

LEWIS, P.; THOMAS, H. The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, 385-397, 1990.

LORENZI, P.; SIMS JR., H. P.; SLOCUM JR., J. W. Perceived environmental uncertainty: an individual or environmental attribute? *Journal of Management*, v. 7,n. 2, 27-41, 1981.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, D. P.; NARANGAJAVANA, Y. Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. *International Journal of Competmporary Hospitality Management*, v17, n. 1, 22-38, 2005.

MARTINS, G. A. *Estatística geral e aplicada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASCARENHAS, B. Strategic group dynamics, *Academy of Management Journal*, v.32, n.2, p.333-352, 1989.

McGEE, J.; THOMAS, H. Strategic groups : theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, v. 7, 141-160, 1986.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizacional strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 2003.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, v. 12, 133-143, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

PARNELL, J. A.; HERSHEY, L. The strategy-performance relationship revisited: the blessing and curse of the combination strategy. *IJCM*, v. 15, n. 1, 17-33, 2005.

PENG, M. W.; TAN, J.; TONG T. W. Ownership types and strategic groups in an emerging economy. *Journal of Management Studies* v.41, n. 7, 1105-1129, 2004.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REGER, R.K., HUFF, A.S., Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, v.14, n.2, p.103-123, 1993.

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

SALERNO, M. S. A nova configuração da cadeia automotiva brasileira. *Pesquisa BNDES*. São Paulo, 1-36, 2002.

SIEGEL, Sidney. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. Rio de Janeiro: Chain, 1975.

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional de Componentes para Veículos Automotores. *Desempenho do setor de autopeças: indicadores de 1994 a 2004*. Disponível em <http://www.sindipecas.org.br>. Acesso em 29/05/2006.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, 317-336, 1980.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 6, 537-555, 1988.

TYMON, W. G. JR.; STOUT, D. E.; SHAW, K. N. Critical analysis and recommendations regarding the role of perceived environmental uncertainty in behavioral accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, v. 10, 23-46, 1998.

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

WALDMAN, D. A.; RAMÍREZ, G. G.; HOUSE, R. J.; PURANAM, P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 1, p. 134-143, 2001.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, v. 16, n. 4, 751-768, 1990

APÊNDICE 1 – QUADRO DAS VARIÁVEIS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

VARIÁVEIS	IDENTIFICAÇÃO	AUTORES	APLICAR	OPERACIONALIZAÇÃO	QUESTÃO
Número de fábricas (lojas)	Quantidade total de fábricas que estejam em operação [<i>count of operating plants</i> (Hatten et al, 1978 Hatten, Schendel, 1977), <i>number of stores</i> (Lewis, Thomas, 1990)].	Hatten et al (1978), Hatten, Schendel (1977), Lewis, Thomas (1990)	Sim	Número total de fábricas ou filiais.	3
P&D	Gastos com pesquisa e desenvolvimento dividido pelas vendas [<i>R&D / Sales</i> (Lawless et al, 1989) <i>total firm R&D / Worldwide health care sales</i> (Cool, Schendel, 1988)]	Lawless et al (1989) Cool, Schendel (1988)	Não será utilizado pela possível dificuldade em obter respostas	***	***
Ciclo de produção	Estoque dividido pelas vendas vezes os dias do ano (<i>inventory dollars / sales dollars x 365 days</i>)	Hatten et al (1978)	Não será utilizado pela possível dificuldade em obter respostas	***	***
Número de linhas de produtos	Linhas de produtos oferecidos. [$H = 1 - \sum P_i^2$, where P_i is the relative size of the i th line in the firm portfolio. $i=1 \dots n$ is the number of lines (Fiegenbaum, Thomas (1993)]	Lewis, Thomas (1990) Mascarenhas (1989) Fiegenbaum, Thomas (1993)	Sim.	Número total de linhas de produtos ou serviços oferecidos.	1
Lucratividade	Retorno das vendas (ROS)	Lewis, Thomas (1990) Cool, Dierickx (1993)	Sim.	Percepção dos dirigentes sobre o desempenho financeiro da empresa (lucratividade e taxa de retorno)	18 à 24
Intensidade de capital	Capital investido pelas vendas (<i>invested capital dollars / sales dollars</i>)	Hatten et al (1978) Lawless et al (1989) Hatten, Schendel (1977)	Não será utilizado pela possível dificuldade em obter respostas	***	***
Dívidas	Total de dívidas da empresa pelo capital investido (<i>total debt dollars / invested capital dollars</i>)	Hatten et al (1978)	Não será utilizado pela possível dificuldade em obter respostas	***	***
Fusão e aquisição	Número de ocorrências no ano ($1 = \text{occurrence in year}$, $0 = \text{nonoccurrence in year}$)	Hatten et al (1978)	Não será utilizado pois não é uma variável relevante para os setores	***	***
Retorno do capital empregado	lucro líquido - resultado financeiro / empréstimos e financiamentos + patrimônio líquido - aplicações financeiras (ROCE)	Lewis, Thomas (1990)	Não será utilizado pela possível dificuldade em obter respostas	***	***
Escopo de produto	Produtos pessoais vs comerciais (<i>Personal net premiums written (NPW) / Personal NPW + Comercial NPW</i> (Fiegenbaum, Thomas, 1993)	Fiegenbaum, Thomas (1993) Reger, Huff (1989)	Sim.	Os produtos estão voltados para que tipo de segmento específico	7

Escopo geográfico	Porcentagem de vendas geradas no exterior [%total firm sales generated abroad (Cool, Schendel, 1988)]	Reger, Huff (1993) Mascarenhas (1989) Cool, Schendel (1988)	Sim.	Qual (is) o (s) mercado atendido pela empresa.	5
Gastos com Mkt	Valor total dos gastos com Mkt dividido pelo total das vendas [estimated total market expenditure dollars / barrels sold (Hatten et al, 1978), advertising / sales (Lawless et al, 1989)], total domestic drug advertising / total domestic sales (Cool, Schendel, 1988)]	Hatten et al (1978) Lewis, Thomas (1990), Lawless et al (1989), Cool, Schendel (1988)	Sim.	Percepção quanto à divulgação da empresa. Canais utilizados	9 e 10
Market share	Venda total de produtos na indústria pela venda total de produtos da empresa [barrels / sold industry barrels sold (Hatten et al, 1978; Hatten, Schendel, 1977) firm's net premium written / industry net premium written (Fiegenbaum, Thomas, 1993)]	Hatten et al (1978) Fiegenbaum, Thomas (1993) Hatten, Schendel (1977), Cool, Dierickx (1993)	Não será utilizado pela dificuldade de obter informações	***	***
Tamanho	Valor total do Patrimônio (1/log assets (Hatten et al, 1978; Hatten, Schendel, 1977) Valor total das Vendas [Ln - Total domestic drug sales (Cool, Schendel, 1988)] LOG Net Premium Written (Fiegenbaum, Thomas (1993)]	Hatten et al (1978) Hatten, Schendel (1977), Cool, Schendel (1988) Fiegenbaum, Thomas (1993)	Sim.	Número de funcionários conforme classificação do Sebrae	4
Intensidade de propaganda na indústria	Gastos com propaganda total da indústria pelas vendas totais da empresa (total industry advertising dollars / total industry sales in barrels)	Hatten et al (1978)	Não será utilizado pela dificuldade de se obter informações e por optar pela variável "Gastos com Mkt".	***	***
Dias de greve da indústria	Dias não trabalhados na indústria (beverage industry man work days lost)	Hatten et al (1978)	Não se aplica	***	***
N° de funcionários	Número total de funcionários	***	Sim	Número total de funcionários da empresa	4
Desempenho	Percepção dos dirigentes quanto ao desempenho da empresa	***	Sim	Satisfação dos dirigentes quanto ao desempenho financeiro da empresa	25 a 27
Origem do capital	Origem do capital majoritário da empresa: nacional ou estrangeiro	***	Sim	Origem do capital controlador da empresa	6

APÊNDICE 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Senhor Diretor Presidente,

O mestrado em administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUC-PR é recomendado pela CAPES. Um dos seus elementos essenciais para a manutenção da qualidade de um curso de mestrado é a formação e desenvolvimento de pesquisadores científicos de alto nível.

Gostaríamos de contar com sua ajuda neste sentido, através do fornecimento de respostas ao questionário anexo, relativo ao estudo de uma de nossas mestrandas, Paola Karina Marchioro, para sua dissertação de mestrado.

Peço que responda ou encaminhe para a(s) pessoa(s) mais recomendada(s) dentro da empresa para responder às questões deste questionário.

Agradeço antecipadamente por sua colaboração e boa vontade.

Cordialmente,

Eduardo Damião da Silva

Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração.

Obs.: qualquer dúvida em relação à oficialidade deste estudo entrar em contato com a secretaria do Mestrado em Administração da PUC-PR através o e-mail ppad.mestrado@pucpr.br ou através do telefone (41) 3271-1476.

APÊNDICE 3 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Propósito da pesquisa: as informações fornecidas pela sua empresa são essenciais para a evolução do conhecimento. Neste primeiro momento estas informações contribuirão para uma dissertação de mestrado em administração, na sequência os resultados agregados poderão ser utilizados por outros estudantes e pelas próprias empresas para analisarem seu posicionamento no mercado.

Serão verificadas na dissertação as relações entre: a estratégia das empresas, a instabilidade ambiental percebida e a identificação de grupos estratégicos neste setor.

Sigilo das informações: as informações individuais de cada empresa serão mantidas em absoluto sigilo. Somente serão divulgados dados tratados estatisticamente.

Divulgação dos resultados: os resultados da pesquisa serão enviados por e-mail para os respondentes até maio de 2007.

Como referência, o tempo médio de resposta do questionário é de 15 minutos.

O questionário pode ser respondido por uma das seguintes formas e seus passos:

1) E-mail:

- a. Salve o arquivo do Excel em anexo em um diretório de seu microcomputador;
- b. Abra-o, responda as questões e salve-o;
- c. Envie o arquivo com as respostas para paola.marchioro@pucpr.br.

2) Fax:

- a. Imprima o arquivo do Excel em anexo;
- b. Responda as questões com caneta azul ou preta;
- c. Envie por fax para o número (41) 3398-1520.

3) Por Carta:

- a. Responda este e-mail solicitando a resposta por carta;
- b. Em poucos dias estará recebendo a correspondência com o questionário impresso e envelope selado;
- c. Responda o questionário e nos envie.

Estou à disposição para fornecer maiores informações pelo e-mail
paola.marchioro@pucpr.br.

Agradeço sua colaboração,

Mestranda: **Paola Karina Marchioro**

1 Dados da Empresa

Razão Social: _____

Município/Estado da Matriz: _____

Ano de início das operações da empresa: _____

Linha(s) de produtos: _____

Número de linhas de produtos: _____

2 Dados do Respondente

Nome: _____

Cargo na empresa _____

3 Número total de fábricas: _____**4 Número aproximado de funcionários: _____****5 Qual o principal mercado de sua empresa?**☐ Local☐ Estadual☐ Regional☐ Nacional☐ Mercosul☐ Estados Unidos☐ Europa☐ Outros Países**6 Qual a origem do capital controlador da empresa?**☐ Nacional☐ Estrangeiro☐ Nacional e estrangeiro**7 Qual o principal destino dos produtos?**☐ Montadoras☐ Reposição☐ Exportações☐ Intersetorial**8 Qual o principal segmento atendido pelos produtos de sua empresa?**☐ Automóveis☐ Comerciais leves☐ Ônibus☐ Caminhões☐ Máquinas Agrícolas☐ Motocicletas☐ Outros

9 Quais os meios utilizados para divulgar sua empresa, seus produtos e/ou serviços?☐ Revistas especializadas☐ Jornais de grande circulação☐ Televisão☐ Rádio☐ Diretamente por vendedores**10 O investimento realizado em propagandas e divulgação da sua empresa é:**☐ Escasso☐ Suficiente para atingir o público alvo☐ Amplo, sendo reconhecido nacionalmente**11 Quantos clientes principais a empresa possui? _____****12 Como é realizado o transporte dos produtos aos clientes?**☐ Pela própria empresa☐ Transportadora contratada☐ Pela empresa, e por transportadora para grandes distâncias**13 Qual a porcentagem aproximada de processos/atividades da empresa que são terceirizados? _____ %****14 Você considera que o investimento realizado em treinamento para os funcionários da empresa é:**☐ Muito baixo☐ Baixo☐ Regular☐ Alto☐ Muito Alto**15 Os programas de incentivo e motivacionais oferecidos aos funcionários são:**☐ Inexistentes☐ Insuficientes☐ Suficientes☐ Muitos☐ Excedentes**16 O poder de decisão na sua empresa pode ser considerado:**☐ Totalmente centralizado☐ Totalmente descentralizado☐ Parcialmente descentralizado**17 Quantos níveis de hierarquia a empresa possui? _____**

Qual seu grau de satisfação com o desempenho financeiro de sua empresa para os seguintes itens: marque sua opinião seguindo a seguinte escala: 1. Totalmente Insatisfeito 2. Parcialmente Insatisfeito 3. Nem Satisfeito Nem Insatisfeito 4. Parcialmente Satisfeito 5. Totalmente Satisfeito						
18 Fluxo de caixa						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito
19 Retorno sobre o capital dos acionistas						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito
20 Margem bruta de lucro						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito
21 Lucro líquido das operações						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito
22 Lucratividade das vendas (Lucro/vendas)						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito
23 Retorno sobre o investimento						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito
24 Capacidade de financiar crescimento do negócios a partir dos lucros						
Totalmente Insatisfeito	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Totalmente Satisfeito

Responda as três seguintes questões indicando sua percepção sobre o desempenho financeiro de sua empresa nos últimos cinco anos marque sua opinião seguindo a seguinte escala: 1. Concordo totalmente 2. Concordo parcialmente 3. Nem concordo nem discordo 4. Discordo parcialmente 5. Discordo totalmente						
25 Nosso desempenho financeiro tem superado o de nossos concorrentes						
Concordo Totalmente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo Totalmente
26 Nossa lucratividade tem superado a de nossos concorrentes						
Concordo Totalmente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo Totalmente
27 O crescimento de nossa taxa de retorno tem superado a de nossos concorrentes						
Concordo Totalmente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo Totalmente

28 Seus produtos ou serviços, em comparação com as empresas concorrentes, podem ser caracterizados como:

- ☐ Inovadores, em mudança contínua em toda a organização e em todo o mercado
- ☐ Estáveis em certos departamentos e/ou mercados, e inovadores em outros departamentos e/ou mercados
- ☐ Estável e focado, consistentemente definido em toda a organização e em todo mercado em que atuo
- ☐ Em estado de transição, baseado nas respostas de oportunidades e ameaças do mercado ou ambiente

29 Em relação ao tempo gasto com a monitoração das mudanças e ameaças do mercado, pode ser descrita como:

- ☐ Constante: a empresa monitora o mercado continuamente
- ☐ Mínima: realmente não passa muito tempo monitorando o mercado
- ☐ Média: a empresa passa um tempo razoável monitorando o mercado
- ☐ Esporádica: Algumas vezes passa muito tempo e outras pouco tempo monitorando o mercado.

30 Quanto ao crescimento da empresa e a penetração em novos mercados, opta-se por:

- ☐ Concentração inteiramente desenvolvida dentro dos mercados atendidos atualmente
- ☐ Entrada agressiva em novos mercados oferecendo novos produtos ou serviços
- ☐ Penetração mais intensa dentro dos mercados atendidos atualmente, enquanto adota-se novos produtos ou serviços somente depois de uma revisão cuidadosa do seu potencial
- ☐ Responder apenas as pressões do mercado e evitar riscos.

31 Um dos mais importantes objetivos quanto a tecnologia, é a dedicação e compromisso por:

- ☐ Eficiência em custos: reduzir e controlar custos através do controle
- ☐ Sinergia tecnológica: analisar os custos e lucros cuidadosamente, reduzindo custos através de controle e gerar, seletivamente, novos produtos ou serviços e entrada em novos mercados.
- ☐ Flexibilidade e inovação: garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos ou serviços e a entrada em novos mercados, estejam disponíveis e acessíveis
- ☐ Desenvolvimento e conclusão de projetos: garantir o controle frente a ameaças críticas, tomando qualquer ação que seja necessária.

32 As competências e habilidades necessárias aos gerentes da empresa, podem ser descritas como:

- ☐ Analítica: suas habilidades permitem identificar tendências e desenvolver novos produtos ou serviços ou novos mercados
- ☐ Especializada: suas habilidades são concentradas dentro de uma, ou poucas, áreas específicas
- ☐ Empreendedora: habilidades diversas, flexíveis, que permitam mudanças para criação
- ☐ Flexível: habilidades necessárias para atender as mudanças a curto prazo e improvisar soluções

33 Em relação ao planejamento, a organização prepara-se para o futuro por:

- ☐ Identificar as melhores soluções possíveis para os problemas e desafios que requerem atenção imediata
- ☐ Identificar ameaças e oportunidades no mercado que resultam na criação de novos produtos ou serviços, ou a entrada em novos mercados
- ☐ Identificar aqueles problemas que, se resolvidos, mantém e aperfeiçoa os produtos e serviços atuais, oferecendo posicionamento no mercado.
- ☐ Identificar tendências na indústria que oferecem oportunidades a longo prazo e também resolver problemas relacionados aos produtos e serviços e as necessidades dos clientes atuais

34 A estrutura da empresa é

- ☐ Funcional : organizada por departamentos - marketing, finanças, pessoal, etc.
- ☐ Orientada para o mercado ou produto: não apresenta divisões departamentais
- ☐ Parcialmente funcional: organizada por departamentos, entretanto orientada para o mercado ou produto quando existe um novo ou grande serviço oferecido nas áreas.
- ☐ Muda continuamente, permitindo encontrar oportunidades e resolver problemas quando aparecem

35 Qual das descrições seguintes mais se aproxima da sua organização quando comparada a outras empresas do mesmo ramo de atividades? (Por favor considere sua divisão ou companhia como um todo e note que nenhum dos tipos listados abaixo é inerentemente "bom" ou "ruim")

- ☐ 1- Este tipo de organização tenta localizar e manter um nicho seguro em uma área de produtos ou serviços relativamente estável. Esta organização tende a oferecer uma gama mais limitada de produtos e serviços do que seus competidores e tenta proteger seu domínio oferecendo mais qualidade, serviço superior, preços baixos, etc. Geralmente este tipo de organização não é a pioneira em novidades no setor – tende a ignorar as mudanças do setor que não tem influência direta nas presentes áreas de operação, concentrando-se assim em fazer o melhor trabalho possível dentro uma área limitada.
- ☐ 2- Este tipo de organização opera tipicamente dentro uma área de domínio produto-mercado que passa por uma redefinição periódica. A organização valoriza ser a pioneira em novos produtos e atuar em novas áreas, mesmo não sendo estes esforços altamente lucrativos. Esta organização responde rapidamente aos sinais iniciais de novas oportunidades e estas repostas geralmente levam a novas ações competitivas. No entanto, este tipo de organização talvez não mantenha força de mercado em todas as áreas que entra.
- ☐ 3- Este tipo de organização tenta manter uma linha de produtos e serviços estáveis e limitados, enquanto, ao mesmo tempo, age rapidamente para seguir um conjunto selecionado de desenvolvimentos promissores no setor. A organização raramente é pioneira em serviços ou produtos. Entretanto, por monitorar cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes em áreas compatíveis com sua base estável de produtos no mercado, a organização é a sucessora (“a segunda”), assim, com serviços e produtos com melhor custo e eficiência.
- ☐ 4- Este tipo de organização aparentemente não tem uma orientação produto-mercado consistente. A organização geralmente não é tão agressiva em manter produtos e mercados estabelecidos como alguns de seus concorrentes nem está disposta se arriscar como outros concorrentes. Ao invés disso, a organização responde às pressões do ambiente externo.

Como você caracterizaria o ambiente externo no qual sua empresa atua? Considere não só o aspecto econômico, mas também o social, político e tecnológico.						
36 Muito dinâmico, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais						
Concordo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo
Totalmente						Totalmente
37 Com grande risco, um passo em falso pode significar a quebra da empresa						
Concordo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo
Totalmente						Totalmente
38 Com rápida expansão, através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos						
Concordo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo
Totalmente						Totalmente
39 Muito estressante, exigente, hostil, difícil de se manter vivo						
Concordo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Discordo
Totalmente						Totalmente