

Estratégias Competitivas de Grandes Empresas Brasileiras Exitosas: Influências do ambiente empresarial e da origem do capital acionário controlador

Autoria: Eduardo Tadayoshi Omaki, Clarice Neves Florêncio

RESUMO

As empresas utilizam-se de estratégias para alcançar objetivos, os quais, em geral, estão associados ao desempenho das mesmas. Ser bem sucedido está no cerne da questão das estratégias competitivas. Estas podem apresentar diversos níveis, inclusive funcional. No caso brasileiro, a revista EXAME tem publicado, desde 1975, a edição especial Melhores e Maiores analisando setorialmente o desempenho das maiores empresas, e relatando depoimentos, baseados em entrevistas com os principais executivos, sobre as estratégias competitivas que foram utilizadas pela melhor empresa de cada setor econômico. A consistência, ao longo dos anos, dos critérios de escolha da empresa de excelência de cada setor econômico resulta em maior confiabilidade em sua indicação. Utilizando como fonte secundária de dados as edições da EXAME – Melhores e Maiores, o artigo evidencia que, na década de 90, o ambiente econômico (instabilidade/estabilidade) e o tipo de controle acionário da empresa (nacional/multinacional) influenciaram as estratégias funcionais de marketing, operações e recursos humanos utilizadas por empresas de desempenho superior.

INTRODUÇÃO

O desempenho das empresas é ponto central de parcela significativa das pesquisas em administração. Ele interessa aos acadêmicos e aos *practioners*, em parte, pelo menor grau de dificuldade em se coletar informações dos executivos e em parte pela demanda crescente do mercado editorial. O desempenho empresarial é multifacetado, variando do uso tradicional de indicadores contábeis até a utilização dos associados aos clientes e ao grau de inovação existente nas empresas. Deve-se ressaltar, todavia, que cada vez mais a excelência empresarial parece ter um caráter mais efêmero, resultante, provavelmente, da enorme complexidade existente na competição dos mercados em que as empresas atuam no mundo contemporâneo dos negócios. Enfim, o sucesso atual não garante o sucesso futuro.

Os estudos de estratégia empresarial têm privilegiado a associação com o desempenho das empresas. De fato, trabalhos como o de CHANDLER (1962) e de RUMELT (1974) são exemplos seminais deste tipo de abordagem. Por sua vez, estratégias empresariais, em seus diversos níveis, são meios, iniciativas utilizadas pelas empresas para alcançar objetivos, condicionadas aos recursos competitivos possuídos a às condições do ambiente de negócio. O planejamento estratégico permite que as empresas selecionem e implementem estratégias competitivas visando a alcançar o sucesso nos negócios. O gerenciamento de todo processo tem sido denominado de administração estratégica.

Nos últimos anos tem sido observado um esforço da liderança acadêmica no sentido de consolidar o tema como um campo singular de estudos, indo além da mera junção, embora sistematizada, de conhecimentos da economia, psicologia e política. Observa-se mesmo uma tendência de se estabelecer uma teoria consistente e replicável. Dificuldades metodológicas, todavia, persistem e comparações de resultados internacionais ainda são raros. A evolução dos estudos é inconteste, mas como bem sumarizado por RUMELT, SCHENDEL E TEECE (1995, p 557) : “... *scholars are just beginning to confront the core issues and problems*

defining it as a field of inquiry”.

BREVE REFERENCIAL TEÓRICO DO TEMA

SCHENDEL (1995) e COLLIS e MONTGOMERY (1995) reconhecem que os trabalhos de ANDREWS (1960), CHANDLER (1960) e PORTER (1986) estabeleceram marcos acadêmicos significativos na associação entre estratégia e desempenho. Por sua vez, RUMELT (1974) examinou as conseqüências para o desempenho das empresas em perseguir certas estratégias e adotar certas estruturas organizacionais, fazendo uso intenso de cálculos estatísticos. Sua classificação de estratégias leva em consideração o grau de especialização/diversificação de produtos (ou atividades) e participação na receita dos negócios.

A tipologia para classificar as estratégias parece depender a abordagem do autor. PORTER (1986; p.53) classifica-as em três abordagens denominadas de genéricas, que são: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Elas são conceituadas em função da dimensão do alvo estratégico (amplo e segmentado) e da vantagem estratégica que se deseja estabelecer. Considerações sobre geografia (local, regional, nacional, internacional), procedimento tecnológico (inovação e imitação), e natureza de crescimento (interno, aquisição, fusão e *joint venture*), entre outras, são utilizadas por HIGGINS e VINCZE (1989, p 144) para classificar as estratégias competitivas. SCHENDEL e HOFER (1979) sugerem três níveis, a saber: corporativas, de negócios e funcionais. Na mesma linha, HILL e JONES (1998) classificam as estratégias em: funcional, de negócios, global e corporativa; enquanto HITT, IRELAND e HOSKISSON (1999) adotam a tipologia: de negócios, corporativa, internacional e cooperativa.

A literatura clássica de administração estratégica sugere que, independente da classificação adotada, as estratégias devem ser consistentes entre si e entre seus diversos níveis. Espera-se assim que, por exemplo, estratégias funcionais sejam inter-relacionadas. Por outro lado, sabe-se que o macro ambiente tem forte influência na forma em que a empresa vai competir (i.e. em sua estratégia). No caso brasileiro, fatores associados à economia sofreram modificações muito importantes ao longo da década de 90. Entre esses fatores destacam-se os períodos anterior à implantação do plano real (1990-1994), caracterizado por elevadas taxas de inflação, e o posterior (1995-1999), quando a inflação foi mantida sobre controle. Ademais, espera-se que o tipo do capital acionário majoritário possibilite vantagens competitivas específicas às empresas. Por exemplo, espera-se que empresas multinacionais – que, em tese, têm mais acesso à tecnologia, capital e capacidade gerencial-, utilizem estratégias diferentes das empresas controladas por acionistas nacionais.

PERGUNTAS DE PESQUISA

À luz da teoria que se encontra em franco desenvolvimento e da necessidade de se aprofundar os conhecimentos da realidade empresarial brasileira, em particular de suas grandes empresas, este artigo procura responder às seguintes perguntas:

Há diferenças entre as estratégias funcionais utilizadas pelas empresas exitosas antes e durante o Plano Real, na década de 90?

Há diferenças entre as estratégias funcionais de empresas exitosas nacionais e multinacionais antes e durante o Plano Real, na década de 90?

HIPÓTESES DE PESQUISA

As hipóteses de pesquisa foram divididas em três blocos e versaram sobre cada uma das estratégias funcionais encontradas na etapa de levantamento da pesquisa, descritas adiante no artigo, e foram assim formuladas:

a) Das diferenças entre os períodos antes e durante o Plano Real, independente da origem do controle:

H_{0A} = Não há diferença no uso das estratégias funcionais utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90?

H_{1A} = Há diferença no uso das estratégias funcionais utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas entre os períodos anterior e durante o Plano Real, na década de 90?

b) Das diferenças entre os períodos antes e durante o Plano Real para empresas cujo controle é multinacional:

H_{0B} = Não há diferença no uso das estratégias funcionais utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle multinacional entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90?

H_{1B} = Há diferença no uso das estratégias funcionais utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle multinacional entre os períodos anterior e durante o Plano Real, na década de 90?

c) Das diferenças entre os períodos antes e durante o Plano Real para empresas cujo controle acionário é nacional:

H_{0C} = Não há diferença no uso das estratégias funcionais utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle nacional entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90?

H_{1C} = Há diferença no uso das estratégias funcionais utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle nacional entre os períodos anterior e durante o Plano Real, na década de 90?

População Considerada

A população considerada é restrita ao universo das empresas apontadas como de excelência empresarial em seu setor, no período de 1990 a 1999, segundo os critérios da Revista EXAME Melhores e Maiores. Embora haja pequenas diferenças nos critérios adotados ano a ano, a excelência empresarial resulta da ponderação de critérios associados ao marketing e às finanças, destacando-se:

- **Liderança de Mercado** – Empresas que detêm as maiores participações de mercado no

setor em que atuam.

- **Crescimento das Vendas** – Retrata o dinamismo da empresa no ano analisado: se ela aumentou ou diminuiu sua participação no mercado e sua capacidade de gerar novos empregos.
- **Rentabilidade do Patrimônio** – Mede a eficiência da empresa, o controle de custos e o aproveitamento das oportunidades que surgem no mundo dos negócios, sendo um dos principais componentes da autogeração de valor para os acionistas.
- **Liquidez Corrente** – Revela se a empresa tem boa situação financeira, ou seja, se está operando com segurança no curto prazo ou dentro do seu ciclo operacional.
- **Riqueza Criada por Empregado** – Mede quanto a empresa produz de riqueza em relação ao número de empregados.

Deve ser observado que os valores utilizados são padronizados para o mês de dezembro do ano considerado, visando à não prejudicar ou beneficiar empresas que fechem suas demonstrações contábeis em datas anteriores ou posteriores à maioria.

Ao todo foram analisadas 256 empresas (em algumas situações, repetidas em anos diversos, mas nunca no mesmo ano), que estavam distribuídas por 41 setores econômicos, a maioria dos quais não seqüenciados ao longo do período considerado no estudo. Durante a década, essas empresas obtiveram uma receita de U\$ 164,64 bilhões, auferiram um lucro de U\$ 13,08 bilhões, empregaram, em média, 4.268 funcionários, e cerca de 67,6% tinham o controle acionário dominado por capitais nacionais.

METODOLOGIA

A metodologia fundamenta-se no trabalho de CRESWELL (1994) e incorpora aspectos quantitativos e qualitativos, tanto na coleta, quanto na análise dos dados. De uma maneira geral, após a análise da literatura pertinente disponível, foi realizada a leitura inicial dos textos publicados pela Revista EXAME Melhores e Maiores. Isso foi conduzido de forma conjunta pelos integrantes da equipe de pesquisadores e incluiu a análise dos depoimentos dos executivos, setor à setor, ao longo do período considerado. Nessa ocasião foram identificadas preliminarmente as estratégias funcionais que, na opinião dos executivos, se mostraram importantes para o bom desempenho alcançado.

Visando a dirimir eventuais dúvidas de classificação e a melhorar a consistência dos dados, novas análises complementares foram realizadas pelos integrantes da equipe, a qual, em algumas ocasiões, contou com a colaboração de pesquisadores especialistas nas principais funções administrativas.

Seguiram-se então o agrupamento das estratégias funcionais e tabulação dos resultados alcançados. Referências às estratégias futuras não foram incorporadas ao presente estudo. Ademais, deve ser observado também que um pequeno número de estratégias relativas a outras áreas funcionais ou corporativas foram igualmente descartadas. As estratégias foram agrupadas levando em consideração a literatura básica das principais funções administrativas – KOTLER e GARY (1995), SLACK et alli (1997), CHIAVENATO (1998) e GITMAN (1997), além da própria interpretação da informação pelos integrantes da equipe. Elas foram agrupadas nos seguintes tipos, com exemplos retirados da fonte secundária de dados:

Estratégias de Marketing

Atendimento ao Cliente (Mkt 01) – procura conhecer as necessidades dos clientes, de modo a atendê-los de forma eficiente, acatando e implementando as sugestões e críticas fornecidas pelos consumidores.

EXEMPLOS: *Promoveu formulações que adequassem seus produtos ao poder aquisitivo do consumidor; Foi criado o “Costumer online”: os 150 principais clientes já fazem pedidos via Internet; Implantação de um amplo programa de ação para melhorar o atendimento aos clientes.*

Diversificação das Atividades (Mkt 02) – promove o crescimento da empresa, iniciando ou adquirindo negócios diferentes dos produtos e mercados atuais.

EXEMPLOS: *A produção foi incrementada com as linhas para impressoras; Política de diversificação montada com base na compra de empresas; Voltou-se para a infraestrutura de telecomunicações, candidatando-se para instalações dos cabos de fibra óptica.*

Foco no Negócio (Mkt 03) – concentra seus esforços em atender bem a alguns poucos segmentos, em vez de perseguir todo o mercado.

EXEMPLOS: *Concentração na fabricação de produtos mais rentáveis ou prioritários; Aumentou o peso da prestação de serviços, que absorve dois terços dos 3.600 funcionários; “Voltamos às nossas raízes: a fabricação exclusiva de produtos de fibrocimento, acabando com a diversificação”.*

Identificação e Expansão para Novos Nichos e/ou Mercados (Mkt 04) – identificação de novas oportunidades de negócio em nichos ou mercados não explorados anteriormente.

EXEMPLOS: *A ECT abandonou o abrigo do monopólio constitucional de serviços postais e partiu para a briga no terreno aberto dos serviços fora do monopólio; Explorou os serviços de transmissão de dados e passou a disponibilizá-los para empresas que necessitam de redes capazes de integrar voz, dados e imagens; Além de derivados de petróleo, a Transgama transporta ainda gases criogênicos, como argônio, nitrogênio e oxigênio;*

Parcerias (Mkt 05) – sistema de compartilhamento de informações e projetos.

EXEMPLOS: *Para acompanhar a velocidade das mudanças técnicas do mercado, a Edisa possui um forte vínculo com o fornecedor de tecnologia, HP; Criou parcerias com as novas operadoras.*

Preços Competitivos (Mkt 06) – oferece aos clientes preços mais baixos e facilidades de pagamento com o objetivo de aumentar as vendas.

EXEMPLOS: *A concessão de facilidade de pagamento aos clientes é uma de suas grandes armas na briga com os importadores; O jeito mesmo é ser mais competitivo e utilizar armas poderosas para enfrentar os importadores como facilidades de pagamento; Para ajudar a área comercial, pediu ao Banco Fiat para alongar o prazo de financiamento aos Clientes (a Fiat passou a vender carros em até 48 parcelas com juros de 1,99% ao mês).*

Qualidade no Produto (Mkt 07) – capacidade do produto de desempenhar suas funções, incluindo sua durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e de consertos e outros atributos valiosos.

EXEMPLOS: *Melhoria na qualidade dos serviços; Investiu 1,1 bilhão de dólares para colocar em operação a sua rede digital, melhorar a qualidade dos serviços, conquistar novos assinantes; Cobra tarifas 20% mais altas que as das concorrentes maiores e consegue crescer mais do que as outras e cativa os seus clientes.*

Vendas (Mkt 08) – ações que visam a otimizar os processos de vendas da organização.

EXEMPLOS: *Aumentou a participação dos alimentos no mix de suas mercadorias; Vender rapidamente os produtos; Ter um rígido controle da informação relativo às vendas; Venda de produtos de marca própria (Aro) fabricados por indústrias de grande porte, e produzidos em embalagens adequadas ao cliente preferencial (varejista); A equipe de vendas se reúne todos os dias para definir a estratégia de preços e prazos para o dia.*

Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços (Mkt 09) – investimento em lançamento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de novas tecnologias e produtos com maior valor agregado.

EXEMPLOS: *Lançamento de produtos como estações de trabalho, microcomputadores de alta potência; Investimento de 2,5 milhões de dólares nos laboratórios de desenvolvimento; Lançamento de novos produtos, alterando o mix das vendas.*

Promoções, Propaganda e Publicidade (Mkt 10) – promoção de vendas projetada para estimular o consumidor a comprar, seja através de propaganda ou publicidade.

EXEMPLOS: *Investe pesado em publicidade e promoções (15% do seu faturamento); Política agressiva de propaganda (100 milhões de dólares); Aumento de investimentos em publicidade e propaganda; Marketing agressivo - a empresa veiculou campanhas de assinaturas; Intensa campanha publicitária em produto tradicional, o Luftal.*

Pesquisa e Sistema de Informações de Marketing (Mkt 11) – procedimentos que ligam o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações.

EXEMPLOS: *Criadas equipes de trabalho, incluindo pessoas externas para avaliar cada campanha de marketing; Contratou uma consultoria externa para armazenar dados negociais sobre os clientes, mas também suas reações em relação às compras feitas; “Fizemos uma pesquisa que diz que 50% dos brasileiros começam ou terminam suas viagens em Paris”.*

Marketing Social (Mkt 12) – criação, implementação e controle de programas que buscam a aceitabilidade de uma idéia, causa ou prática social entre grupos-alvos.

EXEMPLO: *Investe em marketing social e de relacionamento, em especial no Projeto Escola; Preocupação com o meio ambiente.*

Estratégias de Operações

1. Logística (Op01) – responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação desde a fonte fornecedora até o consumidor.

EXEMPLOS: *Distribuição de vendas reduziu os estoques e capitalizou a empresa; Agilidade na preparação e na distribuição de remédios; Administração da cadeia de distribuição (recebimento de matéria - prima).*

2. Investimentos em Inovação e Tecnologia (Op02) – investimentos realizados na modernização de equipamentos e processos, automação e tecnologia.

EXEMPLOS: *Automatização de várias etapas do processo produtivo; Investiu pesado em P&D; O bom desempenho deve-se sobretudo à aposta em produção e desenvolvimento de tecnologia.*

3. Qualidade (Op03) – investimentos e ações que visam a melhorar a qualidade do produto e/ou serviço desenvolvidos pela organização.

EXEMPLOS: *Programa de controle de qualidade; Fornecedores foram submetidos a um rigoroso processo de seleção. Apenas continuaram os que tinham capacidade de obter o ISO9000; Um programa de gestão de qualidade aprimorou produtos, processos e serviços, 138 grupos de CCQ estavam em funcionamento e foram responsáveis por 1.800 sugestões de melhorias, que possibilitaram uma economia de mais de 1,6M USD para seus cofres.*

4. Produtividade (Op04) – refere-se à adequação ou otimização do aproveitamento dos recursos no processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos.

EXEMPLOS: *Programa interno de redução de desperdícios; A redução da linha de aparelhos de TV, para ganhar agilidade na linha de montagem; Uma estratégia de recuperação foi traçada para garantir mais eficácia operacional.*

5. Reciclagem (Op05) – reaproveitamento dos recursos na produção de matéria-prima.

EXEMPLOS: *30% das latas produzidas são fabricadas a partir de alumínio reciclado; 40% do alumínio que a Lanesa consome vem de material reciclado.*

6. Expansão da Capacidade (Sem Adoção de Novas Tecnologias) (Op06) – aumento da capacidade produtiva através de aquisição de novos equipamentos, fábricas ou processos sem a incorporação de novas tecnologias.

EXEMPLOS: *Quintuplicou a produção de celulares, apostando na popularização do produto; Investimento na expansão da capacidade produtiva; Investimento na compra de novos aviões.*

7. Aquisição e/ou Compras (Op07) – visam a otimizar produtiva ou financeiramente os processos de aquisição e/ou compras da organização.

EXEMPLOS: *Com os fornecedores, estabeleceu uma linha direta para melhorar o diálogo; Com a abertura de mercado, rapidamente contactou fornecedores europeus e americanos. “Descobrimos que poderíamos obter uma redução substancial nos custos de produção”; Captação de leite exclusivamente através das cooperativas associadas.*

8. Desinvestimento (Op08) – diminuição da capacidade produtiva através da omissão de investimento, da venda ou do fechamento de parte do negócio.

EXEMPLOS: *A direção fechou três fábricas; Redução de despesas com remanejamento e o fechamento de algumas lojas; Fechamento de quatro das nove fábricas.*

9. Terceirização (Op09) – contratação de empresas para prestação de serviços não essenciais ou fundamentais ao negócio.

EXEMPLOS: *Terceirização da fabricação de diversos componentes; Terceirizou o serviço de entregas e o serviço de tesouraria; Terceirização de algumas atividades nas quais não é especialista, proporcionando uma redução de 30% nos custos.*

Estratégias de Recursos Humanos

1. **Gestão Participativa (Rh01)** – associada ao estilo organizacional que permite participação significativa dos funcionários trabalhadores no planejamento, execução e controle de suas tarefas.

EXEMPLOS: *Formação de grupos nos quais os trabalhadores receberam autonomia para decidir; Criação do Clube dos 20 com a finalidade de estimular o espírito participativo dos funcionários nas decisões gerenciais; Manutenção de pessoal de alto nível mostrando aos funcionários que precisam participar mais nas decisões e ajudar a acabar com a burocracia interna.*

2. **Administração da Compensação (Rh02)** – atividade da empresa que lida com a recompensa recebida pelos funcionários como retorno pela execução de tarefas organizacionais, podendo ser diretas (salários, bônus, comissões, etc) e indiretas (planos de saúde, férias, etc.)

EXEMPLOS: *Adotou um programa de participação nos lucros como forma de estimular os empregados; Reestruturação do plano de cargos e salários; Premiação em dinheiro aos que tiveram sugestões aceitas e carta de agradecimento aos outros que também participaram.*

3. **Treinamento e Desenvolvimento (Rh03)** – iniciativas para a capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários, visando a agregar-lhes valor e a torná-los cada vez mais habilitados para a execução das atividades da empresa.

EXEMPLOS: *Entre outras ações, ela subsidia 100% da educação de seus funcionários, do ensino fundamental ao doutorado; Para implantar a nova cultura, a empresa desenvolve cursos, seminários e palestras; Investir permanentemente em mão-de-obra, com programas de desenvolvimento de frentes e de capacitação para tomada de decisões.*

4. **Motivação (Rh04)** – Ações que visam a estimular, incentivar e levar funcionários a agir de determinada forma ou a levar a um comportamento específico de comprometimento com a empresa.

EXEMPLOS: *Ações como a motivação dos funcionários para que pensem, proponham e ajudem a colocar em execução, alternativas para conter custos; Os funcionários receberam, folhetos recomendando um esforço permanente para reduzir custos, melhorar o atendimento e criar dispositivos para aumentar a lucratividade dos associados.*

5. **Avaliação de Desempenho (Rh05)** – procedimentos de apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário no cargo e o seu potencial de desenvolvimento na empresa.

EXEMPLOS: *Mensalmente, gerentes e líderes preenchem formulários de avaliação de seus subordinados para garantir a qualidade no trabalho; Os funcionários são avaliados periodicamente, baseados na comparação com outros colegas do mesmo cargo.*

6. **Células de Negócios (Rh06)** – Formação de equipes auto-geridas com maiores responsabilidades e poder de decisão.

EXEMPLOS: *Adotou o sistema “células de negócios” tornando as equipes de venda*

especializadas.

7. Contratação (Rh07) – Admissão de novos funcionários para compor seu quadro.

EXEMPLOS: *Contratação de funcionários. Aumento do quadro de funcionários; Abertura de 1500 novas vagas no quadro de pessoal; Admitiu mais de 1900 empregados; Devido ao crescimento, o quadro de pessoal aumentou.*

8. Incentivo à Aposentadoria (Rh08) – iniciativas objetivando a aposentadoria de funcionários com benefícios extra, como forma de reduzir o quadro sem o impacto da demissão direta.

EXEMPLO: *Adotou programa de incentivos à aposentadoria.*

9. Recrutamento Interno (Rh09) – preferência a funcionários internos para preenchimento de cargos, normalmente com promoção.

EXEMPLO: *Executivos criados na casa assumiram o comando das seis novas diretorias, os antigos diretores viraram consultores dos novatos.*

10. Redução do Quadro de Funcionários (Rh10) – demissão direta e/ou incentivos à demissão voluntária.

EXEMPLOS: *O enxugamento atingiu os cargos de alto e médio escalão; Reduziu em 25% o número de funcionários; Reduziu o quadro de pessoal de cerca de 1400 para 800 funcionários; De cinco membros do escalão executivo superior passaram a ser apenas três.*

11. Responsabilidade Social (Rh11) – ações visando à atuação socialmente responsável dos funcionários.

EXEMPLO: *Atenção a áreas sociais com parcerias com a Fundação Abrinq e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social com participação dos funcionários nas atividades.*

Estratégias de Finanças

Diminuição/Controle de Custos (Fin01) – ações visando à redução e ao controle de custos operacionais e financeiros, de curto e longo prazos.

EXEMPLOS: *Redução de custos em todas as áreas; Desencadeou um rigoroso controle de despesas operacionais; “Procuramos reduzir custos, especialmente na operação de minas”.*

Utilização de Recursos Próprios como Fonte de Financiamento (Fin02) – iniciativa no sentido de não utilizar recursos de terceiros, particularmente bancos, ficando independente de garantias.

EXEMPLOS: - *Evitar fazer empréstimos em bancos e trabalhar com recursos próprios; Recorrer cada vez menos à rede bancária; Todos os investimentos estão sendo feitos com recursos gerados pela operação local.*

Administração do Capital de Giro (Fin03) – visa a criar condições para honrar as obrigações de curto prazo, reduzindo a dependência de capitais de terceiros de forma a favorecer o fluxo de caixa da empresa.

EXEMPLOS: *Reduziu os estoques, o que representou diminuição no custo financeiro; Negociar melhor com seus fornecedores para poder repassar os descontos aos clientes; Recomposição do caixa por meio das vendas à vista.*

Aplicações Financeiras (Fin04) – procedimentos que objetivam a obtenção de retornos satisfatórios para os recursos financeiros disponíveis pela empresa.

EXEMPLOS: *Aplicou suas folgas de caixa no mercado financeiro, obtendo uma receita adicional; 30% do lucro bruto devem-se a aplicações financeiras bem sucedidas; Comprar a prazo e aplicar o dinheiro no banco até a data de pagar o fornecedor.*

Análise de Investimento (Fin05) – diz respeito aos critérios utilizados visando a minimizar os riscos dos capitais aplicados.

EXEMPLOS: *A estratégia é concentrar esforços nos empreendimentos que gerem liquidez e rentabilidade; Cortou projeto de investimento; Corte dos investimentos que frearam seu ritmo de expansão.*

Análise de Crédito (Fin06) – associada aos procedimentos que buscam determinar a concessão de créditos aos clientes e aos métodos de cobrança.

EXEMPLOS: *Investiu em técnicas mais avançadas de concessão de créditos para reduzir gastos com cobrança e inadimplência; Transferência de titularidade aos fornecedores com faturas emitidas antes de março.*

Captação de Recursos no Mercado de Capitais (Fin07) – relação financeira que oferece condições para que a empresa se capitalize com fundos de longo prazo.

EXEMPLOS: *Pegar dinheiro no exterior e abater débitos em moeda nacional; O sistema de vendas parceladas da empresa é sustentado por um banco próprio, o Investcred; Reagiu ao Plano Collor vendendo ações e posições de outras empresas para fazer caixa.*

ANÁLISE DE RESULTADOS

Para analisar as informações coletadas, foi utilizado o software estatístico SPSS versão 11.0.1, que, a partir de um banco de dados com informações sobre as empresas estudadas, foram executadas funções de estatísticas descritivas e testes de hipóteses para duas amostras independentes. Por questão de limitação de espaço, os resultados abaixo apresentados explicitam apenas as estratégias cujas hipóteses nulas de igualdade foram rejeitadas, com os devidos comentários.

a) Das diferenças entre os períodos antes e durante o Plano Real, independente da origem do controle:

A Tabela 01, abaixo, reproduz os resultados dos testes de hipóteses das estratégias funcionais cujas hipóteses nulas de igualdade foram rejeitadas. Considerando-se as médias das estratégias funcionais citadas pelas empresas como importante para o desempenho no ano em que foram eleitas as melhores de seu setor, nos períodos antes e durante o Plano Real, independente do controle, pode-se afirmar que:

- Rejeitam-se as hipóteses nula H_{0A} de igualdade no uso das estratégias de **Finanças de Diminuição / controle de custos (Fin01); Utilização de recursos próprios como fonte de financiamento (Fin02); Administração do capital de giro (Fin03); e Análise de investimentos (Fin05)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas, independente do controle, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;
- Rejeita-se a hipótese nula H_{0A} de igualdade no uso das estratégias de Operações de

Qualidade (Op03) utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas, independente do controle, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;

- Rejeita-se a hipótese nula H_{0A} de igualdade no uso das estratégias de Recursos Humanos de **Gestão participativa (Rh01)**; **Treinamento e desenvolvimento (Rh03)**; e **Redução do quadro de funcionários (Rh10)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas, independente do controle, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90 e;
- Não foi possível rejeitar nenhuma das hipóteses nula H_{0A} de igualdade no uso das estratégias de Marketing utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas, independente do controle, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90.

Tabela 1 - Testes de Hipóteses de Duas Médias Independentes
Estratégias funcionais - Anterior ao Real Vs. Posterior ao Real

		Teste de Levene para igualdade das Vars.			Teste t para Igualdade das médias					
		F	Sig.	t	df	Sig. (bi-caudal)	Dif. Média	Erro Padrão da dif.	Interv. de conf. da dif. 95%	
									Inf.	Sup.
FIN01	*	0,338	0,568	3,478	18,000	0,003	2,500	0,719	0,990	4,010
	**			3,478	16,601	0,003	2,500	0,719	0,981	4,019
FIN02	*	13,611	0,002	3,373	18,000	0,003	3,000	0,889	1,131	4,869
	**			3,373	10,525	0,007	3,000	0,889	1,032	4,968
FIN03	*	4,388	0,051	3,893	18,000	0,001	1,600	0,411	0,737	2,463
	**			3,893	11,089	0,002	1,600	0,411	0,696	2,504
FIN05	*	1,702	0,209	2,605	18,000	0,018	0,700	0,269	0,135	1,265
	**			2,605	14,311	0,020	0,700	0,269	0,125	1,275
OP03	*	6,396	0,021	3,774	18,000	0,001	2,400	0,636	1,064	3,736
	**			3,774	12,419	0,003	2,400	0,636	1,020	3,780
RH01	*	4,775	0,042	2,438	18,000	0,025	1,200	0,492	0,166	2,234
	**			2,438	13,814	0,029	1,200	0,492	0,143	2,257
RH03	*	1,411	0,250	2,916	18,000	0,009	2,800	0,960	0,782	4,818
	**			2,916	15,309	0,010	2,800	0,960	0,757	4,843
RH10	*	1,524	0,233	3,642	18,000	0,002	1,900	0,522	0,804	2,996
	**			3,642	16,748	0,002	1,900	0,522	0,798	3,002

* Igualdade da Var. assumida

** Igualdade da Var. não assumida

b) Das diferenças entre os períodos antes e durante o Plano Real para empresas cujo controle é multinacional:

A Tabela 02, abaixo, reproduz os resultados dos testes de hipóteses das estratégias funcionais cujas hipóteses nulas de igualdade foram rejeitadas. Considerando-se as médias das estratégias funcionais citadas pelas empresas multinacionais como importante para o desempenho no ano em que foram eleitas as melhores de seu setor, nos períodos antes e durante o Plano Real, pode-se afirmar que:

- Rejeitam-se a hipótese nula H_{0B} de igualdade no uso das estratégias de Finanças de **Administração do capital de giro (Fin03)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle multinacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;
- Rejeita-se a hipótese nula H_{0B} de igualdade no uso das estratégias de Operações de **Investimento em inovação e tecnologia (Op02)** utilizadas pelas empresas brasileiras

exitosas de controle multinacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;

- Rejeita-se a hipótese nula H_{0B} de igualdade no uso das estratégias de Recursos Humanos de **Redução do quadro de funcionários (Rh10)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle multinacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90 e;
- Não é possível rejeitar nenhuma das hipóteses nula H_{0B} de igualdade no uso das estratégias de Marketing utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle multinacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90.

Tabela 2 – Testes de Hipóteses de Duas Médias Independentes
Estratégias funcionais de empresas multinacionais - Anterior ao Real Vs. Posterior ao Real

	Teste de Levene para igualdade das Vars.			Teste t para Igualdade das médias						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (bi-caudal)	Dif. Média	Erro Padrão da dif.	Interv. de conf. da dif. 95%	
									Inf.	Sup.
FIN03	*	3,571	0,095	2,683	8,000	0,028	1,200	0,447	0,169	2,231
	**			2,683	5,882	0,037	1,200	0,447	0,100	2,300
OP02	*	1,823	0,214	2,667	8,000	0,029	1,600	0,600	0,216	2,984
	**			2,667	6,680	0,034	1,600	0,600	0,167	3,033
RH10	*	8,393	0,020	2,777	8,000	0,024	1,800	0,648	0,306	3,294
	**			2,777	5,297	0,037	1,800	0,648	0,162	3,438

* Igualdade da Var. assumida

** Igualdade da Var. não assumida

c) Das diferenças entre os períodos antes e durante o Plano Real para empresas cujo controle acionário é nacional:

A Tabela 02, abaixo, reproduz os resultados dos testes de hipóteses das estratégias funcionais cujas hipóteses nulas de igualdade foram rejeitadas. Considerando-se as médias das estratégias funcionais citadas pelas empresas nacionais como importante para o desempenho no ano em que foram eleitas as melhores de seu setor, nos períodos antes e durante o Plano Real, pode-se afirmar que:

- Rejeitam-se as hipóteses nula H_{0C} de igualdade no uso das estratégias de Finanças de **Diminuição / controle de custos (Fin01)**; **Utilização de recursos próprios como fonte de financiamento (Fin02)**; e **Administração do capital de giro (Fin03)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle nacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;
- Rejeitam-se as hipóteses nula H_{0C} de igualdade no uso das estratégias de Marketing de **Foco no Negócio (Mkt03)**; e **Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Mkt09)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle nacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;
- Rejeitam-se as hipóteses nula H_{0C} de igualdade no uso das estratégias de Operações de **Qualidade (Op03)**; e **Produtividade (Op04)** utilizadas pelas empresas brasileiras exitosas de controle nacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90;
- Rejeitam-se as hipóteses nula H_{0C} de igualdade no uso das estratégias de Recursos Humanos de **Gestão participativa (Rh01)**; **Treinamento e Desenvolvimento (Rh03)**; e **Redução do quadro de funcionários (Rh10)** utilizadas pelas empresas brasileiras

exitosas de controle nacional, entre os períodos antes e durante o Plano Real, na década de 90.

Tabela 3 - Testes de Hipóteses de Duas Médias Independentes
Estratégias funcionais de empresas nacionais - Anterior ao Real Vs. Posterior ao Real

		Teste de Levene para igualdade das Vars.			Teste t para Igualdade das médias					
		F	Sig.	T	df	Sig. (bi-caudal)	Dif. Média	Erro Padrão da dif.	Interv. de conf. da dif. 95%	
									Inf.	Sup.
FIN01	*	0,490	0,504	3,138	8,000	0,014	3,200	1,020	0,848	5,552
	**			3,138	7,596	0,015	3,200	1,020	0,826	5,574
FIN02	*	1,766	0,221	6,000	8,000	0,000	4,800	0,800	2,955	6,645
	**			6,000	6,077	0,001	4,800	0,800	2,848	6,752
FIN03	*	2,817	0,132	2,887	8,000	0,020	2,000	0,693	0,402	3,598
	**			2,887	4,721	0,037	2,000	0,693	0,187	3,813
MKT03	*	3,793	0,087	2,630	8,000	0,030	2,200	0,837	0,271	4,129
	**			2,630	6,179	0,038	2,200	0,837	0,167	4,233
MKT09	*	0,234	0,642	3,720	8,000	0,006	3,200	0,860	1,216	5,184
	**			3,720	7,948	0,006	3,200	0,860	1,214	5,186
OP03	*	2,420	0,158	3,600	8,000	0,007	3,600	1,000	1,294	5,906
	**			3,600	5,269	0,014	3,600	1,000	1,068	6,132
OP04	*	0,838	0,387	2,965	8,000	0,018	4,000	1,349	0,889	7,111
	**			2,965	7,439	0,020	4,000	1,349	0,848	7,152
RH01	*	1,823	0,214	2,667	8,000	0,029	1,600	0,600	0,216	2,984
	**			2,667	6,680	0,034	1,600	0,600	0,167	3,033
RH03	*	0,620	0,454	3,280	8,000	0,011	4,200	1,281	1,247	7,153
	**			3,280	7,832	0,012	4,200	1,281	1,236	7,164
RH10	*	0,036	0,855	2,425	8,000	0,042	2,000	0,825	0,098	3,902
	**			2,425	8,000	0,042	2,000	0,825	0,098	3,902

* Igualdade da Var. assumida

** Igualdade da Var. não assumida

CONCLUSÕES

De uma maneira geral, os resultados revelados neste estudo corroboram a literatura de estratégia empresarial no sentido de que o ambiente econômico (instabilidade/estabilidade) e o tipo de controle acionário da empresa (nacional/multinacional) influenciaram o uso das estratégias funcionais de finanças marketing, operações e recursos humanos utilizadas por empresas de desempenho superior na década de 90.

Com o advento do Plano Real e a conseqüente estabilidade econômica, o ambiente da empresas mudou, ensejando assim uma mudança estratégica. De fato, as empresas, independente do tipo de controle, passaram a se valer, em média, de mais estratégias funcionais que no período anterior ao plano. Entre as recorrentes estão: Diminuição/Controle de Custos; Utilização de Recursos Próprios como Fonte de Financiamento; Administração do Capital de Giro; Aplicações Financeiras; Análise de Investimento; Qualidade; Gestão Participativa; Treinamento e Desenvolvimento e; Redução do Quadro de Funcionários. Quanto à de marketing, não foi possível afirmar diferenças entre a média de uso destes tipos de estratégias.

Das entre as empresas de controles diferentes, ressalta-se em particular que entre as empresas nacionais, ao contrário das multinacionais foi possível encontrar diferenças significativas no uso a mais de um maior número de todas as estratégias funcionais citadas, com os casos de aumento de estratégias de marketing,

Entre as empresas de controle multinacional, o aumento do uso de estratégias funcionais teve menor alcance entre as estratégias citadas, se limitando às estratégias de Administração do capital de giro; Investimentos em Inovação e Tecnologia e; Redução do Quadro de Funcionários.

Já entre as empresas de controle nacional, o aumento o aumento do uso de estratégias funcionais teve um maior alcance entre as estratégias citadas, com o incremento na utilização de estratégias de Diminuição/Controle de Custos; Utilização de Recursos Próprios como Fonte de Financiamento; Administração do Capital de Giro; Aplicações Financeiras;; Qualidade; Produtividade; Gestão Participativa; Treinamento e Desenvolvimento; Redução do Quadro de Funcionários, além das estratégias de marketing de Foco no Negócio e; Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press. 1960.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COLLIS, D. J. & MONTGOMERY, C. A. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s* em *Harvard Business Review*, July-August: 1995.
- COLLIS, D. J. & MONTGOMERY, C. A. *Corporate Strategy: A Conceptual Framework*. Notas conceituais para discussão em aulas (cod 9-391-284). Harvard Business School. Publishing Division. Boston, MA. 1995.
- COLLIS, D. J. & MONTGOMERY, C. A. *Corporate Strategy: Resource-Based Approach*. Boston, MA: Irwin/MacGraw-Hill Company, 1998.
- CRESWELL, J. W. *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1994.
- EXAME, Revista. *Edição Melhores e Maiores*. São Paulo: Ed. Abril, 1991 a 2000.
- GITMAN, L. jr. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo: Harbra, 1997.
- HIGGINS, J. M. e VINCZE, J. W. *Strategic Management: Text and Cases*. New York, NY: The Dryden Press, 1989.
- KAY, J. *Why Firms Succeed*. New York, NY: Oxford University Press, 1995.
- KOTLER, P., GARY, A. *Princípios de Marketing* 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press, 1985.
- RUMELT, R. P. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard Business School. Division of Research. Boston, MA, 1974.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. & TEECE, D. J. Fundamental Issues in Strategy em R.P. Rumelt, D. E. Schendel e D.J. Teece (Editores), 1995. *Fundamental Issues in Strategies*: Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- SCHENDEL, D. & HOFER, C. W. *Strategic Management*. Boston, MA: Little and Brown, 1979.
- SCHENDEL, D. *Strategy Futures: What's left to worry about?* em H. B. Thorelli (Volume Ed.), *Advances in Strategic Management*: Greenwich, CO.: Jai Press Inc, 1995.
- SCOTT, B. R. *Industrial State: Old Myths and New Realities* em *Harvard Business Review*, March-April, 1973.
- SLACK, N. CHAMBERS, S. HARLAND, C. HARRISON, A. JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WHEELEN, T. L. & HUNGER, J. D. *Strategic Management and Business Policy*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Pesquisa apoiada pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico