

Administração estratégica de empresas no Brasil*

Walter Fernando Araújo de Moraes
Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal de Pernambuco
e Pesquisador do CNPq

Resumo

O artigo tem como objetivo identificar padrões de fatores da administração estratégica, analisando suas contribuições para o sucesso e o fracasso de empresas que operam no Brasil. A amostra utilizada inclui 127 médias e grandes empresas operando nas indústrias siderúrgica, farmacêutica, têxtil e açúcar e álcool. As informações sobre a administração estratégica das empresas foram coletadas através de questionários, enquanto os dados referentes ao desempenho, obtidos através de Quem é Quem na Economia Brasileira, da Revista *Visão*. Testes estatísticos foram utilizados para mensurar as correlações entre as variáveis.

Palavras-chave:

- administração estratégica
- desempenho

* Artigo resultante de pesquisa patrocinada pelo CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento. Parte dele foi apresentada no XIII Encontro da ANPAD, em São Paulo, 1989.

INTRODUÇÃO

Identificar os fatores que contribuem para o sucesso e o fracasso das empresas tem sido um dos objetivos mais almejados por pesquisadores, independente de suas formações acadêmicas, ou seja administradores, economistas, psicólogos etc. Desde o trabalho seminal de Chandler (1962) considerável esforço de pesquisa tem sido envidado no sentido de se analisar relações entre estratégia, estrutura organizacional – Wrigley (1970) – e expressamente desempenho – Rumelt (1974). Comparações internacionais também foram possíveis, como as apresentadas por Scott (1973), embora exista limitada evidência empírica na qual é mensurado o impacto no desempenho das empresas.

Na verdade o estado da arte no assunto é confuso, porque os conceitos envolvidos são ambíguos, a terminologia adotada na literatura não é uniforme, o argumento teórico muitas vezes não tem sido diretamente testado e, ao invés de acúmulo progressivo, a teoria tem sido, substituída com frequência. Existe atualmente o consenso de que o cerne do assunto é multidisciplinar e, em decorrência, complexo, estando relacionado com a habilidade da empresa em lidar com seus ambientes endógenos e exógenos. Com maior frequência, entretanto, o termo administração estratégica, sugerido em Schendel & Hofer (1979), é adotado em publicações recentes.

Os resultados apresentados neste artigo são partes de trabalho mais abrangente de Moraes (1988), analisando amostra de 127 empresas de quatro indústrias com características diferenciadas de grau de concentração, predominância no mercado por tipo de origem do capital e dependência geral da política econômica do governo. A amostra inclui médias e grandes empresas (capital social maior que US\$ 800 mil) das indústrias siderúrgica, farmacêutica, têxtil e açúcar e álcool.

As informações sobre administração estratégica consideradas incluem objetivos, recursos competitivos, ambiente externo e estratégias funcionais e foram coletadas através de questionários enviados às empresas. Os dados referentes ao desempenho foram obtidos no Quem é Quem na Economia Brasileira, da Revista *Visão*, período de 1980 a 1985, e apresentaram-se como a combinação do retorno de capital e do crescimento de vendas. Testes estatísticos foram utilizados para mensurar as correlações entre as variáveis.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração estratégica é uma abordagem moderna de gerenciamento empresarial. Da visão ingênua do futuro, como extrapolação previsível do referencial histórico (principal característica do planejamento a longo prazo), passando pela análise cuidadosa de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos (típica do planejamento estratégico), a administração estratégica considera também o planejamento das capacidades empresariais e o sistemático gerenciamento da resistência às mudanças, particularmente durante a implementação. Trata-se de atividade exercida pela cúpula administrativa, baseando-se em abordagem, ra-

cional e lógica da administração de empresas em um sistema aberto. Um modelo típico de administração estratégica considera fixação de objetivos, avaliação dos recursos competitivos, análise do ambiente externo e definição de estratégias.

O estabelecimento de objetivos nas empresas tem sido defendido de maneira quase unânime pelos autores do assunto. A discussão centraliza-se, entretanto, no nível de detalhamento da definição, o que muitas vezes é confundido com a fixação de metas. Autores como Ackoff (1981), Amara & Lipinski (1983) e Stanford (1983) argumentam que, contrastando com as metas das empresas, os objetivos devem ser genéricos, qualitativos, imensuráveis e sem vínculo temporal. Por sua vez, Glueck & Jauch (1984) e Harvey (1982) asseveram que os objetivos ajudam as empresas a determinar suas posições no ambiente, facilitam a coordenação e a integração entre os tomadores de decisões e indicam padrões para avaliar o desempenho gerencial.

Ao avaliar seus recursos competitivos a nível estratégico as empresas procuram identificar seus pontos fortes e fracos, possibilitando obter melhor proveito de oportunidades e proteger-se das ameaças do ambiente. Na prática, nenhuma empresa é igualmente forte em todas as funções administrativas, embora possam ter vantagens distintas em algumas áreas. Existem vários modelos que sistematizam a avaliação dos recursos das empresas – Glueck & Jauch (1984), Thompson & Strickland (1984) e Croon (1979). De maneira geral, esses modelos baseiam-se em *check list* para diagnosticar ou auditar recursos associados às áreas funcionais de marketing, produção, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento etc.

Os fatores mais sensíveis que influenciam a sobrevivência a longo prazo das empresas encontram-se no ambiente externo, o qual é dinâmico, mutável e encerra ameaças e oportunidades. Sua análise sistemática representa importante avanço na ciência administrativa. Modelos tradicionais, como os apresentados por Schellenberger & Boseman (1982) e Thompson & Strickland (1984) sugerem que as empresas devem avaliar, cuidadosamente, o estado e a tendência de fatores associados a economia, tecnologia, política, sociedade, educação etc. Uma das contribuições mais inovadoras para análise do ambiente é apresentada pelo modelo de Porter (1980) que recomenda a análise da estrutura da indústria onde a empresa compete, levando em consideração metas futuras, estratégias em curso, perfil de respostas e capacidades e hipóteses assumidas pelos competidores.

As estratégias são os meios utilizados pelas empresas para atingir seus objetivos. A administração estratégica tem como objetivo principal identificar estratégias que – considerando os recursos competitivos possuídos pela empresa e as condições do ambiente externo – tornem factível a consecução dos objetivos. Galbraith & Nathanson (1978) têm ressaltado, entretanto, assumir o termo estratégia conotação variada e ambígua na literatura. As empresas adotam estratégias porque precisam manter ou melhorar seus desempenhos, não existindo conjunto único a ser sempre utilizado. Mudanças nas condições iniciais de suas formulações podem implicar em suas alterações. Existem várias

tipologias para classificar estratégias, como as apresentadas por Schendel & Hofer (1979), Beard & Dess (1981), e Porter (1980). Neste artigo consideram-se as estratégias funcionais, ou seja, marketing, produção, finanças, recursos humanos etc.

O desempenho da empresa é um conceito multidimensional, dependendo basicamente do ponto de vista do observador (clientes, acionistas, governo etc.) e do período da observação. Embora vários critérios possam ser usados para identificar vencedores e perdedores, a maioria dos pesquisadores em administração enfatiza os índices econômicos/financeiros em seus estudos, sendo comuns lucratividade das vendas, retorno do capital, volume de vendas, crescimento de vendas, ganhos por ação etc. A seleção dos índices parece depender, unicamente, da base de dados disponível, ressaltada a provável alta correlação entre eles (Bourgeois, 1980 e Hitt et alii, 1982). Neste artigo, desempenho resulta de combinação do retorno de capital e do crescimento de vendas, no período de 1980 a 1985, reduzindo os efeitos de qualquer ano excepcional. Os resultados são comparados com as médias do setor correspondente às empresas, visando a eliminar os efeitos intrínsecos às heterogeneidades dos setores econômicos.

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E CRÍTICAS

O paradigma estabelecido por Chandler (1962) sobre estrutura organizacional e estratégia foi sobejamente apoiado em vários estudos subsequentes, principalmente no contexto da existência de correlação significativa entre elas, mas não necessariamente que uma siga a outra. O aludido impacto no desempenho das empresas, no entanto, tem sido contraditório. No Reino Unido, por exemplo, Grinyer et alii (1980) encontraram evidências de que a adequação entre estratégia e estrutura não explica o desempenho das empresas, embora facilite o gerenciamento das pressões do ambiente externo. A pesquisa conduzida por Hill (1983), abrangendo 144 grandes empresas, apresenta alguns resultados contraditórios aos sugeridos pelos trabalhos elaborados na década de 70. Mesmo as bem estabelecidas correlações entre estratégia, estrutura e desempenho apresentadas por Rumelt (1974) têm sido contestadas por estudos de metodologias mais sofisticadas, como as de Christensen & Montgomery (1981), Papelu (1985), Bettis e Hall (1982) e o próprio Rumelt (1982).

Parece claro hoje ser a explanação do desempenho por estratégia e estrutura organizacional uma simplificação excessiva. Na tentativa de sobrepor as limitações encontradas, alguns autores têm incluído nas pesquisas variáveis mais refinadas e relacionadas com ambiente, recursos competitivos, objetivos, tamanho, tecnologia, processo de decisão etc. Alguns exemplos são os trabalhos de Bourgeois (1980), Galbraith & Schendel (1983), Hitt & Ireland (1985), Beard & Dess (1981), Snow & Hrebiniak (1980), e Miller & Friesen (1986).

Apesar do considerável esforço em conduzir estudos amplos, existe pouca evidência significativa de acumulação de conhecimento no assunto. Esta situação parece ser acar-

retada por: insuficiência teórica e deficiência metodológica. Ford & Schellenberg (1982), por exemplo, notam ter as diversas medidas de desempenho, por si só, contribuído para a presença de inconsistências nos resultados das pesquisas. Venkatraman & Grant (1986) observam que os pesquisadores têm, com frequência, negligenciado a construção de escalas adequadas para mensurar os conceitos envolvidos nos estudos, acarretando problemas de confiabilidade nos resultados estatísticos obtidos.

METODOLOGIA

A tradicional dicotomia metodológica parece ser menos evidente nas pesquisas atuais abordando administração estratégica e desempenho de empresas. Pode-se afirmar haver a clara tendência de utilizar uma metodologia que reúna, na medida do possível, as vantagens das metodologias descritiva e normativa. Harrigan (1983) tem enfatizado que a metodologia híbrida – adotada neste artigo – a mais adequada para abordar amostras com fontes múltiplas de dados e variáveis complexas: "... visando a conseguir generalização e significância estatística em reportar resultados sem perder as nuances e o entendimento do contexto individual do ambiente da firma".

Na seleção dos setores industriais, cujas empresas foram analisadas, considerou-se a classificação adotada no Quem é Quem na Economia Brasileira – Grupo *Visão*. Devido às restrições de tempo e recursos financeiros reduziu-se o número de setores, levando em conta critérios relacionados com nível de consistência da classificação, número de firmas no setor, características gerais da estrutura industrial, predominância de mercado por tipo de proprietário etc. Ao final do processo, os setores industriais selecionados foram Siderurgia, Produtos Farmacêuticos, Têxtil, e Açúcar e Alcool.

As variáveis foram definidas levando em consideração estudos anteriores – empíricos e teóricos – no contexto da realidade empresarial brasileira. Escalas ordinais foram utilizadas na mensuração das variáveis, permitindo o uso de técnicas estatísticas avançadas. No âmbito deste estudo são consideradas as seguintes variáveis:

- **Objetivo (FGOB01 a FGOB09):**
indica o nível de importância atribuído aos principais objetivos das empresas, variando na escala de valor de 1 – muito importante – a 4 – sem importância.
- **Recurso competitivo (FCFD01 a FCFD19):**
indica a posição percebida pelas empresas nos seus principais recursos estratégicos face aos competidores. A escala varia de 1 – grande vantagem – a 4 – grande desvantagem.
- **Ambiente externo (EFPF01 a EFPF21):**
indica o efeito percebido no desempenho das empresas, atribuído aos principais fatores do ambiente externo. A escala varia de 1 – muito favorável – a 5 – muito desfavorável.

- **Estratégia (FSTG01 a FSTG32) :**
indica o nível de importância atribuído às principais estratégias funcionais (marketing, produção, finanças etc.) das empresas, variando na escala de valor de 1 – muito importante – a 4 – sem importância.
- **Desempenho (PERFOR1 a PERFOR4) :**
resulta da combinação das médias do retorno de capital e do crescimento de vendas, calculadas no período de 1980 a 1985, de acordo com os critérios adotados no Quem é Quem na Economia Brasileira – Grupo *Visão* e comparados às médias dos setores industriais das empresas, visando a reduzir a influência da heterogeneidade existente interindústrias. Desta maneira, o desempenho é medido, entre empresas operando em indústrias diferentes, na seguinte escala: 1 – retorno do capital e crescimento de vendas acima das médias; 2 – retorno do capital acima da média, mas crescimento de vendas menor ou igual à média; 3 – crescimento de vendas acima da média, mas retorno do capital menor ou igual à média; 4 – retorno do capital e retorno de vendas menores ou iguais às médias.

As informações referentes à administração estratégica foram obtidas através de questionários enviados às empresas através do correio. Este procedimento é confiável e de custo reduzido; foi utilizado em inúmeros outros estudos, embora demande de cuidados no conteúdo e na forma de apresentação das questões e de procedimentos gerenciais, conforme referenciado por Dillman (1978) e Sudman & Bradburn (1982). Dos 606 questionários enviados, após duas cartas de reforço, alguns telefonemas e mensagens por telex, 127 empresas

(21% do total) responderam: 22 da indústria siderúrgica, 20 da farmacêutica, 54 da têxtil e 31 da de açúcar e álcool. Em média, as empresas empregavam 1.340 funcionários e faturaram US\$ 43.3 milhões em 1984. Além disso, 24 entrevistas foram realizadas com executivos das empresas, representantes de instituições governamentais e associações de classe, todos vinculados às indústrias analisadas.

PADRÃO E INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO

Objetivos

Objetivos são os fins almejados pelas empresas. Na figura 1 são representados os níveis de importância atribuídos pelas empresas a nove dos objetivos mais mencionados na literatura. De maneira geral evidencia-se que a todos eles é atribuído algum nível de importância. Os relacionados com a função financeira (FGOB01 – maximizar a rentabilidade geral da empresa – e FGOB05 – assegurar a independência financeira futura da empresa) são considerados como os mais importantes. Os vinculados à função mercadológica (FGOB02 – maximizar o nível ou taxa de crescimento das vendas –, FGOB03 – aumentar as parcelas de mercado das principais linhas de produto –, e FGOB04 – diversificar para reduzir a dependência nas linhas de produtos existentes) tendem a ser considerados de alguma importância. Por sua vez, menor importância é atribuída aos objetivos de elevar o valor relativo das ações da empresa – FGOB06 –, aumentar o tamanho da empresa em relação aos competidores – FGOB07 –, aumentar exportação – FGOB08 –, e reduzir o uso de derivados de petróleo – FGOB09. Deve ser ressaltado que os valores reduzidos,

Objetivos	Número de Casos	Desvio-Padrão	Média	Muito Importante 1	De Razoável Importância 2	Razoavelmente Sem Importância 3	De Nenhuma Importância 4
FGOB01 – Maximizar a rentabilidade da empresa	126	.32	1.09	•	•	•	•
FGOB02 – Maximizar o nível ou a taxa de crescimento das vendas	120	.65	1.55	•	•	•	•
FGOB03 – Aumentar as parcelas de mercado das principais linhas de produto	117	.75	1.67	•	•	•	•
FGOB04 – Diversificar para reduzir a dependência nas linhas de produtos existentes	121	.92	2.01	•	•	•	•
FGOB05 – Assegurar a independência financeira futura da empresa	124	.45	1.17	•	•	•	•
FGOB06 – Elevar o valor relativo das ações da empresa	110	1.11	2.45	•	•	•	•
FGOB07 – Aumentar o tamanho da empresa em relação aos competidores	119	.79	2.11	•	•	•	•
FGOB08 – Aumentar exportações	114	1.01	2.31	•	•	•	•
FGOB09 – Reduzir o uso de derivados de petróleo	116	1.18	2.35	•	•	•	•

Nota: O número de casos totaliza 127 empresas em cada variável em todas as figuras e tabelas, quando incluídas as *missing observation*.

Figura 1: Padrão dos Objetivos

Tabela 1

Correlações entre Objetivos (FGOB01 a FGOB09) e Desempenho (PERFOR)

Objetivos	Kendall Tau B		
	Coefficiente	Número de casos	Significância
FGOB01 – Maximizar a rentabilidade geral da empresa	-.10	126	.12
FGOB02 – Maximizar o nível ou a taxa de crescimento das vendas	-.03	120	.35
FGOB03 – Aumentar as parcelas de mercado das principais linhas de produto	.06	117	.22
FGOB04 – Diversificar para reduzir a dependência nas linhas de produtos existentes	.04	121	.30
FGOB05 – Assegurar a independência financeira futura da empresa	.05	124	.26
FGOB06 – Elevar o valor relativo das ações da empresa	.00	110	.48
FGOB07 – Aumentar o tamanho da empresa em relação aos competidores	.15	119	.03
FGOB08 – Aumentar exportações	.20	114	.01
FGOB09 – Reduzir o uso de derivados de petróleo	.08	116	.14

em termos relativos, dos desvios-padrão dos objetivos FGOB01 e FGOB05 sugerem que quase todas as empresas os consideram de muita importância; os desvios-padrão de FGOB06, FGOB08 e FGOB09 indicam a existência de grande variação no nível de importância atribuídos a eles pelas empresas.

O teste de Kendall Tau B, sumarizado na tabela 1, revela ser FGOB07 e FGOB08 significativa e positivamente correlacionados com o desempenho, apresentando coeficientes .15 e .20 e níveis de significância .03 e .01, respectivamente. Desta forma, pode-se concluir que apesar de maximizar a rentabilidade geral – FGOB01 – e assegurar a independência financeira futura – FGOB05 – serem os objetivos mais importantes para as empresas, existem evidências do desempenho depender aparentemente do grau de importância atribuído aos objetivos de aumentar o tamanho da empresa em relação aos competidores – FGOB07 – e aumentar as exportações – FGOB08.

Esses objetivos podem ser combinados formando um conjunto que deve ter significativa correlação com o desempenho. Isto pode ser realizado ponderando (usando o coeficiente de correlação) e normalizando (usando média e desvio-padrão) FGOB07 e FGOB08:

$$\text{FIRMOBJ} = .14734 \cdot (\text{FGOB07} - 2.1092) / .7897 + .20017 \cdot (\text{FGOB08} - 2.3158) / 1.0072$$

Variando a escala utilizada para mensurar o nível de importância atribuída aos objetivos de 1 – muito importante – a 4 – nenhuma importância –, pode-se esperar que quanto menor for o valor de FIRMOBJ, melhor deve ser o desempenho da empresa. Em outras palavras, espera-se que quanto maior for o nível de importância atribuído, concomitantemente, aos objetivos de aumentar o tamanho da empresa

em relação aos competidores – FGOB07 – e aumentar as exportações – FGOB08 –, melhor deve ser o desempenho da empresa.

Recursos competitivos

Avaliar os pontos fortes e fracos das empresas é parte vital da administração estratégica. Trata-se de conhecer as vantagens e desvantagens de seus recursos competitivos. As empresas avaliaram suas posições em 19 dos mais citados na literatura. A figura 2, representando o padrão médio obtido, revela que as empresas se consideram possuidoras de alguma vantagem em quase todos os recursos competitivos. Lealdade à marca – FCFD05 –, qualidade dos produtos – FCFD11 –, e capacidade dos diretores e gerentes – FCFD14 – são percebidos, em média e em termos relativos, como os mais fortes recursos competitivos das empresas. É interessante observar também, que os baixos valores relativos de seus desvios-padrão, especialmente os pertinentes a FCFD05 e FCFD11, indicam as vantagens como sendo consistentemente percebidas entre as empresas. Por outro lado, propaganda e promoção – FCFD03 – é o único recurso competitivo percebido como em ligeira desvantagem.

No referente à correlação com o desempenho, a tabela 2 revela que os recursos competitivos baseados em canais de distribuição – FCFD04 –, serviços após vendas – FCFD06 –, capacidade de produção – FCFD07 –, e situação do fluxo de caixa – FCFD13 –, são os únicos capazes de explicar o desempenho de empresas. De fato, os testes de Kendall Tau B indicam seus coeficientes de correlação como todos positivos (.11, .17, .20 e .17, respectivamente) e significantes aos correspondentes níveis de .10, .03, .01 e .02. Estes resultados sugerem existir um conjunto de recur-

Recursos Competitivos	Número de Casos	Desvio-Padrão	Média	Grande Vantagem 1	Pequena Vantagem 2	Pequena Desvantagem 3	Grande Desvantagem 4
FCFD01 – Parcela de mercado	114	.83	2.16
FCFD02 – Preços dos produtos	103	.77	2.42
FCFD03 – Propaganda e promoção	86	.91	2.58
FCFD04 – Canais de distribuição	104	.77	2.11
FCFD05 – Lealdade à sua marca	108	.70	1.86
FCFD06 – Serviços após vendas	94	.84	2.17
FCFD07 – Capacidade de produção	108	.99	2.33
FCFD08 – Idade da linha de produção	109	.91	2.27
FCFD09 – Localização da fábrica	107	.80	2.13
FCFD10 – Matérias-primas	89	.79	2.30
FCFD11 – Qualidade dos produtos	117	.75	1.77
FCFD12 – Custo de energia	94	.81	2.21
FCFD13 – Situação do fluxo de caixa	107	1.06	2.18
FCFD14 – Capacidade dos diretores e gerentes	107	.86	1.95
FCFD15 – Qualidade da mão-de-obra	111	.73	2.13
FCFD16 – Pesquisa e desenvolvimento próprios	103	1.01	2.25
FCFD17 – Acesso a patentes e licença	83	.99	2.41
FCFD18 – Sistema de informações gerenciais	104	.90	2.17
FCFD19 – Valores e cultura da organização	102	.93	2.23

Figura 2: Padrão dos Recursos Competitivos

Tabela 2

Correlações entre Recursos Competitivos (FCFD01 a FCFD19) e Desempenho

Recursos Competitivos	Coefficiente	Kendall Tau B Número de casos	Significância
FCFD01 – Parcela de mercado	.05	114	.28
FCFD02 – Preços dos produtos	-.01	103	.46
FCFD03 – Propaganda e promoção	.08	86	.18
FCFD04 – Canais de distribuição	.11	104	.10
FCFD05 – Lealdade à sua marca	-.01	108	.45
FCFD06 – Serviços após vendas	.17	94	.03
FCFD07 – Capacidade de produção	.20	108	.01
FCFD08 – Idade da linha de produção	.07	109	.21
FCFD09 – Localização da fábrica	-.07	107	.21
FCFD10 – Matérias-primas	.09	89	.16
FCFD11 – Qualidade dos produtos	.05	117	.25
FCFD12 – Custo de energia	-.03	94	.39
FCFD13 – Situação do fluxo de caixa	.17	107	.02
FCFD14 – Capacidade dos diretores e gerentes	.10	107	.12
FCFD15 – Qualidade da mão de obra	-.06	111	.23
FCFD16 – Pesquisa e desenvolvimento próprios	.10	103	.12
FCFD17 – Acesso a patentes e licença	.05	83	.31
FCFD18 – Sistema de informações gerenciais	.08	104	.17
FCFD19 – Valores e cultura da organização	.08	102	.17

sons competitivos que pode explicar o desempenho de empresas. Assim, espera-se ser ele tanto melhor quanto maior for a vantagem competitiva percebida nos recursos associados a canais de distribuição, serviços após vendas, capacidade de produção e situação do fluxo de caixa.

Usando-se os coeficientes de correlação, as médias e os desvios-padrão, como explicado no caso dos objetivos, pode-se construir o seguinte conjunto de recursos competitivos:

$$\begin{aligned} \text{FIRMCRD} = & .11159 \cdot (\text{FCFD04} - 2.1154) / .7671 \\ & + .16545 \cdot (\text{FCFD06} - 2.1702) / .8378 \\ & + .19603 \cdot (\text{FCFD07} - 2.3333) / .9859 \\ & + .17454 \cdot (\text{FCFD13} - 2.1776) / 1.0623 \end{aligned}$$

Dessa equação pode-se esperar, quanto menor for o valor de FIRMCRD (ou seja, quanto maiores forem as vantagens competitivas percebidas nos recursos envolvidos por FIRMCRD), melhor tenderá a ser o desempenho da empresa e vice-versa.

Ambiente externo

É enfatizado na literatura sobre administração estratégica que as oportunidades e ameaças diretamente incidentes no desempenho das empresas estão no ambiente externo. As empresas avaliaram os efeitos de 22 dimensões do mesmo em seus desempenhos. E embora os questionários tenham sido aplicados no período do Plano Cruzado, solicitou-se às empresas considerar as condições ambientais antes do mesmo.

Na figura 3 mostra-se o padrão dos efeitos do ambiente externo percebidos nas empresas. Revela-se a surpreendente evidência que elas, em média, não se consideram afetadas, favorável ou desfavoravelmente, pela maioria das dimensões do ambiente externo. De fato, quase todas as dimensões são percebidas como neutras ou irrelevantes. Excetuam-se as condições gerais da economia – EFFF01 – e o controle dos preços dos produtos – EFFF02 – (ambos dependentes do governo), percebidos como ameaças (efeitos desfavoráveis); e o desempenho dos principais compradores nacionais – EFFF14 –, percebido como oportunidade (efeito favorável).

Esses resultados são instigantes, face aos argumentos usados pelos principais autores no assunto. Por essa razão, a qualidade das respostas obtidas foi verificada com maior acuidade; todavia não se revelaram, problemas de inconsistência, número de casos ou mesmo influência do setor em que a empresa atuava. Aliás, confirmou-se na prática, que a inclusão de um ponto médio na escala (neutro ou não-relevante) foi boa alternativa para avaliar ambientes externos de setores industriais diferentes. Ademais, e talvez mais interessante, percebem-se como neutros ou não-relevantes os efeitos das dimensões propostas por Porter (1980), como: EFFF12 – desempenho de competidores –, EFFF16 – estado da rivalidade entre os principais competidores –, e EFFF17 – ameaça de novos produtos substitutos. Isso revela falta de discernimento em relação às oportunidades e

ameaças, ou indica estar a competição entre as empresas estagnada, de fato, no Brasil.

Testes de Kendall Tau C foram conduzidos com o objetivo de identificar eventuais correlações entre os efeitos das dimensões do ambiente externo e os desempenhos das empresas. Os resultados, apresentados na tabela 3, evidenciam que os efeitos percebidos em suprimento de graduados pelas Universidades e Escolas Técnicas – EFFF08 –, o desempenho dos principais fornecedores – EFFF13 –, desempenhos dos principais compradores nacionais – EFFF14 – e estrangeiros – EFFF15 –, poder do movimento sindical – EFFF20 –, e a situação política nacional – EFFF21 –, são prováveis explicações para o desempenho das mesmas. De fato, as três primeiras dimensões são significativamente correlacionadas ao nível de .05 (coeficientes .13, .15 e .11, respectivamente), enquanto as três últimas são ao nível de .10 (coeficientes .11, .10 e .09, respectivamente). Essas correlações, embora não muito altas, permitem concluir que o ambiente externo propiciador de recursos humanos bem treinados, compradores e fornecedores confiáveis, sindicatos e condições políticas razoáveis oferecerá, provavelmente, as condições necessárias para que sejam bem-sucedidas.

Essas dimensões do ambiente externo, adequadamente ponderadas e normalizadas, permitem a constituição do seguinte conjunto:

$$\begin{aligned} \text{FIRMEEN} = & .12738 \cdot (\text{EFFF08} - 2.4818) / .8958 \\ & + .15083 \cdot (\text{EFFF13} - 2.7652) / 1.1029 \\ & + .11468 \cdot (\text{EFFF14} - 2.0168) / .8334 \\ & + .10996 \cdot (\text{EFFF15} - 2.6442) / .8804 \\ & + .09815 \cdot (\text{EFFF20} - 3.4833) / .8791 \\ & + .09585 \cdot (\text{EFFF21} - 3.3529) / 1.1168 \end{aligned}$$

Considerando a escala utilizada para mensurar os efeitos percebidos do ambiente externo, de 1 – muito favorável – a 5 – muito desfavorável –, pode-se afirmar que quanto menor o valor de FIRMEEN, maior deve ser a oportunidade (mais favorável) percebida no ambiente externo e, conseqüentemente, melhor o desempenho da empresa.

Estratégias

Os graus médios de importância atribuídos pelas empresas a 32 das principais estratégias funcionais, nas áreas de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças etc. encontram-se representados na figura 4.

A maioria absoluta das empresas mencionou todas as estratégias funcionais, sendo o menor número de casos (105 empresas) para preços altos – FSTG01 – e imitar ou licenciar-se de outros inventores – FSTG11 –, e o maior número (127 empresas) para política de boas relações industriais – FSTG25.

As estratégias de FSTG01 a FSTG08 englobam as mais relevantes de marketing. Evidencia-se na figura 4 que nenhuma dessas estratégias, em média, é considerada como de muita importância para as empresas. Isto sugere considerável diferença comparativamente ao apresentado na lite-

Dimensões do Ambiente Externo	Número de Casos	Desvio-Padrão	Média	Muito Favorável	Razoavelmente Favorável	Neutro/ Não Relevante	Razoavelmente Desfavorável	Muito Desfavorável
				1	2	3	4	5
EFFP01 – Condições gerais da economia	122	1.34	3.69
EFFP02 – Controle dos preços dos produtos	122	1.18	3.89
EFFP03 – Cotas de produção fixadas pelo Governo	104	.91	3.35
EFFP04 – Subsídios e incentivos governamentais	111	1.13	2.80
EFFP05 – Apoio governamental para exportar	114	1.01	2.51
EFFP06 – Controle de importações	115	1.21	3.41
EFFP07 – Governo como comprador de seus produtos	109	.93	2.92
EFFP08 – Suprimentos de graduados pelas Universidades e Escolas Técnicas	110	.89	2.48
EFFP09 – Pesquisas produzidas pelas Universidades	112	.97	2.65
EFFP10 – Políticas governamentais para investimentos de multinacionais	112	.87	3.15
EFFP11 – Regulamentos e acordos do mercado exterior	112	.93	3.15
EFFP12 – Desempenho de competidores	115	1.01	2.93
EFFP13 – Desempenho dos principais fornecedores da empresa	115	1.10	2.77
EFFP14 – Desempenho dos principais compradores nacionais	119	.83	2.02
EFFP15 – Desempenho dos principais compradores estrangeiros	104	.88	2.64
EFFP16 – Estado de rivalidade entre os principais concorrentes	117	.95	3.09
EFFP17 – Ameaça de novos produtos substitutos	122	.82	3.27
EFFP18 – Ameaça de novas empresas concorrentes	118	.81	3.17
EFFP19 – Mudança na tecnologia de produção	114	.92	2.58
EFFP20 – Poder do movimento sindical	120	.88	3.48
EFFP21 – Situação política nacional	119	1.12	3.35

Figura 3: Padrão do Ambiente Externo

ratura. Embora algumas estratégias, em particular FSTG01 – preços altos –, FSTG07 – intensa procura por volume de vendas – e FSTG08 – ampla gama de produtos –, sejam consideradas de razoável importância (com seus desvios-padrão indicando, relativamente, baixa dispersão), existem algumas de marketing tendendo a ser consideradas como razoavelmente sem importância. São os casos, por exemplo, de FSTG02 – preços baixos – (o que é assimilável dado à dicotomia com FSTG01 – preços altos), FSTG03 –

intensas propaganda e promoção de vendas – e FSTG04 – grande oferta de serviços após vendas.

As estratégias perseguidas nas funções de produção e de pesquisa e desenvolvimento estão representadas de FSTG09 a FSTG19. Ao contrário das de marketing, algumas são consideradas como muito importantes para as empresas. Entre elas estão as relacionadas com qualidade e preços (FSTG12 – ênfase na qualidade do produto – e atenção especial para os preços – FSTG13 – e para a qualidade – FSTG14 – de mate-

Tabela 3

Correlações entre Ambiente Externo (EFFP01 a EFFP21) e Desempenho

Ambiente Externo	Coefficiente	Kendall Tau C Número de casos	Significância
EFFP01 – Condições gerais da economia	-.07	122	.18
EFFP02 – Controle dos preços dos produtos	.05	122	.24
EFFP03 – Cotas de produção fixadas pelo Governo	.07	104	.16
EFFP04 – Subsídios e incentivos governamentais	-.06	111	.20
EFFP05 – Apoio governamental para exportar	.00	114	.49
EFFP06 – Controle de importações	-.05	115	.23
EFFP07 – Governo como comprador de seus produtos	.06	109	.20
EFFP08 – Suprimento de graduados pelas Universidades e Escolas Técnicas	.13	110	.04
EFFP09 – Pesquisas produzidas pelas Universidades	.06	112	.18
EFFP10 – Políticas governamentais para investimentos de multinacionais	-.01	112	.44
EFFP11 – Regulamentos e acordos do mercado exterior	.08	112	.14
EFFP12 – Desempenho de competidores	.03	115	.35
EFFP13 – Desempenho dos principais fornecedores da empresa	.15	115	.02
EFFP14 – Desempenho dos principais compradores nacionais	.11	119	.05
EFFP15 – Desempenho dos principais compradores estrangeiros	.11	104	.07
EFFP16 – Estado de rivalidade entre os principais concorrentes	.01	117	.47
EFFP17 – Ameaça de novos produtos substitutos	.07	122	.15
EFFP18 – Ameaça de novas empresas concorrentes	.05	118	.22
EFFP19 – Mudança na tecnologia de produção	.06	114	.19
EFFP20 – Poder do movimento sindical	.10	120	.09
EFFP21 – Situação política nacional	.09	119	.10

rias-primas e componentes), seguidas das associadas com eficiência de produto e processo (FSTG17 – intensa procura por eficiência na produção – e FSTG18 – usar a mais moderna tecnologia de produção). Estratégias relacionadas com pesquisas e desenvolvimento (FSTG09 – intenso dispêndio – e FSTG10 – desenvolvimento de suas próprias invenções), conservação de energia (FSTG15 – enfatizar a substituição de derivados de petróleo), localização (FSTG16 – localização da fábrica próxima aos mercados) e integração da produção (FSTG19 – alto grau de integração vertical) tendem a ser consideradas como de razoável importância. Nota-se, ainda, que a estratégia de imitar ou licenciar-se de outros inventores – FSTG11 –

é considerada como a de menor importância (tende a ser razoavelmente sem importância) entre as de produção e de pesquisa e desenvolvimento.

As estratégias de recursos humanos, agrupadas de FSTG20 a FSTG25, também estão apresentadas na figura 4. Revela-se que as baseadas em pessoal (FSTG24 – especial atenção para o programa de treinamento de empregados – e FSTG25 – política de boas relações industriais) tendem a ser consideradas como muito importantes para todas as empresas, enquanto as com base em dinheiro (FSTG20 – remuneração acima do mercado – e FSTG21 – plano de incentivo financeiro) são somente consideradas de razoável

Estratégia	Número de Casos	Desvio-Padrão	Média	Muito Importante 1	De Razoável Importância 2	Razoavelmente sem Importância 3	De Nenhuma Importância 4
FSTG01 – Preços altos	105	.91	2.09	•	•	•	•
FSTG02 – Preços baixos	102	1.12	2.58	•	•	•	•
FSTG03 – Intensa propaganda de promoção de vendas	116	.99	2.58	•	•	•	•
FSTG04 – Grande oferta de serviços após vendas	110	1.13	2.53	•	•	•	•
FSTG05 – Vendas diretas ao usuário final	111	1.10	2.41	•	•	•	•
FSTG06 – Procura por novos mercados internacionais	108	1.12	2.24	•	•	•	•
FSTG07 – Intensa procura por volume de vendas	112	.81	1.87	•	•	•	•
FSTG08 – Ampla gama de produtos	113	.95	2.14	•	•	•	•
FSTG09 – Intenso dispêndio em pesquisa e desenvolvimento	111	.94	2.04	•	•	•	•
FSTG10 – Desenvolvimento de suas próprias invenções	108	.99	2.00	•	•	•	•
FSTG11 – Limitar ou licenciar-se de outros inventores	105	.92	2.53	•	•	•	•
FSTG12 – Ênfase na qualidade do produto	112	.35	1.14	•	•	•	•
FSTG13 – Atenção especial para os preços de matérias-primas e componentes	120	.41	1.16	•	•	•	•
FSTG14 – Atenção especial para os qualidade de matérias-primas e componentes	120	.39	1.16	•	•	•	•
FSTG15 – Enfatizar a substituição de derivados de petróleo	112	1.12	2.21	•	•	•	•
FSTG16 – Localização da fábrica próxima aos mercados	115	1.01	2.09	•	•	•	•
FSTG17 – Intensa procura por eficiência na produção	119	.35	1.12	•	•	•	•
FSTG18 – Usar a mais moderna tecnologia de produção	121	.61	1.35	•	•	•	•
FSTG19 – Alto grau de integração vertical	112	.85	1.75	•	•	•	•
FSTG20 – Remuneração acima do mercado	120	.74	2.17	•	•	•	•
FSTG21 – Plano de incentivo financeiro	122	.78	2.02	•	•	•	•
FSTG22 – Preferência por pessoas da própria empresa para alta gerência	124	.69	1.51	•	•	•	•
FSTG23 – Preferência por pessoas externas à empresa para alta gerência	118	.85	2.81	•	•	•	•
FSTG24 – Especial atenção para o programa de treinamento dos empregados	126	.60	1.35	•	•	•	•
FSTG25 – Política de boas relações industriais	127	.55	1.28	•	•	•	•
FSTG26 – Habilidade em financiar os investimentos com recursos próprios	123	.50	1.28	•	•	•	•
FSTG27 – Liquidação de ativos fixos não produtivos	120	.86	1.67	•	•	•	•
FSTG28 – Posição sólida de fluxo de caixa	126	.25	1.05	•	•	•	•
FSTG29 – Retirada de qualquer produto não lucrativo	120	.75	1.59	•	•	•	•
FSTG30 – Acentuada cooperação com instituições governamentais	119	1.01	1.97	•	•	•	•
FSTG31 – Bom relacionamento com os sindicatos	122	.63	1.47	•	•	•	•
FSTG32 – Intensa procura de eficiência administrativa	126	.39	1.16	•	•	•	•

Figura 4: Padrão da Estratégia

importância. Além disso, as empresas tendem, claramente, a dar preferência a seus próprios funcionários – FSTG22 – em detrimento de pessoas externas – FSTG23 – para o preenchimento dos postos de alta gerência. Os valores relativamente reduzidos dos desvios-padrão das variáveis sugerem ser o padrão médio das estratégias de recursos humanos consistentemente adotado por muitas empresas.

Em relação às estratégias financeiras (representadas de

FSTG26 a FSTG29), revela-se indubitavelmente que as empresas utilizam aquelas baseadas em independência financeira (alta importância atribuída a FSTG28 – posição sólida de fluxo de caixa – e FSTG26 – habilidade em financiar os investimentos com recursos próprios). Tendem, também, a adotar estratégias rígidas em termos de ativo fixo (FSTG27 – liquidação dos não produtivos) e de produtos (FSTG29 – retirada de qualquer produto não lucrativo). Como indicado

pelos valores dos desvios-padrão, essas estratégias parecem ser consistentemente perseguidas pela maioria das empresas. Finalmente, como também evidenciado na figura 4, as empresas consideram, em média, ser muito importante a intensa procura de eficiência administrativa - FSTG32 -, ligeiramente inferior a muito importante o bom relacionamento com os sindicatos - FSTG31 -, e de razoável importância perseguir acentuada cooperação com instituições governamentais - FSTG30.

Os testes de Kendall Tau B foram realizados visando a identificar correlações significantes entre estratégias e desempenho. Na tabela 4 sumariza-se os resultados encontrados. A evidência mais interessante refere-se a preços baixos - FSTG02 - como sendo a estratégia de maior coeficiente (.19) e de melhor nível de significância (.01) na correlação com desempenho. Com base nos resultados apresentados pode-se, ainda, argüir serem os desempenhos das empresas

explicados por estratégias de marketing (preços altos - FSTG01 -, intensa propaganda e promoção de vendas - FSTG03 -, grande oferta de serviços após vendas - FSTG04), de produção (ênfase na qualidade do produto - FSTG12), de recursos humanos (remuneração acima do mercado - FSTG20 -, plano de incentivo financeiro - FSTG21 - e especial atenção para o programa de treinamento dos empregados - FSTG24) da área financeira (habilidade em financiar os investimentos com recursos próprios - FSTG26 - e posição sólida de fluxo de caixa - FSTG28), além de acentuada cooperação com instituições governamentais - FSTG30.

Levando em consideração os sinais dos coeficientes de correlação, pode-se afirmar que o melhor desempenho provavelmente depende da empresa adotar estratégias com as características: perseguir preços baixos ao invés de preços altos; não atribuir muita importância a intensa propaganda,

Tabela 4

Correlações entre Estratégias (FSTG01 a FSTG32) e Desempenho

Estratégias Funcionais	Kendall Tau B		
	Coefficiente	Número de casos	Significância
FSTG01 - Preços altos	-.12	105	.08
FSTG02 - Preços baixos	.19	102	.01
FSTG03 - Intensa propaganda e promoção de vendas	-.11	116	.08
FSTG04 - Grande oferta de serviços após vendas	-.13	110	.06
FSTG05 - Vendas diretas ao usuário final	.05	111	.26
FSTG06 - Procura por novos mercados internacionais	.09	108	.13
FSTG07 - Intensa procura por volume de vendas	.02	112	.40
FSTG08 - Ampla gama de produtos	-.05	113	.27
FSTG09 - Intenso dispêndio em pesquisa e desenvolvimento	.06	111	.25
FSTG10 - Desenvolvimento de suas próprias invenções	.10	108	.11
FSTG11 - Imitar ou licenciar-se de outros inventores	.09	105	.15
FSTG12 - Ênfase na qualidade do produto	.11	112	.09
FSTG13 - Atenção especial para os preços de matérias-primas e componentes	.09	120	.14
FSTG14 - Atenção especial para a qualidade de matérias-primas e componentes	.09	120	.15
FSTG15 - Enfatizar a substituição de derivados de petróleo	.06	112	.24
FSTG16 - Localização da fábrica próxima aos mercados	-.06	115	.23
FSTG17 - Intensa procura por eficiência na produção	-.08	119	.18
FSTG18 - Usar a mais moderna tecnologia de produção	-.01	121	.46
FSTG19 - Alto grau de integração vertical	.04	112	.33
FSTG20 - Remuneração acima do mercado	.13	120	.05
FSTG21 - Plano de incentivo financeiro	.12	122	.07
FSTG22 - Preferência por pessoas da própria empresa para a alta gerência	-.02	124	.39
FSTG23 - Preferência por pessoas externas à empresa para a alta gerência	-.02	118	.40
FSTG24 - Especial atenção para o programa de treinamento dos empregados	-.12	126	.06
FSTG25 - Política de boas relações industriais	.00	127	.49
FSTG26 - Habilidade em financiar os investimento com recursos próprios	.15	123	.03
FSTG27 - Liquidação de ativos fixos não produtivos	-.04	120	.32
FSTG28 - Posição sólida de fluxo de caixa	-.16	126	.03
FSTG29 - Retirada de qualquer produto não lucrativo	-.02	120	.42
FSTG30 - Acentuada cooperação com instituições governamentais	-.17	119	.02
FSTG31 - Bom relacionamento com os sindicatos	.04	122	.33
FSTG32 - Intensa procura de eficiência administrativa	-.02	126	.42

promoção de vendas e oferta de serviços após vendas; enfatizar qualidade do produto; remunerar as pessoas acima do mercado e propiciar incentivo financeiro, embora não superestime a importância por treinamento; crescer usando, principalmente, recursos financeiros próprios, mesmo não mantendo forte posição do fluxo de caixa; e tendo somente cooperação normal com as instituições governamentais. Em resumo, preços baixos, qualidade, boa remuneração e incentivos financeiros, e crescimento com recursos próprios são, aparentemente, uma receita de sucesso.

As estratégias funcionais com significantes correlações (nível de .10) com o desempenho formam, em conjunto, a estratégia da empresa. Assim, com as devidas normalizações e ponderações tem-se:

$$\begin{aligned} \text{FIRMSTG} = & - .11808 \cdot (\text{FSTG01} - 2.0857) / .9106 \\ & + .18610 \cdot (\text{FSTG02} - 2.5784) / 1.1208 \\ & - .11343 \cdot (\text{FSTG03} - 2.5776) / .9882 \\ & - .12662 \cdot (\text{FSTG04} - 2.5273) / 1.1310 \\ & + .11533 \cdot (\text{FSTG12} - 1.1429) / .3515 \\ & + .12954 \cdot (\text{FSTG20} - 2.1750) / .7409 \\ & + .11925 \cdot (\text{FSTG21} - 2.0246) / .7763 \\ & - .12338 \cdot (\text{FSTG24} - 1.3492) / .5976 \\ & + .15541 \cdot (\text{FSTG26} - 1.2846) / .5044 \\ & - .15758 \cdot (\text{FSTG28} - 1.0476) / .2484 \\ & - .16576 \cdot (\text{FSTG30} - 1.9664) / 1.0079 \end{aligned}$$

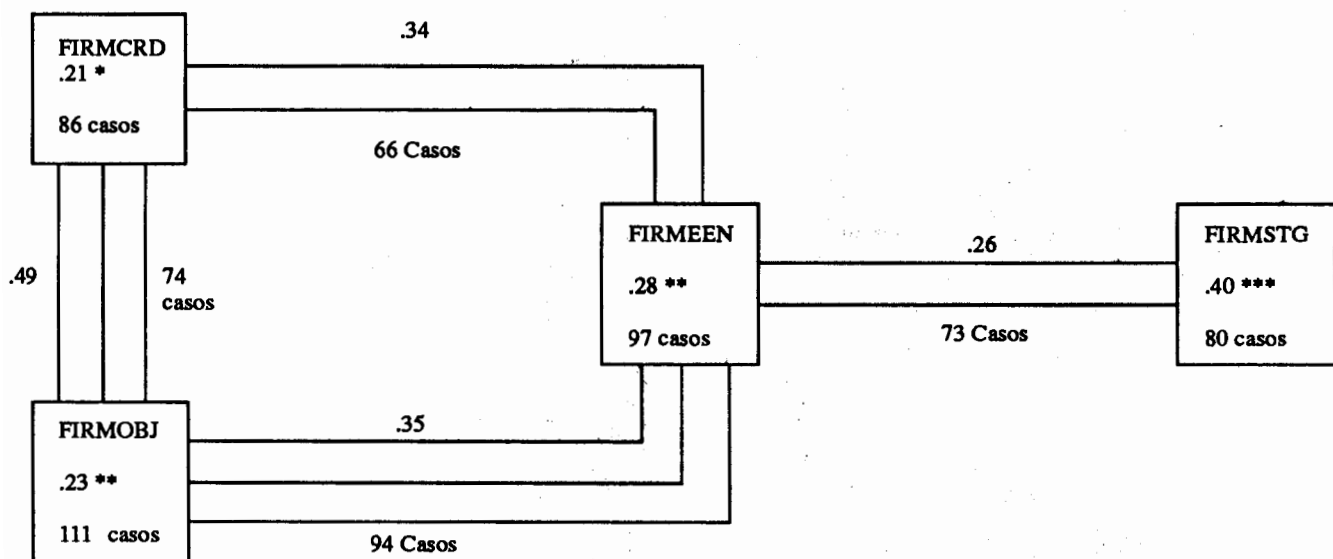
Essa equação é formada por dois grupos de estratégias no referente à direção do coeficiente de correlação. Considerando isto e a escala utilizada (que varia de 1 – muito importante – a 4 – de nenhuma importância) espera-se que quanto menor for o valor FIRMSTG, melhor deverá ser o desempenho das empresas e, ao contrário, quanto maior seu valor, pior deve ser o desempenho.

MODELO DE EXCELÊNCIA

Considerando-se os conjuntos de variáveis que representam a administração estratégica das empresas, ou seja, FIRMOBJ – objetivo – FIRMCRD – recursos competitivos –, FIRMEEN – ambiente externo – e FIRMSTG – estratégia –, pode-se construir um modelo de excelência expressando o impacto total no desempenho e suas possíveis interdependências. Na figura 5 apresentamos, de maneira esquemática, os resultados obtidos, constando nos retângulos as correlações com desempenho e nas linhas as entre as características da administração estratégica.

Os coeficientes de correlação e os níveis de significância (Teste de Pearson) revelam que os melhores desempenhos devem pertencer às empresas que em conjunto: adotam os objetivos agregados em FIRMOBJ; apresentam as vantagens competitivas nos recursos estratégicos associados em FIRMCRD; posicionam-se para identificar oportunidades nas dimensões do ambiente externo representadas por FIRMEEN; e principalmente, utilizam-se de estratégias sumarizadas em FIRMSTG.

Além disso, indica-se claramente ser as condições do ambiente externo, em última análise, os principais determinantes de meios usados pelas empresas para competir (as estratégias), fins a serem alcançados (os objetivos), e áreas nas quais vantagens devem ser construídas (recursos competitivos). Por sua vez, a forte correlação entre objetivos e recursos competitivos sugere ser os almeçados fins prováveis dependentes das vantagens percebidas nos recursos estratégicos das empresas. Finalmente, as correlações não significativas entre estratégias e recursos competitivos e entre estratégias e objetivos, apresentam-se como contrárias ao preponderado na literatura, em especial naquela relacionada com administração estratégica.



Nota: Níveis de Significância do Teste de Pearson: nos retângulos = *** .001; ** .01; * .05, e nas ligações = — .001; — .01

Figura 5: Correlações nos Modelos de Excelência

CONCLUSÕES

Os resultados apresentados permitem sumarizar as conclusões, relativas à administração estratégica de empresas operando no Brasil e limitadas aos setores industriais analisados.

Existem evidências sugerindo, embora a empresa objective extensivamente maximizar a rentabilidade geral e o nível ou a taxa de crescimento das vendas, além de assegurar a independência financeira futura, ser seu desempenho provavelmente dependente, da ênfase colocada no aumento do tamanho da empresa em relação aos competidores e no aumento das exportações.

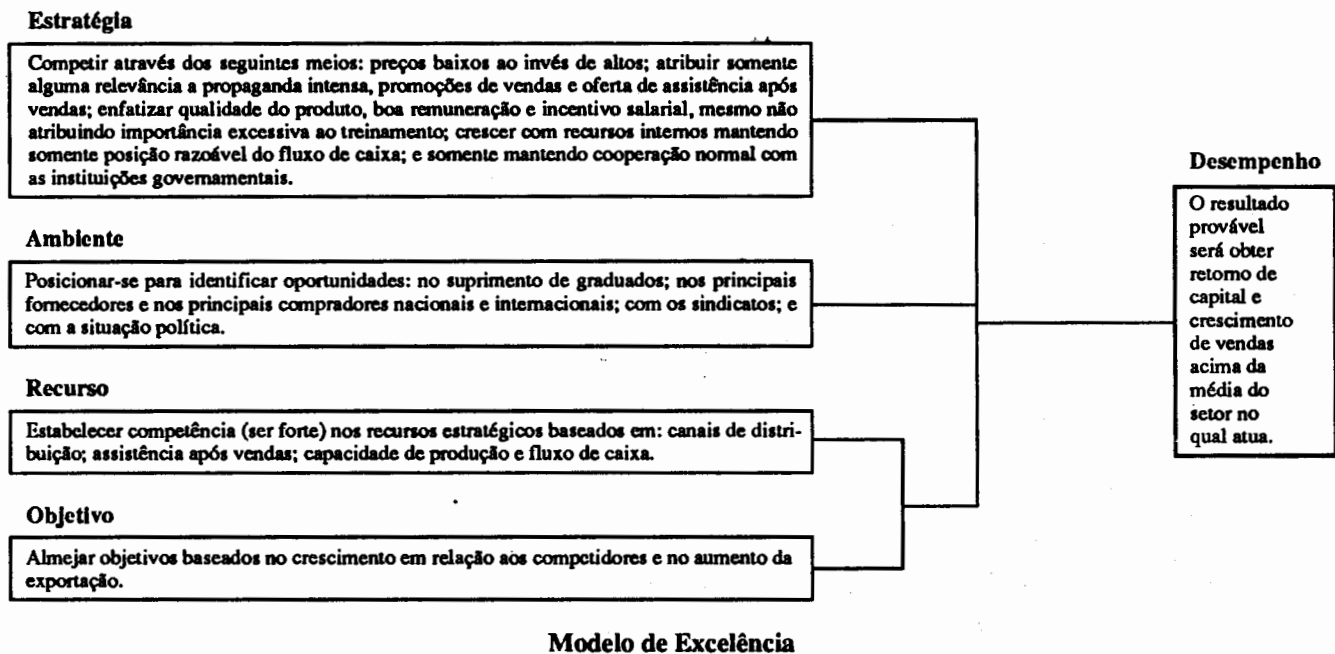
A empresa tende a se perceber como possuidora de vantagens competitivas na maioria dos recursos estratégicos importantes face aos concorrentes, particularmente naqueles relacionados a lealdade à marca, qualidade dos produtos, e capacidade dos diretores e gerentes. Por outro lado, embora seu desempenho possa ser associado a alguns recursos competitivos isolados, o conjunto multifuncional incluindo canais de distribuição, serviços após vendas, capacidade de produção e situação do fluxo de caixa é o que, provavelmente, lhe causa maior impacto.

De forma surpreendente, evidencia-se que as empresas tendem a considerar como neutras ou irrelevantes as influências das várias dimensões do ambiente externo. As exceções são as ações governamentais relativas às condições gerais da economia e ao controle de preços, percebidas como desfavoráveis, portanto, ameaças. Essas evidências demonstram falta de discernimento quanto às oportunidades e ameaças ou indicam serem os mercados relativamente apáticos. Revela-se, também, que o desempenho da empresa parece estar

associado aos efeitos percebidos, como um todo, das dimensões do ambiente externo relacionadas com graduados de escolas técnicas e universidades, principais fornecedores, principais compradores nacionais e internacionais, movimento dos sindicatos e situação política nacional.

A empresa, tipicamente, prefere perseguir estratégias funcionais baseadas em ênfase na qualidade do produto, atenção especial para os preços e a qualidade de matérias-primas e componentes, intensa procura por eficiência na produção e no uso da mais moderna tecnologia de produção, atenção especial para o programa de treinamento dos empregados, política de boas relações industriais, habilidade em financiar os investimentos com recursos próprios, posição sólida de fluxo de caixa, e intensa procura de eficiência administrativa. Entretanto, essas estratégias não são, aparentemente, capazes de explicar o desempenho da empresa (exceto a ênfase na qualidade do produto). De fato, os resultados sugerem poder o desempenho ser explicado pelo conjunto de estratégias funcionais baseadas em preços baixos ao invés de altos; atribuir pouca ênfase à intensa propaganda, promoção de vendas e oferta de serviços após vendas; enfatizar a qualidade do produto; remunerar as pessoas acima do mercado e propiciar incentivo financeiro, embora não superestimando a importância por treinamento; crescer usando, principalmente, recursos financeiros próprios, mesmo não mantendo forte posição do fluxo de caixa; e mantendo somente cooperação normal com as instituições governamentais.

Um modelo de excelência pode ser identificado, permitindo construir o gráfico seguinte, no qual as ligações indicam as correlações significativas existentes entre os melhores determinantes do desempenho.



The paper deals with the patterns of the factors of the strategic management and their linkages with performance of firms operating in Brazil. The strategic management is examined through the feature objectives, competitive resources, conditions of external environment, and functional strategies. Performance is defined by combining two financial data, namely return on capital and growth of sales. The sample of firms was drawn from the following industries: steel, pharmaceutical products, textiles, and sugar and alcohol. Most conclusions are based on statistical tests.

Uniterms:

- strategic management
- performance

Referências Bibliográficas

- ACKOFF, Russel L. *Creating the corporate future*. New York: Wiley, 1981.
- AMARA, Roy & LIPINSKI, Andrew F. *Business planning for an uncertain future - scenarios and strategies*. New York: Pergamon Press, 1983.
- BEARD, Donald W. & DESS, Gregory G. Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 24, n. 4, p. 663-688 Dec. 1981.
- BETTIS, Richard A. & HALL, William K. Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 2, p. 254-264, 1982.
- BOURGEOIS III, L. J. Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, v. 1, p. 227-248, 1980.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHRISTENSEN, H. Kurt & MONTGOMERY, Cynthia A. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*; v. 2, p. 327-343, 1981.
- CROON, Peter. Aids in determining strategy, the internal analysis. *Long Range Planning*, August, v. 12, p. 65-73, 1979.
- DILLMAN, Don A. *Mail and telephone surveys: the total design method*. New York: Wiley, 1978.
- FORD, Jeffrey D. & SCHELENBERG, Deborah A. Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 1, p. 49-58, 1982.
- GALBRAITH, Jay R. & NATHANSON, Daniel A. *Strategy implementation: the role of structure and process*. Minnesota: West Publishing Company, 1978.
- GALBRAITH, Craig & SCHENDEL, Dan. An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, v. 4, p. 153-173, 1983.
- GLUECK, William F. & JAUCH, Lawrence F. *Business policy and strategic management*. Japan: McGraw-Hill, 1984.
- GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud & AL-BAZZAZ, Shawki. Strategy, structure, the environment, and financial performance in 48 United Kingdom companies. *Academy of Management Journal*, v. 23, n. 2, p. 193-220, 1980.
- HARRIGAN, Kathryn R. Research Methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 3, p. 398-405, 1983.
- HARVEY, Donald F. *Business policy and strategic management*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1982.
- HILL, Charles W. L. *Diversification: internal organization, economic efficiency and competitive conduct*. Unpublished Doctoral Thesis, University of Manchester Institute of Science and Technology - UMIST, 1983.

- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane & STADTER, Gregory. Functional importance and company performance: moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 315-330, 1982.
- HITT, Michael A. & IRELAND, R. Duane. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 273-293, 1985.
- MILLER, Danny & FRIESEN, Peter H. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part I: testing Porter. *Organizational Studies*, v. 7, n. 1, p. 37-55, 1986.
- MILLER, Danny & FRIESEN, Peter H. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part II: performance implications. *Organizational Studies*, v. 7, n. 3, p. 255-261, 1986.
- MORAES, Walter F. A. de. *Organization, strategy, strategic management and performance of Brazilian firms*. University of Manchester Institute of Science and Technology - UMIST, 1988.
- PAPELU, Krishma. Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 239-255, 1985.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press/MacMillan, 1980.
- RUMELT, Richard P. *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1974.
- RUMELT, Richard P. Diversification strategy and profitability. *Journal of Strategic Management*, v. 3, p. 359-369, 1982.
- SCHELLENBERGER, Robert F. & BOSEMAN, Glenn. *Policy formulation and strategy management: text and cases*. New York: Wiley, 1982.
- SCHENDEL, Dan & HOFER, Charles W. *Strategic management*. Boston: Little and Brown, 1979.
- SCOTT, Bruce R. The industrial state: old myths and new realities. *Harvard Business Review*, n. 2, p. 133-148, Mar./Apr. 1973.
- SNOW, Charles C. & HREBI-
NIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 317-336, June 1980.
- STANFORD, Melvin J. *Management policy*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983.
- SUDMAN, Seymour & BRAD-
BURN, Norman M. *Asking questions*. London: Jossey-Bass, 1982.
- THOMPSON, Jr., Arthur A. & STRICKLAND III, A. J., *Strategic management - concepts and cases*. Texas: Business Publ., 1984.
- VENKATRAMAN, N. & GRANT, John H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.
- WRIGLEY, Leonard. *Divisional autonomy and diversification*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, D.B.A., 1970.

Recebido em agosto/90