

Associações entre estratégia competitiva e desempenho: um panorama de grandes empresas no Brasil.

Autoria: Sandra Barbosa Camelo

Resumo

As modificações do cenário de negócios, decorrentes da nova economia, impactaram a forma como as organizações construíram e estão reconstruindo a sua defesa estratégica diante de constantes transformações. Por conseguinte, as empresas brasileiras encontram-se atualmente no meio de uma verdadeira revolução em termos de busca pela conquista e manutenção de suas vantagens competitivas, através de escolhas de estratégias. Neste artigo, procura-se analisar as principais características da estratégia competitiva e estabelecer sua associação com o desempenho empresarial nas grandes empresas brasileiras. O entendimento dessa associação visa identificar como essas empresas aplicam os conceitos e modelos para obter desempenho superior. Assim, o estudo explorou, na essência, as principais características da estratégia competitiva quando a liderança de custo, diferenciação e enfoque, bem como as associações significativas com o desempenho empresarial nas grandes empresas brasileiras. Respeitadas as condições e limitações existentes, apresentam-se evidências estatísticas para aceitar as hipóteses das associações.

Introdução

A escolha do tema do estudo foi orientada pelos critérios de importância, originalidade e viabilidade. Quanto à importância, os temas estratégia competitiva e desempenho possuem implicações sobre o desenvolvimento empresarial e econômico regional e nacional, dado que o universo de empresas pesquisado proporciona uma boa representatividade da economia brasileira.

Em relação à questão da originalidade, no presente artigo, a análise da possível associação dos temas estratégia competitiva com o desempenho empresarial pode estimular um maior questionamento em relação aos resultados já alcançados em outros estudos.

Quanto à questão da viabilidade, o estudo está condicionado ao acesso a dados, ao prazo para elaboração, aos recursos econômicos disponibilizados e à potencialidade do pesquisador, do que se depreende ser totalmente viável em função do desenvolvimento do desenho da pesquisa.

Muito se tem estudado, pesquisado e noticiado o modo como estabelecer vantagens competitivas. Assim, neste trabalho, buscar-se-á identificar dentre as dimensões definidas no estudo, os fatores contributivos para um desempenho empresarial exitoso, dotando as organizações de ferramentas de gestão estratégica que as possibilitem adquirir uma competitividade sustentável a longo prazo e, assim, vencer a corrida pelo mercado e pelo futuro.

Diante do exposto, para melhor especificar a problemática esboçada e delinear os contornos do objeto de pesquisa, faz-se necessário responder à seguinte questão: **Quais as associações existentes entre estratégia competitiva (EC) com o desempenho nas maiores empresas brasileiras (DE)?**

Contexto Teórico da Estratégia Competitiva e do Desempenho Empresarial

Os conceitos de estratégia são quase tão numerosos quanto os autores que a referem. Nesta seção, apresenta-se, de forma breve, a literatura sobre estratégia, levando em consideração os conceitos mais difundidos e clássicos.

Muitos autores pressupõem a conceituação de estratégia, como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orienta as decisões organizacionais, conforme sugerido por Mintzberg (1998) como estratégia intencionada.

Por outro lado, Ansoff (1979) retrata a estratégia como um processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa. A abordagem clássica de Ansoff (1979) e Porter (1985) apresenta a formação de estratégia como processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa a longo prazo.

Day (1999) argumenta que estratégia é buscar vantagem competitiva sobre os concorrentes e diminuir a erosão das vantagens atuais. Assim, sustentar vantagem competitiva torna-se crítico na gestão contemporânea.

A posição da empresa na indústria é fruto de seus recursos desenvolvidos ao longo do tempo, e esses recursos são os resultados de investimentos passados feitos para melhorar a posição competitiva, instituindo-se, assim, o ciclo da vantagem competitiva. Observa-se que muitas empresas que foram competitivas no passado e que, ao longo do tempo, deixaram de reinvestir e buscar a melhoria contínua perderam suas vantagens. De fato, mesmo com reputação, credibilidade, marca, mas sem inovação estratégica permanente, a sustentabilidade é impossível.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), a estratégia em si é o plano geral de uma empresa, que tem dois níveis: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Estratégia Competitiva

Porter (1997) concentra seus estudos na análise do funcionamento do mercado e da competição em uma indústria ou ramo de negócio. Para isso, duas questões centrais são objetos de análise e que são fatores determinantes da estratégia competitiva de uma organização: a atratividade na indústria (ramo de negócio) e o posicionamento na indústria.

Uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento do modelo de como a empresa irá competir, combinando os meios organizacionais para se atingirem os fins que são as metas estratégicas. Sendo assim, a meta de uma empresa em uma determinada indústria é encontrar uma posição dentro dela, em que a mesma possa melhor se defender contra as forças competitivas, influenciando-as em seu favor. Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva (PORTER, 1997):

1. A atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo, e os fatores que a determinam; e
2. Os determinantes da posição relativa dentro de uma indústria.

Sendo assim, a estratégia competitiva visa criar ações ofensivas ou defensivas para atingir uma posição competitiva em uma indústria, enfrentando com sucesso as cinco forças que moldam a competição na indústria em que a empresa está inserida. Segundo Porter (1997), a estratégia competitiva da indústria deve originar-se do conhecimento detalhado da sua estrutura e da maneira como ela se modifica. Assim, a atratividade da indústria, é afetada pelas seguintes forças estruturais: a intensidade da concorrência entre os competidores; a ameaça de novos entrantes nos negócios; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos consumidores.

A análise do cenário da empresa indica quão fortemente a empresa pode assegurar sua posição e se a estratégia corrente é capaz de aumentar o desempenho a longo-prazo. Esta análise estratégica é centrada em três questões:

A primeira se refere à efetividade da estratégia corrente, e o primeiro passo é identificar o tipo de estratégia utilizada no presente. Porter (1985) sugere as estratégias genéricas para o enfrentamento das cinco forças competitivas – liderança de custo total, diferenciação e enfoque, para representar as alternativas de posição estratégica numa determinada indústria.

A estratégia de liderança de custo significa basicamente que a empresa consegue oferecer ao mercado algo semelhante às ofertas de seus concorrentes, mas o faz a um custo total mais baixo. Do ponto de vista de Porter (1980), o custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à competição por preços. A posição de custo baixo permite que a empresa ainda continue auferindo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição.

A segunda questão refere-se às forças e fraquezas da empresa. As forças internas da empresa são geralmente representadas por ativos competitivos, como *expertise*, *core competences* e atributos competitivos. As empresas devem procurar explorar suas próprias forças e corrigir as fraquezas que as deixam vulneráveis. Empresas familiares devem, por exemplo, explorar forças como baixos custos de recrutamento, grande lealdade dos funcionários, maior produtividade e maior efetividade em negócios de mão-de-obra intensiva.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça algo que atenda melhor às necessidades da maioria dos segmentos de mercado, desde que o custo adicional em que a empresa tem que incorrer para oferecer este algo a mais não exceda as vantagens de preço mais alto proporcionado pelo fato da sua oferta ser distinta das da concorrência.

Assim como na diferenciação, a estratégia baseada no enfoque pode assumir diversas formas. Esta pressupõe segmentos com características ou necessidades distintas dos demais, de tal forma que seria possível a uma empresa praticar, por exemplo, uma estratégia de enfoque em custo, reduzindo seu custo total por meio da especialização em modelos de produtos, ou uma estratégia de enfoque em diferenciação, adotando formas de atendimento e de entrega apropriadas apenas para certos segmentos de mercado.

Porter (1985) cunhou a expressão *stuck-in-the-middle*, traduzida para o português como meio-termo, para classificar aquelas empresas que não tivessem conseguido implementar com sucesso nenhuma das estratégias genéricas. O fato de ser classificada como meio-termo não significa que uma empresa não empregue métodos competitivos típicos de uma ou mais estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna.

Somando-se a isso, Porter (1985) considera que a empresa que tente desenvolver ambas as estratégias genéricas ao mesmo tempo, provavelmente acabará no meio-termo,

tendo em vista que haveria inconsistências na sua imagem e reputação, na necessidade de diferentes atividades para executar cada uma das estratégias, nos limites à coordenação e ao controle, e no conflito de prioridades.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada.

Quanto mais sustentável for a estratégia da empresa e a sua situação financeira, menos provável será a necessidade de mudanças radicais. Indicadores de boa estratégia e desempenho financeiro são a participação no mercado, margens de lucro, retorno sobre investimento, crescimento das vendas, posição e vantagem competitiva.

O enfoque da liderança de custo é certamente o mais objetivo. Com ele as empresas concentram seus esforços para produzir a um baixo custo por meio de algumas práticas, bem como manter um escopo restrito que atenda a muitos segmentos, a economia de escala, a tecnologia patenteada, entre outros fatores.

A estratégia da liderança no custo de uma empresa deve estar sempre em paridade ou próximo da dos concorrentes para competir e manter essa vantagem. A estratégia de diferenciação caracteriza-se pela originalidade dos produtos ofertados aos clientes. Se uma empresa consegue manter uma diferenciação, ela será uma competidora acima da média.

A estratégia baseada no enfoque é seletiva. A empresa seleciona uma área ou conjunto de áreas para concentrar esforços nelas. Assim, visa obter vantagem competitiva nos setores alvo que, certamente, não conferem uma vantagem competitiva geral. Além disso, para obter êxito com essa ação genérica, há que se diferenciar de outros segmentos que atuem no mesmo nicho de mercado.

Em relação aos possíveis riscos de uma estratégia genérica, é certo que uma estratégia não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes. Desse modo, cada tipo de estratégia genérica pode ser vulnerável a diferentes tipos de ataques da concorrência.

Desempenho Empresarial

Da mesma forma que Estratégia, diversos são os autores que definem Desempenho. Segundo Hunger e Wheelen (1991), desempenho é o resultado final da atividade. A seleção dos parâmetros adequados para se avaliar o desempenho depende da unidade organizacional a ser analisada e dos objetivos a alcançar.

Na obra de Barney (2002), desempenho pode ser definido como “o valor que uma organização cria utilizando seus bens produtivos, comparado ao valor esperado pelos proprietários desses bens”. Normalmente, empresas que estão em vantagem no seu ambiente competitivo estão executando estratégias competitivas que as suas competidoras não estão. Por isso, seus lucros estão acima da expectativa dos seus stakeholders. Essa linha estrutural sobre o desempenho das empresas tem algumas vantagens, como por exemplo, ser coerente com a visão microeconômica, com a maioria das definições de desempenho da teoria organizacional e do comportamento organizacional, e ajudar a determinar o impacto do desempenho no ambiente interno das empresas (BARNEY, 2002). O autor destaca também a dificuldade de mensuração que essa definição apresenta.

É comum a prática de mercado de que desempenho empresarial deve ser tratado a partir de indicadores de eficiência empresarial, ou seja, o desempenho revela resultados alcançados pela empresa em um determinado momento do tempo.

Uma visão mais global do desempenho é apresentada por Kaplan e Norton (1997). Para os autores, as empresas têm tentado se inserir no mercado competitivo lançando mão de diversas iniciativas de melhoria. Entretanto melhorias de desempenho exigem mudanças também nos sistemas de mediação e gestão utilizados pelas empresas, pois é impossível atingir a excelência empresarial controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado, visto que os executivos necessitam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional.

Um dos principais objetivos de se estudar desempenho empresarial reside no fato de se acreditar na existência de uma relação entre o desempenho financeiro e mercadológico das empresas com a estratégia competitiva. Portanto, mensurar o desempenho torna-se essencial para verificar o sucesso da sua estratégia.

Poucas coisas são tão importantes para o desempenho empresarial como sua mensuração, até porque é impossível gerenciar o que não se consegue medir. A essência da questão diz respeito, portanto, ao relacionamento entre a estratégia e as medições de desempenho das organizações.

Muitas das áreas mais críticas de mensuração do desempenho empresarial ainda não estão bem definidas e, conseqüentemente, os dados necessários à gestão estratégica das empresas não são coletados. Este é o problema e o desafio, uma vez que dados constituem a base das medições. As organizações, hoje, estão competindo em pesquisas complexas e para isso é essencial que tenham uma exata compreensão de seus objetivos e dos métodos que terão de utilizar para alcançá-los.

Neste trabalho a performance das empresas pesquisadas será mensurada por crescimento de vendas, rentabilidade do patrimônio e EBTDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). A escolha é condicionada à disponibilidade de dados provenientes de fontes secundárias.

Metodologia da Pesquisa

Cooper e Schindler (2003) enfatizam que a investigação científica é baseada no processo de inferência. Esse processo é usado para desenvolver e testar várias proposições. Nessa perspectiva, é mister sistematizar o procedimento metodológico balizador desta inferência e investigação.

A partir do referencial teórico, realizou-se uma pesquisa em campo para coleta de dados e informações, a análise estatística dos dados e as conclusões relativas à pergunta de pesquisa, bem como, expõem-se as limitações e recomendações para futuras pesquisas. Para orientação na busca dos dados e na análise, propõem-se para a pergunta de pesquisa as seguintes hipóteses:

- ◆ **H0a** Não existe associação significativa entre EC e DE
- ◆ **H1a** Existe associação significativa entre EC e DE

Para o alcance dos objetivos propostos foi adotado um tipo de pesquisa de caráter descritivo e explicativo, visando descobrir respostas para as hipóteses levantadas.

O plano de amostragem levou em consideração a população das empresas conforme informações apresentadas nas edições de 2004, 2005 e 2006, da Revista Exame - 500 Maiores e Melhores Empresas. Dentro do prazo de quatro meses estipulado para a coleta, 87 empresas aceitaram participar do estudo, o que representou 18% do total de 485 questionários enviados (a amostra excluiu 15 empresas cujos endereços não foram obtidos). O número de empresas respondentes resultou, para o nível de confiança de 95%, em um erro relativo de 9,52%.

O lócus de investigação foi cada uma das empresas listadas na revista Melhores e Maiores da Exame, que figuraram nos anos 2004-2006. Para a pesquisa de campo realizou-se a coleta de dados através de questionários. Seguiu-se uma linha de abordagem estruturada, com questões do tipo fechadas em que foram utilizadas escalas nominais do tipo likert e dicotômicas. O mesmo foi aplicado via postal, tendo sido elaborado exclusivamente para este fim. Como a pesquisa é de caráter predominantemente quantitativo, a análise e interpretação foram elaboradas utilizando-se técnicas estatísticas, com o auxílio do software SPSS V.10 (Statistical Package for the Social Sciences). O anexo A apresenta o questionário utilizado na coleta de dados.

Para se verificar se as questões levantadas mediam satisfatoriamente o fenômeno a ser estudado, conforme a estrutura montada para o entendimento dos respondentes, e se houve compreensão da escala, usou-se o *Alfa de Cronbach*. Trata-se de uma medida de consistência interna de questionário, que permite verificar se as questões medem as variáveis estudadas e se os dados são confiáveis. As escalas desenvolvidas para este estudo, segundo o teste *Alpha de Cronbach*, foram julgadas consistentes (fidedignas), uma vez que os valores encontrados excederam a margem considerada adequada para estudos empíricos, que é de 0,7 (HAIR et al, 1995), conforme segue abaixo:

TABELA 1 - Consistência interna das escalas

Dimensão	Alpha de Cronbach	Número de itens na escala	Número de casos válidos
Estratégia Competitiva	0,7337	18	73

Nesta pesquisa, usou-se também para a redução de dados a técnica de análise fatorial (AF), que se trata de uma técnica estatística multivariada.

Segundo Reis (1997), a AF (Análise Fatorial) é um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas.

Uma AF envolve a estimação de um grande número de parâmetros e, para que isso seja feito com um mínimo de qualidade, é necessário um tamanho amostral relativamente grande em comparação com o número de variáveis envolvidas. Há, na literatura estatística, uma série de sugestões para a escolha desse tamanho amostral. Em geral, essas opções baseiam-se na experiência pessoal dos diversos autores que, em alguns casos, sugerem um tamanho amostral da ordem de 20 vezes o número de variáveis envolvidas (HAIR et al., 1995).

Segundo Hair et al. (1995) dificilmente se realiza análise fatorial com uma amostra com menos de 50 observações e, 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. A amostra pesquisada, que inclui 87 empresas, aproxima-se satisfatoriamente às exigências mínimas para aplicação da técnica.

Análises dos Resultados da Pesquisa

Para a identificação dos setores de atividades das empresas pesquisadas, utilizou-se a classificação da Revista EXAME - Maiores e Melhores de 2006. Foi realizada também a codificação dos questionários, o que facilitou o controle da sua coleta.

Devido à variedade de setores, a expectativa era que a grande maioria das empresas respondesse aos questionários, de forma que todos estivessem representados. Como foi citado, foram contatadas todas as empresas constantes do ranking das 500 maiores empresas da Revista EXAME – Melhores e Maiores. A tabela 2, a seguir, apresenta a distribuição, por setor, das empresas que responderam ao questionário.

TABELA 2 – Distribuição das respostas dos questionários por setor

Descrição do setor de atividade	Nº questionários recebidos
Alimentos, Bebidas e Fumo	11
Automotivo	05
Confecções e Têxteis	02
Construção	01
Material de Construção	01
Mecânica	03
Mineração	02
Papel e Celulose	05
Plásticos e Borracha	02
Química e Petroquímica	08
Siderurgia e Metalurgia	08
Comércio (Atacadista e Varejista)	11
Serviços (Públicos e Diversos)	28
Total	87

FONTE: Adaptado da Revista Exame, ano 2006.

O estudo visou retratar as características quanto à utilização das estratégias competitivas genéricas de liderança de custo, diferenciação e enfoque. Para isso, foi utilizada a técnica de análise fatorial, a fim de reduzir o número de variáveis incluídas em cada constructo. A análise fatorial realizada incluiu:

- ◆ Entender como as variáveis interagem dentro de cada um dos três constructos de estratégia competitiva genérica (liderança de custo, diferenciação e enfoque);
- ◆ Desenvolver fatores (constituídos de itens fortemente correlacionados), a fim de facilitar as análises subseqüentes.

Para a variável estratégia competitiva, foi aplicada a análise fatorial, por componentes principais, rotação varimax. O critério para a extração dos fatores foi o *eigenvalues* maior que 1,0, o que implica que cada fator deve explicar a variância de, no mínimo, uma variável isolada, como mostra a tabela 3, a seguir.

TABELA 3 - Matriz de componentes principais da análise fatorial

	Componentes				
	1	2	3	4	5
EC (foco na aprendizagem contínua e na pesquisa e desenvolvimento)	0,771				
EC (valoriza e implanta mecanismo para estreitar relacionamento com cliente)	0,741				
EC (controle de processos e de custos operacionais são fortes e austero)	0,717				
EC (reconhecida no mercado como líder em inovação e tecnologia aplicada)	0,708				
EC (atua de modo flexível com forte coordenação entre áreas e incentiva criatividade e inovação)	0,705				
EC (administração analítica com relatórios detalhados)	0,673				
EC (procedimentos operacionais seguem padrão extremamente rígido)					
EC (foco estratégico na originalidade dos produtos e serviços ofertados)					
EC (mercado demanda processo de produção por escala)					
EC (atua em mercado com controle de custo para a competitividade)		0,605			
EC (estratégia focada em poucos produtos)					
EC (foco em custo baixo em relação à concorrência)					
EC (delegação aos funcionários é limitada)					
EC (estratégia focada nos nichos de mercado)			0,614		
EC (administração e decisões extremamente centralizadas)			0,611		
EC (mercado concentrado em poucos concorrentes)				0,74	
EC (produtos e serviços são visivelmente diferenciados pelos clientes)					
EC (trade off entre rentabilidade e volume de vendas)					

*Extraction Method: Principal Component Analysis.
5 components extracted.*

Para verificar a adequação da análise fatorial, foi realizado o teste Bartlett de esfericidade para validar a presença de correlações entre as variáveis. Ele fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis. O aumento do tamanho da amostra faz com que o teste Bartlett se torne mais sensível na detecção de correlações entre as variáveis (HAIR et al., 1995).

Ademais, visando quantificar o grau de intercorrelações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial, utilizou-se a medida de adequação da amostra (MSA) ou como também é conhecido, o KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*). Esse índice varia de 0 a 1, alcançando 1 quando cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis (HAIR et al., 1995).

O teste KMO indica um valor mediano de 0,708, sinalizando que a análise de componentes principais pode ser feita (HAIR et al., 1995). O teste de esfericidade de Bartlett (*Chi Square = 539,34*) pela análise com nível de significância ($\text{sig} = 0,000$) é satisfatório, ou seja, as variáveis são correlacionadas.

TABELA 4 – Teste KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,70824232
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	539,3464436
df	153
Sig.	1,65254E-44

O resultado final da análise fatorial da variável estratégia competitiva revelou 5 fatores distintos, com um poder de explicação acima de 65% da variância englobando 18 variáveis. Os 5 novos fatores agregam variáveis que carregam pelo menos 0,60 em cada fator (HAIR, 2005). A denominação de cada fator é a seguinte: Fator 1- liderança de custo pura, Fator 2- enfoque com liderança de custo, Fator 3- liderança de custo com centralização de decisões, Fator 4- diferenciação pura e Fator 5- enfoque com diferenciação. As variáveis de cada fator deram origem aos escores fatoriais padronizados (HAIR et al.,1995), os quais são representativos dos fatores para análises subseqüentes.

Os dados referentes ao desempenho empresarial foram extraídos, segundo a fonte secundária adotada na pesquisa – Revista Exame Melhores e Maiores. Os valores utilizados são do período compreendido entre de 2004 e 2006.

Com base na série histórica dos indicadores de desempenho – Crescimento de Vendas, Rentabilidade e EBTDA, foram calculadas as médias e os valores mínimo e máximo da amostra, excluídos os *outliers* (em duas tentativas, referentes às variáveis crescimento de vendas e rentabilidade), de forma a melhorar os testes de normalidade, conforme apresentados na tabela 5, abaixo.

TABELA 5 – Média dos indicadores de desempenho

	CVMÉDIO Crescimento Médio de Vendas (04 a 06)	REN MÉDIA Rentabilidade Média (04 a 06)	EBTDAMÉD EBTDA Média (04 a 06)
Nº Casos Válidos	57	61	60
Missing	56	52	53
Média	4,035672515	16,51420765	148,505
Desvio Padrão	8,180837704	13,10798945	179,3931334
Mínimo	-17,73333333	-14,5	-15,66666667
Máximo	19,96666667	48,36666667	816,0333333

Os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (Hair et al.,1995), que estão representados na tabela 6, a seguir, confirmaram a normalidade da amostra em termos de crescimento de vendas e rentabilidade bem como, do logaritmo neperiano do EBTDA, realizado devido à assimetria positiva da curva de distribuição dos dados originais.

Pelos níveis de significância observados, não é possível rejeitar-se as hipóteses nulas de normalidade das variáveis de desempenho da amostra. Logo, é estatisticamente aceitável considerá-las como normais, as quais também podem ser representadas pelos gráficos Q-Q Plot, não apresentados.

TABELA 6 – Teste de normalidade

Teste de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CVMÉDIO Crescimento Médio de Vendas (04 a 06)	0,074	57	0,2	0,984	57	0,647
REN MÉDIA Rentabilidade Média (04 a 06)	0,073	61	0,2	0,988	61	0,796
LNEBT LN EBTDA Média	0,082	58	0,2	0,978	58	0,388

* This is a lower bound of the true significance.
a Lilliefors Significance Correction

Diferentes maneiras podem ser utilizadas para testar hipóteses de associações de variáveis, de acordo com a preferência dos pesquisadores, a natureza ou característica dos dados, ou mesmo a quantidade de dados, entre outras.

Inicialmente para a realização dos testes de associação a fim de se verificar a hipótese (existem associações significativas entre estratégia competitiva e desempenho empresarial), foram desenvolvidos 05 escores fatoriais (constituídos de variáveis correlacionadas). As relações significativas são ressaltadas com um ou dois asteriscos, dependendo do nível de significância. Das 15 correlações possíveis, 04 são significativas com $p < 0,05$, conforme ilustrado na tabela 7, a seguir.

TABELA 7 – Teste de correlação de *Pearson*: escores fatoriais da estratégia competitiva e variáveis de desempenho

	FAC1_1 Liderança de custo pura	FAC2_1 Enfoque com liderança de custo	FAC3_1 Liderança de custo com centralização das decisões	FAC4_1 Diferenciação pura	FAC5_1 Enfoque com diferenciação	CVMÉDIO Crescimento Médio de Vendas (04 a 06)	RENMÉDIA Rentabilidade Média (04 a 06)	LNEBT LN EBTDA Média	
FAC1_1 Liderança de custo pura	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 -0,014 0,906 73	-0,083 0,483 73	0,019 0,871 73	0,037 0,754 73	0,165 0,252 50	-0,145 0,306 52	0,056 0,701 50	
FAC2_1 Enfoque com liderança de custo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,014 0,906 73	1 0,004 0,97 73	-0,003 0,981 73	0,012 0,917 73	0,217 0,13 50	-0,291 0,036 52	0,292 0,039 50	
FAC3_1 Liderança de custo com centralização das decisões	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,083 0,483 73	0,004 0,97 73	1 0,956 73	-0,007 0,716 73	0,043 0,716 73	-0,159 0,269 50	0,047 0,74 52	-0,29 0,041 50
FAC4_1 Diferenciação pura	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,019 0,871 73	-0,003 0,981 73	-0,007 0,956 73	1 0,901 73	0,015 0,901 73	-0,405 0,003 50	-0,168 0,233 52	-0,131 0,366 50
FAC5_1 Enfoque com diferenciação	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,037 0,754 73	0,012 0,917 73	0,043 0,716 73	1 0,901 73	0,015 0,901 73	-0,079 0,587 50	-0,038 0,79 52	-0,175 0,223 50
CVMÉDIO Crescimento Médio de Vendas (04 a 06)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,165 0,252 50	0,217 0,13 50	-0,159 0,269 50	-0,405 0,003 50	-0,079 0,587 50	1 0,118 57	0,224 0,118 50	0,261 0,077 47
RENMÉDIA Rentabilidade Média (04 a 06)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,145 0,306 52	-0,291 0,036 52	0,047 0,74 52	-0,168 0,233 52	-0,038 0,79 52	0,224 0,118 50	1 0,118 61	0,133 0,341 53
LNEBT LN EBTDA Média	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,056 0,701 50	0,292 0,039 50	-0,29 0,041 50	-0,131 0,366 50	-0,175 0,223 50	0,261 0,077 47	0,133 0,341 53	1 0,341 58

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Na tabela 8, a seguir, é apresentado um extrato das correlações significativas que puderam ser observadas, bem como suas principais interpretações.

TABELA 8 – Interpretações observadas das correlações

ESCORES FATORIAIS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	VARIÁVEIS DE DESEMPENHO EMPRESARIAL											
	Crescimento de Vendas				Rentabilidade				LN EBTD			
	Nº Casos (N)	Correlação de Pearson (r)	Nível de Significância (α)	Comportamento das variáveis	Nº Casos (N)	Correlação de Pearson (r)	Nível de Significância (α)	Comportamento das variáveis	Nº Casos (N)	Correlação de Pearson (r)	Nível de Significância (α)	Comportamento das variáveis
Enfoque com Liderança de custo					52	-0,291	0,036	Quanto mais a empresa adota a estratégia de enfoque com liderança de custo, mais aumenta a sua rentabilidade	50	0,292	0,039	Quanto mais a empresa adota a estratégia de enfoque com liderança de custo, mais diminui o seu EBTD
Liderança de custo com Centralização das decisões									50	-0,29	0,041	Quanto mais a empresa adota a estratégia de liderança de custo com centralização das decisões, mais aumenta o seu EBTD
Diferenciação Pura	50	-0,405	0,003	Quanto mais a empresa adota a estratégia de diferenciação pura, maior seu crescimento de vendas								

Sendo assim, rejeita-se a hipótese nula **H0b de não existirem associações significativas entre EC e DE** e aceita-se a hipótese alternativa **H1b**. No entanto, vale ressaltar que a dimensão Estratégia Competitiva é composta de 05 escores fatoriais, e que apenas três deles (dois dos quais vinculados à estratégia de Liderança de Custo e à estratégia de Diferenciação) mostraram haver essa associação.

Conclusões e Recomendações

Este estudo explorou, na essência, as associações significativas entre governança estratégica competitiva com o desempenho empresarial nas grandes empresas brasileiras. Respeitadas as condições e limitações existentes, apresentam-se evidências estatísticas para aceitar as hipóteses das associações. Dentre as principais conclusões, pode-se afirmar que o desempenho da empresa medido por: (i) crescimento de vendas associa-se com o uso da estratégia de diferenciação pura e à adoção de políticas de aposentadoria compulsória por idade para os membros decisores; (ii) rentabilidade associa-se com a competição baseada no enfoque com liderança de custo; (iii) EBTDA associa-se com a estratégia baseada na liderança de custo com centralização e no enfoque com liderança de custo (este no sentido contrário).

Quanto à adoção de estratégias competitivas genéricas de liderança de custo, diferenciação e enfoque, a preocupação das grandes empresas brasileiras está concentrada na manutenção e busca constante de suas vantagens competitivas, atrelados à geração efetiva de resultados. Isso nos mostra um alinhamento teórico ao que fora argumentado por Day (1999), que afirma que para sustentar suas vantagens competitivas, essa adoção de estratégias torna-se crítica na gestão contemporânea para suplantando os concorrentes e diminuir a erosão das vantagens atuais.

Essa busca através da adoção de práticas de administração estratégica mostrou que as empresas estão mais exigentes e vigilantes quanto à visão de negócio pelos seus líderes estratégicos, preocupadas em ter processos organizacionais bem definidos, fortalecendo, assim, seus controles internos, para tomar decisões estratégicas cada vez mais coerentes e consistentes, buscar diferenciar-se através da atuação em mercados mais atrativos, com produtos de maior valor agregado, atrelando inovação ao *trade-off* rentabilidade e crescimento de vendas. Esses aspectos corroboram os argumentos destacados por Porter (1985), em sua teoria de estratégias competitivas genéricas.

Considera-se, assim, que os objetivos do presente estudo foram alcançados e se contribuiu, sobremaneira, para o enriquecimento deste campo de estudo da administração bem como, para aplicação na prática gerencial.

Neste artigo, são elucidadas diversas questões sobre as associações existentes entre estratégia competitiva com o desempenho empresarial. No entanto, a amplitude dessas questões é tamanha, que alguns aspectos merecem explicações mais detalhadas, decorrentes das próprias limitações deste estudo. Daí, a recomendação que se faz, para futuras pesquisas, de outros aspectos, tais como: ampliar a amostra da pesquisa, de forma a poder fazer mais generalizações; aplicar estrutura de pesquisa semelhante a esta aqui desenvolvida, para análises setoriais, e incluir a variável Liderança, como uma moderadora para o alcance do desempenho empresarial.

Uma vez que o entendimento e a adoção de melhores práticas pelas empresas estudadas sejam de utilidade a outras empresas, ajudando-as a se tornarem mais eficientes, eficazes e efetivas, o que possibilita o desenvolvimento desenvolvendo do mercado empresarial local, regional e nacional. Sendo assim, recomendações de natureza empresarial podem ser feitas: em mercados saturados e com alto grau de competição, em que a disputa de preços está sempre presente, as empresas que quiserem alcançar o crescimento sustentável precisam dispor de estratégias dinâmicas e inovadoras, capazes de criar novos nichos de mercado com inventividade na sua cadeia de valor. Para isso, deve perseguir estratégias isoladas baseadas na diferenciação pura (valor), na liderança de custo pura (baixo preço) e no enfoque (quer seja de liderança de custo ou diferenciação).

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. **Strategy Management**. London : Macmillan, 1979.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- COOPER, R. Donald & SCHINDLER, S. Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª Edição. Bookman, Porto Alegre, 2003.
- DAY, G. S.. **Manutenção da Vantagem Competitiva: Criação e Sustentação das Vantagens em Ambientes Competitivos Dinâmicos**, In: Day, George S., Reibstein. 1999.
- HAIR, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W.C. **Multivariate Data Analysis**. New York, NY: Macmillan Publishing Company, 1995.
- HUNGER, J.David ; WHEELLEN, Thomas L.. **Gestão Estratégica Princípios e Práticas**. Ed.Reichman & Affonso Editores, 2002.
- KAPLAN, Robert S.; David P. NORTON. **Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **A Criação Artesanal da Estratégia**. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E., **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1997.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1985.
- REIS, E. – **Estatística Multivariada Aplicada**. Edições Sílabo, Lisboa, 1997.
- REVISTA EXAME. **Edição Melhores e Maiores**. Edições 2002, 2003, 2004 2 2005. Editora Abril S.A. São Paulo.

ANEXO A

INFORMAÇÕES SOBRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

1. Na escala de 1 a 4, assinale o grau de concordância às afirmativas seguintes relativas à estratégia competitiva da empresa:

- 1- **Concordo totalmente.**
- 2- **Concordo parcialmente.**
- 3- **Discordo parcialmente**
- 4- **Discordo totalmente**

1. Todos os procedimentos operacionais seguem um padrão extremamente rígido.	1	2	3	4
2. A administração e as decisões são extremamente centralizadas.	1	2	3	4
3. Custo baixo em relação à concorrência é o foco central de toda a estratégia da empresa.	1	2	3	4
4. A delegação aos funcionários é limitada.	1	2	3	4
5. A empresa visa ao aprendizado contínuo, e foca bastante a pesquisa e desenvolvimento.	1	2	3	4
6. A empresa atua num mercado cujo controle de custos é fundamental para a competitividade.	1	2	3	4
7. A administração é analítica, utilizando relatórios detalhados.	1	2	3	4
8. A empresa atua em mercado cujo processo de produção demanda escala.	1	2	3	4
9. Os controles de processos e custos operacionais são muito fortes e austeros.	1	2	3	4
10. A empresa atua de um modo flexível, com forte coordenação entre as áreas e os funcionários, incentivando a criatividade e a inovação constantes.	1	2	3	4
11. A empresa valoriza e implanta mecanismos para estreitar o relacionamento com os clientes.	1	2	3	4
12. A estratégia da empresa está focada e caracteriza-se pela originalidade dos produtos e serviços ofertados aos clientes.	1	2	3	4
13. A empresa é reconhecida em seu mercado de atuação como líder em inovação e tecnologia aplicada aos produtos.	1	2	3	4
14. A estratégia da empresa é focada em nichos de mercado.	1	2	3	4
15. A estratégia da empresa visa o “trade-off” entre a rentabilidade e o volume de vendas, em virtude da limitação no alcance da parcela de mercado.	1	2	3	4
16. A estratégia da empresa é focada em poucos produtos.	1	2	3	4
17. A empresa atua em mercado cuja competição é concentrada em poucos concorrentes.	1	2	3	4
18. Seus produtos e serviços são visivelmente diferenciados pelos clientes, em relação aos seus concorrentes.	1	2	3	4