

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO**

ESTEVO MATEUS OLESIAK

**RELAÇÃO ENTRE CONTROLE FAMILIAR E A MANUTENÇÃO DO
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPANHIAS LISTADAS NA
BM&FBOVESPA**

Porto Alegre

2018

ESTEVO MATEUS OLESIAK

RELAÇÃO ENTRE CONTROLE FAMILIAR E A MANUTENÇÃO DO
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPANHIAS LISTADAS NA
BM&FBOVESPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Porto Alegre

2018

O45r

Olesiak, Estevo Mateus.

Relação entre controle familiar e a manutenção do posicionamento estratégico das companhias listadas na BM&FBovespa / Estevo Mateus Olesiak. – 2018.

85 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2018.

"Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl."

1. Contabilidade. 2. Controle familiar. 3. Posicionamento estratégico. 4. Discurso de estratégia. I. Título.

CDU 657

Estevo Mateus Olesiak

**RELAÇÃO ENTRE CONTROLE FAMILIAR E A MANUTENÇÃO DO
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS COMPANHIAS LISTADAS NA
BM&FBOVESPA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Aprovado em 24 de abril de 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan – UFSM

Prof. Dr. Ernani Ott - UNISINOS

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer – UNISINOS

Dedico este trabalho ao meu Pai, Estevo Olesiak (*in memoriam*)

E a minha Mãe, Maria Deli Olesiak (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Diante dos momentos finais desta dissertação, a memória inevitavelmente lembra das diversas noites/finais de semanas de estudos (o café sempre ajudou...), lembra das viagens que totalizaram aproximadamente 800 horas e 50.000 quilômetros, mas lembra principalmente que o apoio de diversas pessoas foi elementar para viabilizar a realização do Mestrado.

Pretendo, aqui, citar estas pessoas. Sim, corro o risco de ser traído por esta mesma memória que a pouco citava e injustiçar alguém, mais injustiça maior seria deixar de agradecer pelo medo de falhar.

Adriana, minha namorada, agradecer pelo apoio irrestrito durante o Mestrado, apoio que foi desde o preparo de café nas madrugadas frias de estudo ao auxílio na operacionalização da coleta de dados.

Meu irmão Marcos Olesiak, agradecer pelo apoio e por acreditar em meu projeto de vida, sabes que teremos retornos...

Professor orientador Carlos Diehl, popular CD, nada mais assertivo do que chamá-lo de ORIENTADOR, pois sabe conduzir o andamento das ideias, estudos e produções de forma muito eficiente, e aí está o motivo do agradecimento. Merecido também lembrar dos aprendizados nas áreas de filosofia e outras ...

Agradecer aos meus colegas de Mestrado, que me acompanharam neste período, em especial a Vanessa e a Juliane que já desde o início do curso constituímos um time produtivo; e ao Matiél pelas trocas de experiências e ideias, sempre produtivas.

Agradecer a Universidade Regional Integrada - URI/FW, onde tenho meu principal vínculo funcional, pelo apoio institucional, em especial ao diretor Clóvis Quadros Hempel, pelo irrestrito apoio, sabes que teremos retornos...

Finalmente os mais importantes: a minha mãe Maria Deli Olesiak (*in memoriam*) e meu pai Estevo Olesiak (*in memoriam*), vários ensinamentos deixados, mesmo sem estudo souberam conduzir nossa criação com todos os valores que precisamos... são também responsáveis por todos os passos dados até aqui, eis o motivo da gratidão...

Agradecer também a todos os professores de etapas anteriores que contribuíram na minha preparação para o Mestrado. E agradecer aqueles colegas, familiares e amigos, que de uma forma ou outra contribuíram com conhecimentos, dicas e ideias durante esta fase.

RESUMO

Este estudo objetivou analisar a relação entre o controle familiar e a manutenção do posicionamento estratégico em empresas listadas na BM&FBovespa. Para isso, realizou-se um levantamento nos Relatórios de Administração (RA), Formulários de Referência e Demonstrações Financeiras do exercício de 2002 a 2016 de 110 companhias de setores diversos, bem como levantamento do controle familiar disponibilizados pelas mesmas. Para a categorização dos dados dos RA, utilizou-se relação de categorias e subcategorias com base nos posicionamentos estratégicos custo e diferenciação, já validadas em estudos anteriores, por meio da Técnica *Delphi*. Os discursos sobre estratégia e nível de controle familiar, depois de categorizados, foram analisados por meio de análise de correlação de *Spearman* e o teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados permitem considerar a não comprovação da hipótese central da pesquisa, pois se esperava correlação negativa entre as variáveis, de forma que quanto maior a inserção familiar no controle, menor a variação entre estratégias, o que não ocorreu. Inobstante, os resultados demonstraram uma correlação positiva, porém fraca, entre controle familiar e a variação do discurso entre estratégias. A análise por setor novamente não comprovou a hipótese em algum setor, contudo, reafirmou os achados na análise geral. A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações: primeiramente a existência de trocas geracionais no controle e/ou gestão das empresas familiares, que podem incentivar mudanças nas estratégias como já sugerem estudos anteriores. A segunda interpretação considera que a menor burocracia em empresas familiares possibilita famílias interferirem nos relatórios de administração a fim de justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem/reputação da organização, o que reafirma, em parte, a visão de longo prazo, e maior interesse na imagem, e continuidade do negócio familiar. Ademais os resultados imediatos pesquisados propiciam outras contribuições, como a correlação negativa entre “controle estatal” e “variação do discurso entre estratégias”, demonstrando que quanto maior o controle estatal, menor a variação do discurso entre estratégias. Outras contribuições demonstram haver correlação negativa entre controle familiar e o discurso total nos 15 anos, evidenciando que quanto maior o controle familiar menor a quantidade de discurso de estratégia no decorrer dos anos.

Palavras Chave: Controle familiar. Posicionamento estratégico. Discurso de estratégia.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between family control and the maintenance of strategic positioning in companies listed on BM & FBovespa. For this purpose, a survey was carried out in the Management Reports (RA), Reference Forms and Financial Statements for the financial year 2002 to 2016 of 110 companies from various sectors, as well as a survey of the family control provided by them. For the categorization of RA data, a list of categories and subcategories was used based on the strategic positions cost and differentiation, already validated in previous studies, through the Delphi Technique. The speeches on family strategy and level of control, after categorized, were analyzed using Spearman's correlation analysis and the Kruskal-Wallis test. The results allow to consider the non-proof of the central hypothesis of the research, since it was expected negative correlation between the variables, so that the higher the family insertion in the control, the lower the variation between strategies, which did not occur. Nonetheless, the results showed a positive but weak correlation between family control and speech variation between strategies. The analysis by sector again did not prove the hypothesis in any sector, however, it reaffirmed the findings in the overall analysis. The existence of such a positive correlation suggests two interpretations: first, the existence of generational exchanges in the control and / or management of family businesses, which may encourage changes in strategies as already suggested in previous studies. The second interpretation considers that the lower bureaucracy in family businesses enables families to interfere in management reports to justify changes in economic and / or financial indices in the name of maintaining the image / reputation of the institution. This reaffirms, in part, the long-term vision, and greater interest in the image, and continuity of the family business. In addition to the immediate results, the research provides other contributions, such as the negative correlation between "state control" and "variation of the discourse between strategies", demonstrating that the greater the state control, the less the variation of the discourse between strategies. Other contributions show a negative correlation between family control and total speech in 15 years, evidencing that the higher the family control the less the amount of strategy speech over the years.

Keywords: Family control. Strategic positioning. Strategy speech.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fluxo da pesquisa	20
Figura 2 - Estratégias genéricas.....	27
Figura 3 - Dispersão “controle familiar” e “variação do discurso entre estratégias” ...	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional	23
Quadro 2 - As dez escolas estratégicas.....	25
Quadro 3 - Recursos, habilidades para cada estratégia genérica.....	32
Quadro 4 - Direcionadores de custo e singularidade	32
Quadro 5 - Estudos relacionados.....	37
Quadro 6 - Empresas participantes dos processos iniciais de codificação	44
Quadro 7 - Variáveis de pesquisa	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição da amostra da pesquisa	40
Tabela 2 - Consultas para codificações	46
Tabela 3 - Classificação setorial das empresas incluídas na amostra	50
Tabela 4 - Estatística descritiva do discurso por ano e estratégia.....	51
Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis de pesquisa	52
Tabela 6 - Correlação entre as variáveis de pesquisa	54
Tabela 7 - Agrupamento da variável controle familiar	54
Tabela 8 - Correlação entre VET e CFM por grupo.....	55
Tabela 9 - Comparação de pares no teste <i>Kruskal-Wallis</i> para VET	55
Tabela 10 - Correlação entre CFM e VET por setor econômico e tipo.....	58
Tabela 11 - Comparação de pares no teste <i>Kruskal-Wallis</i> para DTT	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.6 FLUXO DA PESQUISA	19
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 ESTRATÉGIA.....	22
2.1.1 Origens e Uso da Estratégia	22
2.1.2 Conceitos de Estratégia	23
2.1.3 Escolas Estratégicas	24
2.1.4 Posicionamento Estratégico	26
2.2 CONTROLADOR FAMILIAR	35
2.3 ESTUDOS RELACIONADOS.....	36
2.4 DESENVOLVIMENTO DA HIPÓTESE.....	38
3 METODOLOGIA	39
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	40
3.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS	41
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	42
3.4.1 Análise de Conteúdo	42
3.4.2 Análise Quantitativa	47
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	48
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	50
4.2 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64

APÊNDICE A	70
APÊNDICE B	71
APÊNDICE C	80
APÊNDICE D	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A formulação de estratégias adequadas, assim como sua posterior transformação em ações de gestão, tornou-se aspecto importante, pois possibilitam organizações mais alinhadas com o ambiente (fatores contingenciais) circundante e melhor posicionadas perante a estes e, ainda, propiciam melhor uso de seus recursos, potencializando um desempenho superior (WHITE, 1996; DAVILA, 2000). Por estas considerações, a estratégia constitui tema de permanente interesse no ambiente organizacional. Com isso, no decorrer das últimas décadas, surgiram diversas abordagens conceituais sobre a mesma, com diferentes elementos e características (HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETTO, 2008; BAROTO; ABDULLAH; WAN, 2012).

E não são discussões recentes; Lorino e Tarondeau (2006) apontam que o termo “estratégia” tem origem militar, expressava ideia de poder, liderança e administração. No contexto organizacional, consideram-se como obras seminais os estudos de Chandler Junior (1962) que abordam a Teoria da Contingência, discutindo a estratégia como fator contingencial e/ou como algo que é dinâmico em decorrência de outros fatores contingenciais, ou mesmo a obra *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, de Ansoff, em 1965, e a obra *The concept of corporate strategy*, de Andrews, publicada em 1970. Estas obras contribuíram com análises e casos de formulação e implementação, auxiliando as organizações a definirem as estratégias futuras, além de contribuírem com conhecimento sobre a relação entre estratégias e estruturas (RODRÍGUEZ; NAVARRO, 2004).

Como o tema já é abordado há certo tempo, existe uma literatura consolidada, o que pode ser observado pelas abordagens estratégicas existentes, ou opções estratégicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), das quais destacam-se: tipologia estratégica (MILES et al, 1978); visão baseada em recursos (BARNEY, 1991); missão estratégica (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984) e posicionamento estratégico (PORTER, 1998). A abordagem de posicionamento estratégico definida por Porter (1998) é uma das mais consideradas na literatura sobre o tema

(RODRÍGUEZ; NAVARRO, 2004). Esta abordagem propõe três tipos de estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque.

A literatura apresenta discussões sobre fatores que possam influenciar na definição e eventual mudanças nas estratégias organizacionais, assim como os estudos de Rossetto e Rossetto (2001) e Oliveira (2007), que discutem o processo de sua elaboração, e, principalmente, as forças que influenciam diretamente sobre a escolha das mesmas, bem como traz contribuições acerca das partes interessadas (*Stakeholders*) e da influência destes no posicionamento estratégico ou formulação da estratégia (HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETTO, 2008). Outros estudos, como de Sabino et al (2005), Procopiak Filho (2006) e Freitas e Hoffmann (2012), comprovam e reafirmam que o processo estratégico da organização é influenciado pelos *stakeholders*.

Freeman e Reed (1983) já afirmavam que os *stakeholders* interferem na consecução dos objetivos e posicionamentos organizacionais. Whittington (2002) é mais direto: para ele, o principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em favor a essas partes, ou seja, os *stakeholders*. De forma geral, a literatura sobre os fundamentos dos *stakeholders*, sobre o poder destes na tomada de decisão nas organizações, tem ganhado robustez (ASHER; MAHONEY; MAHONEY, 2005). Dos estudos, neste contexto, destacam-se Clarke (2005), Freeman e Liedtka (1997), Pinto e Oliveira (2004), e Sabino et al. (2005).

Neste sentido, Stoner e Freeman (1995) classificam os *Stakeholders* dentro do ambiente em que a organização está inserida como partes, podendo representar ação direta e indireta. Na sequência, apresentam-se subcategorias de classificação, sendo válido destacar que uma das que mais influencia diretamente no processo estratégico da organização são os controladores, com maior impacto (HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETTO, 2008; MULLINS; SCHOAR, 2016), ou seja, os controladores são *Stakeholders* com significativa influência na estratégia organizacional.

Além destes, a literatura tem apresentado outros fatores que podem influenciar na estratégia das organizações, como a presença familiar. Vries (1993) já mencionava que nas organizações em que há concentração de capital em uma instituição (como a família), observa-se uma orientação mais em longo prazo, ocasionando maior estabilidade nos posicionamentos, planos e políticas. Lodi (1987) reafirma a posição, justificando pela visão de futuro, pois as empresas familiares apresentam traço de

união entre passado e futuro, objetivando perpetuar o nome da família e reputação da empresa. Já o estudo de Freitas e Hoffmann (2012) classifica diretamente a família como um *stakeholder*, obtendo, como resultado, que a família é um dos que tem maior influência nas estratégias das organizações.

Não obstante, os achados de Mullins e Schoar (2016) asseveram que empresas familiares são propensas a manter as estratégias e valores existentes, não permitindo mudanças na gestão. Mesmo gestores externos, quando contratados em empresas familiares, possuem dificuldade na efetivação de qualquer mudança estratégia ou posicionamento. Da mesma forma, os estudos de Navarro, Hernández e Jaime (2017), e Mejia, Makri e Kintana (2010) constataam que devido ao medo de perder a riqueza da família, as empresas familiares tentam manter os posicionamentos para evitar riscos, sendo, portanto, resistentes em fazer mudanças em estratégias. Dessa forma, assume-se que a família influencia na estratégia organizacional.

Dado as características familiares de indisposição a mudanças junto à constatação da significativa influência dos controladores na estratégia da organização, **é possível** que o posicionamento estratégico (abordagem definida por Porter (1998)) em empresas com controladores familiares (nível de controle a partir do percentual de ações) seja mais constante (não havendo muitas mudanças). Ao considerar: “controle”, e adicionando “famílias”, obtém-se o “controle familiar”, ou seja, significativa influência na estratégia (controle) aliada a menor disposição para mudanças (família). A eventual alternância entre custo e diferenciação, ou mesmo enfoque, estaria representando mudança no posicionamento estratégico.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando que a estratégia é definida principalmente pelos controladores e que controladores familiares possuem maior aversão a mudanças em posicionamentos e decisões nas organizações, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **qual a relação entre controladores familiares e a manutenção do posicionamento estratégico das companhias listadas na BM&FBovespa?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre controladores familiares e a manutenção do posicionamento estratégico das companhias listadas na BM&FBovespa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar o nível de concentração de capital sob controle de família nas empresas;
- b) identificar o posicionamento estratégico das empresas a partir do discurso;
- c) identificar o grau de manutenção do posicionamento estratégico das empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Castro, Possas e Proença (1996) sintetizam a importância da estratégia, afirmando que são as estratégias competitivas utilizadas pelas organizações em seu processo de enfrentamento no mercado que conquistam e/ou mantêm suas posições competitivas. Principalmente, são estas que constroem e renovam seus potenciais competitivos ao longo do tempo e por longo tempo, e estes, da mesma maneira que a estratégia em si, passam a ocupar um lugar de destaque na formulação do discurso econômico.

Conforme Capalonga (2008), a estratégia reflete a participação da organização no mercado por meio de seu posicionamento e participação, isso porque estabelece de que forma a organização pretende se diferenciar dos concorrentes no mercado. Assim, estratégia competitiva ocupa um importante e decisivo espaço para o sucesso da organização, equivalendo ao sucesso empresarial de construir ou renovar os seus potenciais competitivos.

Estas considerações já motivaram diversos estudos empíricos, como de Freitas e Hoffmann (2012), que avaliam a influência dos *Stakeholders* na estratégia genérica de pequenas empresas comerciais; estudo de Ferreira (2015) – que investiga como a profissionalização da gestão é articulada no fazer estratégia dos praticantes em empresa familiar; ou mesmo estudos não empíricos, como o estudo de Diehl, Souza e Hansen (2010), os quais propõem uma estrutura de análise para identificar as

estratégias praticadas nas organizações, mediante a consolidação de diversas escolas.

Em todos os estudos, mantêm-se as considerações de Castro, Possas e Proença (1996), ao considerar que estratégias competitivas utilizadas pelas organizações constroem e renovam **seus potenciais competitivos ao longo do tempo e por longo tempo** e passam a ocupar lugar de destaque na formulação do **discurso econômico** das organizações. Ora, mesmo com estas vinculações de relação com o longo prazo, e mesmo o conceito de estratégia considerando ser de longo prazo, estes estudos não se detém a isso. Por isso, esta pesquisa busca contribuir para a literatura existente sobre controle estratégico em empresas, identificando, especialmente, a manutenção destas em organizações ao longo do tempo e, outrossim, considerando o controle familiar, que pode interferir nesta manutenção (LODI, 1987). Os resultados da pesquisa poderão trazer contribuições teóricas para o meio acadêmico quanto à relação entre controle familiar e estratégia.

Tanto no ponto de vista operacional, como no aspecto global das organizações, inclusive nas estatais, tem se procurado elevar o desempenho dessas frente ao seu mercado. Isto se dá tanto para garantir quanto para elevar sua participação, assim como para aumentar a lucratividade, permitindo o retorno do investimento (DIEHL, 2004), constituindo o interesse dos controladores e investidores em geral. Sobretudo Birk e Moraes (2012) citam que os investidores, por exemplo, anseiam por informações sobre a organização que os possibilite avaliar o investimento que nela fizeram ou pretendem fazer. O desejo é por informações de todo o processo, fundamentalmente dos planos estratégicos, para vislumbrarem o valor da empresa no futuro.

Buscando atender às informações sobre gestão estratégica, estudos como de Wrubel (2009) e Capalonga (2008) buscaram encontrá-las em relatórios oficiais de companhias pertencentes à BM&FBovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), na crença de que as companhias, durante a preparação dos relatórios sobre seus produtos e serviços, seus processos de produção ou distribuição e outros, podem estar preocupadas com a gestão estratégica. Com isso, optam por divulgar suas práticas ou seus posicionamentos estratégicos, haja vista que as companhias utilizam estes relatórios para prestar contas aos *Stakeholders*.

Ferreira e Rezende (2007) mencionavam que estratégia, no Brasil, possuía poucos estudos que utilizavam metodologias baseadas em fontes secundárias. Por

outro lado, grande parte dos Stakeholders (analistas financeiros, investidores, fornecedores, funcionários, credores) das organizações utiliza-se apenas destas informações públicas (secundárias) para suas respectivas análises (SCHOLLES; CLUTTERBUCK, 1998).

Outros estudos têm tratado sobre divulgação de informações, como os de Lanzana (2004), Nossa (2002), Piacentini (2004), mas não são encontradas pesquisas que avaliam a manutenção do posicionamento estratégico. Sendo assim, este estudo tenciona contribuir com os *Stakeholders* ao oferecer informações sobre o comportamento dos posicionamentos estratégicos das organizações e considerando, ainda, este comportamento mediante a concentração do controle em uma família.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Diversas são as abordagens sobre estratégia, durante a evolução da literatura, com o tempo, solidificaram-se algumas, as quais Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificam em dez abordagens ou dez escolas estratégicas. Estas escolas possuem naturezas prescritivas ou mesmo descritivas, possuem diversas formas de formulação da estratégia, entre outras características que as distinguem. Não é objetivo deste estudo verificar a manutenção da estratégia sob a perspectiva de todas as escolas. Este estudo limita-se a investigar a manutenção da estratégia sob a perspectiva da escola do posicionamento, especificamente verificar o posicionamento de acordo com as estratégias genéricas de Porter (diferenciação e menor custo), não abordado enfoque, desconsiderando, portanto, o tamanho do alvo (enfoque), e considera-se o posicionamento preponderante da empresa.

Podem existir outros fatores que influenciam na manutenção do posicionamento estratégico, até porque, na formação da estratégia, outros *Stakeholders* estão atentos para que seus interesses sejam considerados (FREITAS; HOFFMANN, 2012). Todavia, esta pesquisa não almeja observar como estes outros eventuais *stakeholders* influenciam na manutenção do posicionamento estratégico, mas, sim, busca-se compreender a manutenção do posicionamento estratégico em relação ao nível de inserção familiar. Bem como não está no escopo deste estudo a investigação de fatores que possam motivar interferências nos discursos de estratégia como a busca pela manutenção de imagem/reputação da organização, abordado por Croci, Gonenc e Ozkan (2012) e Basco (2014).

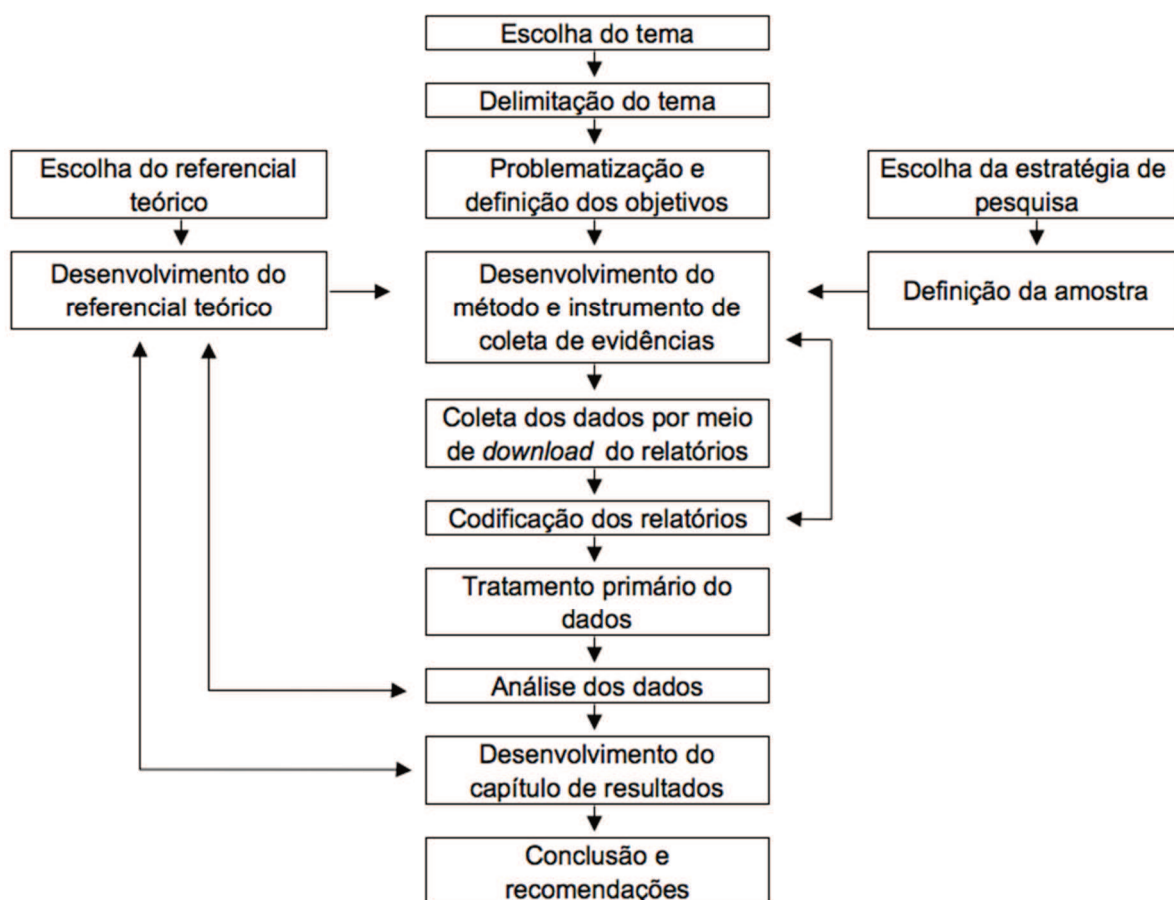
Na literatura, notam-se diversos critérios para a definição de empresas familiares ou não familiares, que vão desde presença familiar no conselho de administração à forma de composição dos controladores. Sharma (2004) já abordava a não padronização da definição de empresa familiar; então, com isso, cada estudo tem estabelecido sua forma de classificação. Como o intuito desta pesquisa é verificar a influência do *stakeholder* “controlador familiar”, limita-se, dessa maneira, a verificar o grau de presença familiar no controle das companhias e não em órgãos internos. Igualmente, o estudo não procura classificar as organizações entre familiar ou não familiar a partir de um percentual de participação específico; no entanto, procura identificar o percentual de participação da família no controle.

Outros fatores podem ter certa influência na variação dos posicionamentos estratégicos, como as trocas geracionais (MILLER; MILLER, 2006; CHIRICO et al., 2011; BASCO, 2014). Todavia, esta pesquisa não almeja verificar a influência de eventuais trocas geracionais, portanto, limita-se a utilizar a posição 2016 do grau de controle familiar. Este estudo desenvolveu-se de forma vinculada ao grupo de pesquisas “CONTEST - Implementação e Controle Estratégicos”, sob supervisão do orientador desta dissertação, na linha de pesquisa de Controle de Gestão, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

1.6 FLUXO DA PESQUISA

Essa pesquisa foi desenvolvida por meio de diversas etapas, algumas se inter-relacionam. Inicialmente foi escolhido o tema, em seguida definida a delimitação do mesmo, bem como realizadas as demais etapas que podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1- Fluxo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 1, após a delimitação do tema – influência do controle familiar no posicionamento estratégico de empresas listadas na BM&FBovespa – passou-se à definição da estrutura do referencial teórico a ser estudado e as leituras iniciais que possibilitassem a problematização e definição dos objetivos da pesquisa. Destarte, se avaliou as possíveis estratégias de pesquisa a se adotar para responder aos objetivos traçados.

Conjuntamente ao desenvolvimento do referencial teórico definiu-se a estratégia de pesquisa e forma de coleta das evidências. Já, durante a coleta de evidências/codificação de relatórios, ocorreram outras etapas de revisão e complementação no método de coleta das evidências. Assim como quando da realização da análise e resultados, observou-se a necessidade de complementações no referencial teórico. Por fim, desenvolveu-se a conclusão com base nos dados retornados da pesquisa, incluindo estudos empíricos, possibilitando melhor discussão dos achados e resultando, também, em recomendações para estudos futuros.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro traz os aspectos introdutórios, nele se tem o contexto em que o estudo foi desenvolvido, a formulação do problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo, a delimitação do tema, ademais da vinculação do estudo a um grupo de pesquisa e o fluxo da pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura como suporte para a pesquisa, subdividida em três partes: a primeira trata sobre conceitos e relevância de estratégia, com abordagem mais específica sobre posicionamento estratégico; a segunda parte do referencial traz conceitos e literaturas sobre controle familiar; e a última trata de contribuições com estudos relacionados.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos e expõe os métodos de pesquisa, a classificação, a população e o processo de sua definição, o processo de coleta dos dados, os procedimentos metodológicos de análise e tratamento destes. No quarto capítulo está a análise e interpretação dos dados, apresentação das empresas pesquisadas, setores destas empresas, análises descritivas e estatísticas com discussões com a literatura. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais, principais conclusões sobre a pesquisa, e principais contribuições desta para organizações, bem como ao meio acadêmico, traz, também, suas limitações e encerra-se o capítulo com sugestões para novos estudos sobre o tema. Por fim são apresentadas as referências e os apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Origens e Uso da Estratégia

As argumentações de Lorino e Tarondeau (2006) permitem considerar que o termo “estratégia” tem origens militares, e há muitos anos, conforme pode ser visto em “A Arte da Guerra” de Tzu (2006). Mesmo no ambiente militar, estratégia possuiu conotação de habilidade administrativa, passando, mais tarde, a expressar a ideia de poder, liderança e administração (BRACKER, 1980; DENT, 1990; LORINO; TARONDEAU, 2006). No final da década de 1970, início da década de 1980, as estratégias passaram a estar mais presentes nas empresas (MINTZBERG, 1987).

No contexto militar, a estratégia é fundamentada a partir de três princípios: a) princípio de liberdade de ação – consiste em garantir capacidade de manobrar, estrategizar conforme o contexto, mediante diferentes contextos; b) princípio de concentração de esforços – priorizar ou acumular recursos em locais e momentos específicos, visando garantir uma vitória; c) princípio de economia de forças – refere-se à eficácia, utilizar os recursos necessários para garantir uma vitória, porém sem alocar nada além do necessário (LORINO; TARONDEAU, 2006).

Conforme Bracker (1980), após a Revolução Industrial, e em especial após a Segunda Guerra Mundial, à medida que os negócios já não estavam mais em um ambiente relativamente estável, nota-se a maior utilização de conhecimentos e literatura militar no “mundo dos negócios”. E foi nas décadas de 1980 e 1990 que o termo “estratégia” tornou-se popular, o que é notório pela tendência que há na utilização do termo em tudo o que se deseja revestir de certa importância, mesmo no ambiente acadêmico, muitas vezes, a estratégia é utilizada na tentativa de legitimar a relevância de constructos e/ou disciplinas (LORINO; TARONDEAU, 2006).

Moore (2000) argumentava que pensar estrategicamente é uma atividade lógica, racional e já constituía fator elementar na gestão das organizações em geral, pois, segundo Wilson e Jarzabkowski (2004), estratégia é ligação entre o interior das organizações e seu ambiente exterior. E assim vão se constituindo posicionamentos e abordagens convencionais e outros mais dinâmicos, que reconhecem a concepção da estratégia associada a fatores culturais de aprendizado, política e relações de

poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Estas considerações, e mesmo as abordagens de Lorino e Tarondeau (2006), quanto ao uso do termo “estratégia” remete às argumentações de Porter (1998) que dizem respeito à adequada compreensão do conceito de estratégia. Porter ainda trata das diferenças entre estratégia, ferramentas de eficácia e planejamento estratégico. Essas compressões podem ser buscadas nos conceitos de estratégia.

2.1.2 Conceitos de Estratégia

As definições de estratégia são fartas, pois o termo é holístico (DENT, 1990). Tem amplitude e abrangência significativas, com conceitos próprios (PORTER 2009), o que não pode ser confundido com suas táticas. Também não é apenas diversificação, inovação ou planejamento financeiro (LODI, 1969). Diversos autores propõem definições para a estratégia, destes, alguns principais estão reunidos no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional

Obra	Definição de estratégia
Chandler Junior (1962)	A determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linha de ação e aplicação de recursos necessários para alcançar essas metas.
Porter (1998)	A estratégia pode ser entendida como a busca de uma vantagem competitiva significativa e sustentável.
Lodi (1969)	Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito <u>nacional</u> ou internacional, visando a atingir objetivos a longo prazo.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Henderson (1989)	Estratégia é, sob o enfoque emergente, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Elaborado com base nos autores citados

Para auxiliar na definição da estratégia Lorino e Tarondeau (2006) propõem algumas considerações: a estratégia traduz a busca de objetivos por uma

organização, ou seja, não se trata de acaso; a estratégia é pragmática, ou seja, ela existe enquanto ação sobre o ambiente; a estratégia apoia-se em uma teoria sobre um ambiente incerto em que os resultados não podem ser previstos com clareza; a estratégia baseia-se em recursos e/ou capacidades e depende do tempo; a estratégia objetiva melhorar o desempenho da organização, usando a seu proveito as condições do ambiente.

A maioria dos conceitos propostos aludem a eficiente alocação de recursos para atingir os objetivos de longo prazo, com isso uma proposta que pode ser considerada é a adotada por Diehl (2004), definindo a estratégia **como o conjunto de decisões de longo prazo e de difícil reversão, que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho da organização por meio do alcance de determinados objetivos.**

2.1.3 Escolas Estratégicas

Durante a evolução da literatura e discussões sobre estratégia, diferentes abordagens foram surgindo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) classificam estas abordagens em dez escolas. Destas, três escolas são de natureza prescritiva e focalizam em como as estratégias devem ser formuladas. Neste grupo está a escola do **Design**, que trata a formulação da estratégia como um processo que envolve a concepção de um desenho conceitual; a escola do **Planejamento** considera como um processo de planejamento formal; e escola do **Posicionamento**, que considera como determinante o posicionamento analítico.

Outro grupo compreende seis escolas de natureza descritiva, em que o foco está na descrição de como as estratégias são formuladas de fato, sendo elas: a escola **empreendedora**, que considera a formulação de estratégia como um processo visionário; a escola **cognitiva**, em que o processo de formulação da estratégia como um processo mental; a escola de **aprendizagem**, que apresenta a estratégia como processo ou resultado de um processo emergente; escola de **poder**, que considera a estratégia surgindo de um processo de negociação e disputa por poder; escola **cultural** trata a estratégia como um processo coletivo; escola **ambiental**, vê a formação de estratégia como um processo reativo. Ainda há uma última natureza, a integrativa, cujo foco é integrar diversos elementos das demais escolas, nesta está a

escola da **configuração** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Quadro 2 - As dez escolas estratégicas

Natureza	Escola	Processo de formulação	Alguns autores e Influências
Prescritiva	Design	Concepção	Selznick; Chandler; Learned, Christensen, Andrews e Guth;
	Planejamento	Formal	Ansoff; Steiner; Ackoff; Wack
	Posicionamento	Analítico	Porter, Henderson, Von Clausewitz
Descritiva	Empreendedora	Visionário	Pouco destaque: Collins e Moore, Stevenson e Gumpert
	Cognitiva	Mental	Vários: Markidakis; H. Simon; Sawy e Pauchant; Smirich e Subbart
	Aprendizado	Emergente	Lindblom; Quinn; Wrapp; Weick; Senge; Argyris; Nonaka e Takeuchi; Hamel e Prahalad; Mintzberg;
	Poder	Negociação	MacMillan; Sarrazin; Allison; Cyert e March; Freeman; Porter (fragmentos); Henderson; Fombrum e Astley;
	Cultural	Coletivo	Pettigrew; Barney; Feldman; Rhenman; Normann;
	Ambiental	Reativo	Hannan e Freeman; Oliver;
Integrativa	Configuração	Transformação	Charles Darwin; Miller; Khandwalla; Friesen; Peters; Tichy; Sherman; Kotter;

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Diehl (2004)

Percebida a quantidade significativa de conceitos e escolas abordando a estratégia e seu processo de formulação, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ponderam que a estratégia requer uma série de definições, e as estruturam por meio dos seus conhecidos 5Ps. Nesta caracterização, o termo estratégia é definido, em inglês, com as palavras iniciadas pela letra “p”: plano (*plan*) – que é um guia de ação para o futuro; padrão (*pattern*) – refere-se ao padrão de comportamento da organização; posição (*position*) – trata-se do lugar competitivo que a organização tem ocupado (este é próximo às estratégias genéricas propostas por Porter); perspectiva (*perspective*) – forma de a organização fazer as coisas, a teoria do negócio; manobra (*ploy*) – refere-se a uma ameaça não efetivada, como forma de dissuadir ou fazer agir outra força competitiva.

Um dos principais autores sobre estratégia é Michael Porter, abordando, principalmente, o posicionamento estratégico, possivelmente um dos mais respeitados pesquisadores e consultores de seu tempo. Um marco na literatura sobre posicionamento estratégico é seu livro “Estratégia Competitiva” (RODRÍGUEZ; NAVARRO, 2004; DIEHL, 2004).

2.1.4 Posicionamento Estratégico

Conforme Porter (2004), primeiramente, para se posicionar estrategicamente, uma organização precisa fazer análise das cinco forças competitivas, ademais da cadeia de valor, ou seja, pode posicionar-se em relação a possíveis produtos substitutos, ameaças de novos entrantes e o poder de negociação de fornecedores e compradores, bem como quanto à rivalidade existente entre os integrantes do setor.

Porter (2004) afirma que uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação às cinco forças competitivas, isso de forma a criar uma posição defensável contra estas cinco forças. De forma geral, isso compreende uma série de alternativas possíveis, como:

- ✓ posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- ✓ influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, dessa forma, melhorar a posição relativa da empresa;
- ✓ antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Porter (2004) afirma que há três formas de a organização criar uma posição defensável a longo prazo, posicionando-se de forma a obter a melhor defesa contra ameaças e a maior vantagem competitiva possíveis. As três posições estratégicas são: custo, diferenciação e enfoque (Figura 2). Estas estratégias estão baseadas em duas fontes de vantagem competitiva: custo ou diferenciação.

Figura 2 - Estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1 - Liderança em Custo	2 - Diferenciação
	Alvo Estreito	3A - Enfoque no Custo	3B - Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (2004)

Na estratégia de liderança de custo, a empresa se molda para oferecer o menor custo total aos seus compradores. Já, na estratégia de diferenciação, a empresa busca o desenvolvimento de produtos e/ou serviços únicos aos compradores. E, na estratégia de enfoque, busca-se concentrar em um alvo específico. Em regra, trata-se de parcela específica do mercado para atender, com baixo custo, ou com a diferenciação, este alvo estratégico. Estes posicionamentos estratégicos são mais bem discutidos a seguir.

2.1.4.1 Liderança em custo

A estratégia de liderança em custo consiste em atingir a liderança no custo total, em uma organização, por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Este conjunto de políticas inclui a busca agressiva de instalações que propiciem escalas mais eficientes; perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência (aumento da produtividade pela experiência acumulada); controle rígido do custo e das despesas gerais; redução de custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade e outras. Intensa atenção administrativa ao controle de custos é necessária para atingir estas metas (PORTER, 2004). “Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas”

(PORTER, 2004, p. 37).

Para Porter, uma empresa consegue a liderança em custo se a somatória dos custos da execução de todas as suas atividades de valor (custo total) for menor que os custos totais de seus concorrentes. O desempenho superior proporcionado pela vantagem em custo à empresa efetiva-se na medida em que ela passa a propiciar o seu produto em um nível aceitável de valor para o seu comprador. No entanto, a vantagem em custo, de fato, só existe se não precisar ser anulada pela necessidade de ofertar ao mercado seu produto a um preço inferior ao de seu concorrente.

É natural que atingir uma posição de custo total mais baixo exige escala significativa, ou seja, exige presença em alta parcela do mercado em relação ao outras organizações, pode exigir, também, economias de escopo com mais diversidade de produtos para contribuir na diluição de custos de entendimento dos principais grupos de clientes. E estas condições podem demandar reestruturação na organização, exigindo altos investimentos em equipamentos atualizados, fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para a consolidação da referida parcela do mercado (PORTER, 2004).

Uma posição de baixo custo, de acordo com Porter (2004), propicia, para a organização, retornos acima da média em seu campo de atuação, mesmo com a presença intensa das forças competitivas. De forma geral, a posição de baixo custo proporciona à empresa defesa em relação aos seus concorrentes, uma vez que o fato de ter custos mais baixos permite continuar tendo lucros após seus concorrentes terem consumido seus lucros na competição. Quanto a outras forças competitivas, também podem ser consideradas para esta posição:

- ✓ Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente;
- ✓ baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos;
- ✓ os fatores que levam uma posição de custo baixo para uma empresa proporcionam, também, barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos, e;
- ✓ a liderança no custo total, em geral, coloca a empresa numa posição

favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes na indústria (PORTER, 2004).

Em resumo, a estratégia da liderança em custo fundamenta-se na ideia de que uma empresa que possua menores custos por meio do ganho de experiência, investimento para ganho de escala, uso de economias de escala e monitoramento de custos operacionais tem vantagem competitiva (PORTER, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.1.4.2 Diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste em distinguir o produto ou serviço de forma que este seja único no âmbito de toda a indústria. O ideal é que esta diferenciação ocorra ao longo das várias dimensões possíveis (do projeto, imagem da marca, tecnologia, desempenho e peculiaridades dos produtos, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras), de maneira que torne o produto mais atraente para o comprador do que o dos concorrentes (PORTER, 2004)

Porter (2004) diz que independentemente do tipo do produto ou serviço oferecido por uma empresa, os compradores, em geral, encontram dificuldades para avaliá-lo, haja vista que nem sempre conseguem avaliar com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo após o produto ter sido comprado e usado. Esta eventual falta de precisão na avaliação do produto por parte do comprador significa que a diferenciação, de fato, obtida pode, perfeitamente, estar baseada nos fatores pelos quais o comprador se baseia para julgar se o produto apresenta um melhor desempenho ou menor custo. Esses fatores são os sinais de valor, a partir destes, o comprador estabelece critérios de compra, podendo ser de dois tipos: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso são medidas específicas de fatores que dão valor para o comprador, que propiciam benefícios por meio de uma redução de custos ou de uma elevação no desempenho. Neste critério de uso estão fatores como: qualidade e características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações e instalações e, também, coisas intangíveis, como estilo, prestígio, *status* percebido e conotação de marca. Os critérios de uso estão mais voltados para o produto em si, para a logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor, ou seja, refletem os sinais de valor que influenciam na percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Dentre os critérios de sinalização, destacam-se os seguintes: reputação ou imagem; publicidade cumulativa; peso e/ou aparência externa do produto; embalagens e rótulos; tempo de atuação; base instalada: relação com clientes; parcela de mercado; preço (quando o preço denota qualidade); identidade da empresa (porte, estabilidade financeira entre outros).

Conforme Porter, é natural que, em muitas vezes, atingir a diferenciação torna impossível estar presente em uma alta parcela do mercado, pois, em geral, requer um sentimento de exclusividade, o que é incompatível com alta parcela do mercado. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, pois cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, contudo, de forma diferente da liderança em custo, ou seja:

- ✓ A diferenciação cria um isolamento contra a rivalidade competitiva na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, logo, também da menor sensibilidade ao preço;
- ✓ a lealdade resultante do consumidor, por determinada marca, e a necessidade de um concorrente superar a supremacia, colocam barreiras de entrada;
- ✓ a diferenciação produz margens mais altas com as quais torna-se mais confortável negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis, ou seja, ficam menos sensíveis ao preço;
- ✓ a empresa que se posiciona estrategicamente com diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará melhor posicionada em relação aos concorrentes, em se tratando de substitutos (PORTER, 2004).

Em resumo, a estratégia de diferenciação envolve o atuar com produtos e/ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do comprador. Uma empresa pode propiciar melhor qualidade, melhor desempenho, ou mesmo características únicas, estes fatores, ou pelo menos um deles, já justifica preços mais altos (PORTER, 2004).

2.1.4.3 Enfoque

A estratégia de enfoque consiste em restringir-se a um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos ou determinado campo geográfico, o enfoque pode assumir diversas formas. Por mais que tanto a estratégia de diferenciação como a de baixo custo visam atender todo o mercado, a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado, e esta posição passa a ser referência para todas as políticas funcionais (PORTER, 2004).

A premissa deste posicionamento estratégico é de que a empresa tem condições de atender seu alvo estreito em melhores condições, de forma mais eficaz do que o concorrente que está competindo de forma mais ampla. Com isso, a empresa obtém a diferenciação, por atender melhor o comprador, seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção do referido alvo. Mesmo que o enfoque não atinja diferenciação ou baixo custo em relação a todo o mercado, ela atinge em um ou ambos, em se tratando do alvo estratégico. O enfoque também pode ser usado para trabalhar com metas menos sensíveis a substitutos ou onde/em que os concorrentes são mais fracos (PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), a adoção da estratégia de enfoque sempre implica em algumas limitações na parcela total do mercado, que pode ser atingida. Este posicionamento torna necessário um *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, esta pode ou não demandar um *trade-off* com a posição global de custos. No entanto, a estratégia de enfoque, ao ser desenvolvida, significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, e estas proporcionam defesas contra as forças competitivas.

2.1.4.4 Outros requisitos e considerações

Além das diferenças funcionais tratadas em cada estratégia, estas também se diferem em outras dimensões, especialmente para colocá-las em prática. Neste momento, Porter afirma que o êxito depende de diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas implicam em sistemas e controles mais criativos, diferentes arranjos organizações, além de um posicionamento estratégico como referência para todas as ações e decisões. Principais implicações das estratégias genéricas estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Recursos, habilidades para cada estratégia genérica

Estratégia genérica	Recursos e habilidades comumente necessários	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de acesso a capital, continuamente; • Boa capacidade de engenharia de processos; • Supervisão intensiva do trabalho; • Produtos projetados para facilitada a fabricação; • Sistema de distribuição de baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle rígido de custos; • Responsabilidades e organização estruturadas; • Relatórios de controle frequentes; • Incentivos baseados em atingir alvos quantitativos rígidos.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes habilidades de <i>marketing</i>; • Engenharia de produto; • Grande capacidade em pesquisa básica; • Reputação corporativa de liderança em tecnologia ou qualidade; • Longa tradição na indústria ou combinação única de habilidades trazidas de outras indústrias; • Forte cooperação dos canais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções de P&D, desenvolvimento de produtos e <i>marketing</i>; • Incentivos e medidas subjetivos, bem como avaliações em vez de quantitativas; • Amenidades para atrair trabalhadores altamente qualificados, cientistas ou pessoal criativo.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das diretrizes acima para um alvo em particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das diretrizes acima para um alvo em particular.

Fonte: Porter (2004)

Estas diferentes posições estratégicas são obtidas por meio da escolha da fonte de vantagem competitiva e do escopo competitivo (ver Figura 2). Para as diferentes fontes de vantagens competitivas, existem diferentes direcionadores. E estes direcionadores são fatores estruturais responsáveis pelo custo (quanto se está tratando de liderança em custo), ou mesmo pela exclusividade da dimensão competitiva (quando se está tratando da estratégia de diferenciação), são as diferentes combinações entre estes direcionadores que resultam em vantagem de custo ou de diferenciação. Os principais direcionadores estão listados no Quadro 4.

Quadro 4 - Direcionadores de custo e singularidade

Direcionadores de custo	Direcionadores de singularidade
Economias ou deseconomias de escala	Escala
Aprendizagem e transferências	Vínculos: cadeia de valor, fornecedores, canais
Padrões de utilização de capacidade	Momento
Vínculos (ligações na cadeia de valor, ligações verticais)	Localização

Direcionadores de custo	Direcionadores de singularidade
Inter-relações com outros negócios	Inter-relações
Integração	Aprendizagem e transferência
Momento (timing)	Integração
Diretrizes independentes de outros direcionadores (configuração produto, nível de serviços oferecido, clientes servidos, políticas de recursos humanos, etc.)	Diretrizes escolhidas (desempenho e características do produto, serviços oferecidos, tecnologia, habilidades de pessoal, etc.)
Localização	Fatores institucionais
Fatores institucionais	

Fonte: adaptado de Porter (1998) e Diehl (2004)

2.1.4.5 Riscos e meio-termo

Porter (2004) elucida a existência de riscos vinculados ao uso das estratégias genéricas, os quais, em regra, são dois: a possibilidade de falha em alcançar ou sustentar a estratégia; e o segundo, que o valor da vantagem proporcionada pela empresa seja desgastado pela evolução da indústria. Cada um dos posicionamentos estratégicos é específico para enfrentamentos de diferentes fontes ou conjuntos de fontes competitivas, isso torna natural esperar também diferentes tipos de riscos.

Na estratégia de liderança em custo, os riscos estão centrados, sobretudo, em basear-se na escala ou na experiência como barreira de entrada, pode se destacar alguns riscos, como: a mudança tecnológica que anula investimentos ou aprendizado; o aprendizado de baixo custo por novas empresas que entram na indústria através de imitações, ou capacidade de investimentos em instalações modernas; incapacidade de ver mudança em seu produto ou *marketing*, devido à atenção demasiada ao custo; e a inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço suficiente para atrair o comprador.

Na estratégia de diferenciação, Porter destaca os seguintes riscos: o diferencial de custos entre concorrentes de baixo custo é muito significativo, dificultando manter a lealdade da marca. Desse modo, os compradores podem sacrificar algumas características em nome de menor preço; a diminuição da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação pode ocorrer se os compradores tornarem-se mais sofisticados ainda; uma eventual imitação que diminui a diferenciação percebida, ou uma concorrência comum decorrente de diversos entrantes.

Já na estratégia de enfoque, estão presentes outros conjuntos de riscos, destacando-se os seguintes: eliminação das vantagens de custo em atender um alvo

estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque pelo ganho de escala, que eventuais concorrentes tenham por atuar em todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços pretendidos pelos alvos para com os do mercado em geral; desfocalização da empresa com estratégia de enfoque por concorrentes que encontram submercados específicos em meio ao alvo da empresa.

Outro ponto abordado por Porter é o cuidado com o meio-termo (ou seja, nem buscar a liderança em custo, nem em diferenciação ou ainda um nicho) na escolha da estratégia genérica, pois as três estratégias genéricas são métodos alternativos e viáveis para enfrentar as forças competitivas. O fracasso pode estar no fato da empresa focar sua estratégia em diversas direções, pois “uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre” (PORTER, 2004, p. 43), pelo fato que, possivelmente, estará atuando tanto com custo como com qualidade abaixo da média do mercado.

2.1.4.6 Crítica à escola de posicionamento

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as mesmas críticas feitas às escolas de planejamento e *design* podem ser feitas à escola do posicionamento, pois, assim como na escola do *design*, mantém certa separação entre pensamento e ação, ao fato que a formulação é feita no “topo”, baseada em análise formal, e a implementação é feita em níveis mais baixos, podendo, dessa maneira, prejudicar o aprendizado estratégico. E, assim como na escola de planejamento, precisa-se considerar os riscos ao olhar para futuro demasiadamente, sem considerar as tendências do presente, ao formalizar demais o processo de criação da estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) concentram as críticas à escola do posicionamento em quatro fatores: o foco, contexto, processo e a estratégia em si. Quanto ao foco da estratégia, considera-se que é estreito, de forma que orienta para o econômico apenas, não considerando questões políticas, sociais ou mesmo econômicas não quantificáveis. Nesta visão, entende-se que a abordagem é tendenciosa, inclusive para a posição de baixo custo, uma vez que esta é mais facilmente verificável em curto prazo, em detrimento da posição de diferenciação pela qualidade. Quanto ao contexto da escola do posicionamento, também considera-se que é estreito. Há uma tendência para grandes empresas, o que, segundo os autores, reflete uma inclinação para ambientes com estabilidade, como nas escolas de *design*

e planejamento.

Em se tratando do processo de formulação da estratégia, na escola do posicionamento, se dá em “ir lá fora aprender”, mas ficar na organização e calcular, não considerando o processo de aprendizagem interno, não mantendo espaço para as argumentações de estratégias emergentes. E a estratégia em si tem um foco estreito na escola do posicionamento, quer dizer, não é vista como uma perspectiva única, mas, sim, como uma posição genérica. Isso limita as organizações a escolherem entre as únicas três opções, como consequências disso podem ser citados as limitações e o *benchmarking* que tem ocorrido nas empresas (KNUF, 2000). A escolha entre estes posicionamentos estratégicos pode ser influenciada por fatores como a presença de controladores familiares (FREITAS; HOFFMANN, 2012; PROCOPIAK FILHO, 2006).

2.2 CONTROLADOR FAMILIAR

De acordo com Cesari, Gonenc e Ozkan (2016), as empresas familiares são predominantes no mundo. O *Family Firm Institute* (2014) corrobora a afirmação, ao apresentar resultados de estudo apontando que empresas familiares são responsáveis por 70% a 90% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, representando a maior parte das organizações no mundo, principalmente presentes na América Latina, cuja participação varia entre 65% a 90% das empresas desses países. Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) afirmam que a maioria destas empresas são controladas por fundadores, herdeiros e/ou famílias de herdeiros.

Empresa familiar, para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2014), é aquela em que o controle pertence a uma família, conceito semelhante com o já utilizado pelo *International Finance Corporation* (IFC) (2008), que considera aquelas em que a maioria das ações com direito a voto estão sob controle de uma família ou grupo familiar. Já Chua, Chrisman e Sharma (1999) consideram, pelo menos, três diferentes classificações de empresas para defini-las como familiares: empresas em que a gestão e propriedade sejam familiar; empresas em que a propriedade seja familiar, mas não a gestão; empresas em que a gestão seja familiar, mas não a propriedade.

Sharma (2004) já abordava a não padronização da definição de empresa familiar: cada estudo tem estabelecido sua forma de classificação. A exemplo de

Barontini e Caprio (2005) que consideram empresa familiar aquelas em que 50,01% das ações com direito a voto possuem controle de uma família, ou quando esta possui o controle do dobro de ações com direito a voto que o segundo maior votante. Cesari, Gonenc e Ozkan (2016) consideraram como familiar quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 25%. Claessens e Yurtoglu (2012) consideram como familiar quando uma família possui o controle da maioria dos votos, no limite mínimo de 10%.

Com base nestes estudos citados e mesmo nos dados do *Family Firm Institute* (2014), observa-se que não há consenso na forma de classificação. Todavia, na maioria das posições, prevalece o critério do controle sobre a empresa. Isso se dá pela significativa influência dos controladores nas decisões internas das organizações (FREITAS; HOFFMANN, 2012), ou seja, nas posições estratégicas, definição de controles e outros fatores (FREEMAN; REED, 1983), sendo este, inclusive, o motivo para Diehl (2004) sugerir que a proposta de Porter pode ser complementada de forma a considerar outros *stakeholders*. Tal sugestão de complementação ocorre pelo fato de Porter afirmar que a definição da estratégia se dá a partir da análise das cinco forças.

Logo, o controle familiar representa uma ligação existente entre uma família e uma organização, o que pode influenciar na forma como estas se posicionam estrategicamente, bem como mantêm estes posicionamentos, seus controles gerenciais e obtém resultados. (SILVA; SOUZA; KLANN, 2016). Como Lodi (1987), Vries (1993) e Mejia, Kintana e Makri (2003) consideram que a influência familiar pode gerar comportamentos específicos, como uma maior manutenção dos posicionamentos estratégicos e também considerando que Freitas e Hoffmann (2012) reforçam que os controladores são significativos na definição das estratégias, pode-se considerar que continua sendo plausível utilizar o grau da presença da família (empresa mais ou menos familiar) pelo grau de controle que a família possui. Outros estudos relacionados também abordam estas classificações, como os apresentados a seguir.

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Considerando os tópicos abordados anteriormente sobre estratégia, posicionamento estratégico e controle familiar, realizou-se busca sobre estes temas

nas bases de dados *EBSCOhost*®, *Scopus* e no Google acadêmico. Listam-se, por relevância, as publicações de 2006 a 2017. A partir da leitura dos resumos e metodologia; selecionaram-se estudos que podem contribuir para discussões. Os principais resultados destes estudos estão elencados no Quadro 5.

Quadro 5 - Estudos relacionados

Referência	Síntese da pesquisa
Miller e Miller (2006)	Fundamentando que há diversas evidências de que as empresas familiares têm superado as demais em termos de resultados, tanto econômicos, quanto financeiros, o estudo objetivou explicar tais descobertas argumentando principalmente em torno das condições únicas de governança corporativa encontrada em empresas familiares. A principal característica sustentada no estudo é a orientação de longo prazo destas organizações, desde políticas de investimentos a diversas tomadas de decisão. Conforme o estudo, o fato de investir a longo prazo ajuda a criar capacidades imitáveis, que sustentam certa vantagem competitiva.
Croci, Gonenc e Ozkan (2012)	Objetivou-se investigar o impacto do controle familiar e de investidores institucionais (investigando, assim, o impacto da concentração de capital) sobre a remuneração de cargos de gestão internos. Foram avaliadas 754 empresas Europeias de 14 países, dados de 2001 a 2008, resultando em 3.731 observações. Os resultados do estudo permitem considerar que o controle familiar influencia tanto na remuneração de gestores internos, como na participação de instituições no controle das companhias, influência de forma a aumentar a remuneração de gestores internos.
Basco (2014)	Objetivou-se analisar criticamente a relação entre a tomada de decisão estratégica e o desempenho de empresas familiares. Foram avaliadas 732 empresas espanholas de 23 setores da economia local. Os resultados do estudo evidenciam que empresas familiares têm melhor desempenho se, ao seguirem uma estratégia de diferenciação, de reputação, orientarem suas tomadas de decisão para tal, ou se adotarem uma estratégia de baixo custo e colocarem a empresa em primeiro lugar nas tomadas de decisão, ignorando as relações familiares.
Tansey, Spillane e Meng (2014)	Objetivou-se avaliar a utilização das estratégias genéricas de Porter em empresas irlandesas e britânicas, em um ambiente de mudanças no ambiente econômico decorrente da desaceleração da economia, principalmente da construção, entre os anos de 2007 e 2012. A pesquisa compreende quatro estudos de caso. Os resultados sugerem forte apoio à adoção de estratégia de liderança em custo para sobreviver em período de recessão, bem como considera algumas estratégias de diferenciação, porém não tão válida quanto a liderança em custo.
Kinyua, Amuhaya e Namusonge (2015)	Objetivou-se investigar a relação entre as estratégias genéricas de Porter e os <i>stakeholders</i> e o reflexo disso nos resultados de cooperativas de crédito no Quênia. O estudo utilizou-se de uma amostra de 130 respondentes de participantes destas instituições, após tratados e analisados os dados, os resultados evidenciaram a significativa influência dos <i>stakeholders</i> nas estratégias genéricas em uso. Em decorrência disso, os resultados sugerem proatividade dos gestores das referidas organizações para aturem com políticas de gestão das partes interessadas.

Fonte: Elaborado com base nos estudos citados.

Os estudos apontam a relevância do tema para as organizações, propiciando a divulgação de conhecimentos sobre como a definição de posicionamentos estratégicos podem auxiliar as organizações na obtenção de vantagens competitivas. Pesquisas condizem com os estudos de Vries (1993), Lodi (1987) e Mullins e Schoar

(2016) ao asseverarem que organizações familiares possuem orientação de longo prazo e possuem maior aversão a mudanças, assim como os estudos de Freeman e Reed (1983) e Whittington (2002), ao tratarem que os *Stakeholders* têm significativa influência na definição dos posicionamentos estratégicos das organizações.

2.4 DESENVOLVIMENTO DA HIPÓTESE

A hipótese do presente estudo foi elaborada a partir dos pressupostos da Teoria da Contingência, das abordagens da escola do posicionamento estratégico e a partir dos efeitos do controle familiar nas organizações. Os donos do capital (controladores) têm significativo poder de influência na definição dos posicionamentos estratégicos das organizações (HOFFMANN; PROCOPIAK FILHO; ROSSETTO, 2008). Empresas com características familiares (controladores familiares) possuem maior aversão a mudanças e orientação mais a longo prazo (LODI, 1987; VRIES, 1993), o que pode influenciar na manutenção do policiamento estratégico da organização, assim apresenta-se a hipótese 1.

Hipótese 1: Empresas com maior controle familiar tem seus posicionamentos estratégicos mais estáveis.

Na seção seguinte são apresentados estudos relacionados ao tema, com vistas a dar suporte às análises.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo elucidam-se os procedimentos metodológicos, incluindo o delineamento da pesquisa, universo e amostra, procedimentos de coleta, tratamento e análise das evidências.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Na busca da solução do problema deste estudo e dos objetivos traçados, utilizaram-se procedimentos classificados, de acordo com Gil (2010), nos seguintes aspectos: quanto à sua natureza; quanto à forma de abordagem do problema; quanto ao objetivo; e quanto ao procedimento técnico utilizado.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é considerada quantitativa, pois realiza a quantificação das informações sobre o posicionamento estratégico de empresas de forma longitudinal para verificar o grau de manutenção destes, na fase de tratamentos dos dados são utilizadas técnicas estatísticas para identificar as relações entre as variáveis. Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2010) já afirmavam que se caracteriza como pesquisa quantitativa a que fizer uso de quantificações tanto na coleta e/ou mesmo no tratamento das informações.

Quanto ao objetivo, o estudo é considerado descritivo. Conforme Gil (2010), na pesquisa descritiva o intuito é descrever comportamentos e características de determinada população ou fenômeno, além de suas variáveis e eventuais relações entre estas. Tem como característica mais significativa o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Caracterizando, desse modo, esta pesquisa, que busca descrever as principais evidências da manutenção do posicionamento estratégico de acordo com o grau de controle familiar de companhias a partir de relatórios financeiros.

Quanto ao procedimento técnico, caracteriza-se como pesquisa documental por ter como fonte de dados documentos de publicações oficiais administrativas das empresas definidas para o estudo, em seu formato original, disponibilizadas no *site* da BM&FBovespa. O que é referendado por Gil (2010), ao definir que pode ser compreendida como pesquisa documental aquela que se utiliza de documentos elaborados com finalidades diversas, que comprove fatos ou acontecimentos, podendo ser obtidos por meio de documentos institucionais, relatórios, boletins,

material elaborado para fins de divulgações, documentos jurídicos, entre outros.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi inicialmente constituído por 440 companhias abertas, listadas na BM&FBovespa, em 2017, com relatórios disponíveis. O estudo investiga eventuais variações da composição dos discursos de estratégia. Depreende-se do conceito de estratégia que para analisar essa variação se faz necessária uma análise de longo prazo. Desta forma, foram utilizados os relatórios de administração no período de 15 anos das companhias (entre 2002 e 2016), logo foram desconsideradas 199 companhias que não possuíam 15 anos de RA disponíveis.

Foram desconsideradas, também, 102 companhias com informações do grau de controle familiar indisponíveis. Após a exclusão das companhias sem informação do grau de controle familiar excluíram-se 19 companhias cujos relatórios de administração continham apenas o cabeçalho, para isso foi realizada uma leitura prévia das informações iniciais dos relatórios eliminando os que apenas indicavam que as demonstrações estavam sendo divulgadas.

Por último, foram excluídas dez companhias que não retornaram nenhum discurso de estratégia quando rodadas as buscas com o *software* de apoio à análise de dados em pesquisas qualitativas *NVivo*. Resultaram em 110 companhias que compõe a população e amostra final da pesquisa, nas quais os critérios de seleção estão resumidos na Tabela 1.

Tabela 1 - Composição da amostra da pesquisa

Descrição	Quantidade
Companhias abertas listadas na BM&FBovespa em 2017 com relatórios disponíveis	440
(-) Companhias que não possuíam 15 anos de RA disponíveis (2002 a 2016)	199
(-) Companhias com informações do grau de controle familiar indisponíveis	102
(-) Companhias cujos RAs continham apenas o cabeçalho	19
(-) Companhias com RAs sem discurso de estratégia	10
Companhias que compõe a amostra da pesquisa	110

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Das 110 companhias que compõe a amostra, seis são *holdings* (conforme classificação da BM&FBovespa) e foram mantidas, pois é apresentada análise complementar mostrando que elas não interferem nos resultados assim como os

setores econômicos. Possibilita análise dos grupos que, em tese, têm estratégias corporativas (ex: pela matriz BCG) ou em nível de negócios (ex: Porter) (SANTANA, 2017b). A relação das companhias que compõe a amostra está evidenciada no Apêndice C.

3.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Para coleta das evidências, quanto ao discurso do posicionamento estratégico, foram utilizados relatórios da administração disponibilizados pelas companhias de capital aberto na página da *internet* da BM&FBovespa, referente aos exercícios de 2002 a 2016. A escolha de 15 períodos ocorreu para possibilitar identificar eventuais mudanças de estratégia. Para obter estes relatórios foi realizado *download* do arquivo de cada companhia no sítio da BM&FBovespa. Não foram realizadas consultas nas páginas da *internet* das companhias, visitas ou mesmo *survey*.

Identificou-se, para cada ano/calendário, o referido posicionamento, de acordo com duas das estratégias genéricas (diferenciação e menor custo) definidas por Porter (2004). Por conseguinte, não foi investigado, neste estudo, o escopo, similar aos estudos de Langfield-Smith (1997), Kald, Nilsson e Rapp (2000) e Wrubel (2009), os quais, ao abordarem integração entre escolas estratégicas, tratam apenas dos posicionamentos: menor custo e diferenciação. Consideram como escolhas extremas, ao se tratar de posicionamento, diminuindo, desse modo, a subjetividade na operacionalização do estudo.

Como forma de viabilizar a pesquisa, utilizaram-se os posicionamentos (baixo custo e diferenciação) como categorias. Estas duas categorias foram segregadas em 49 subcategorias, validadas com técnica *Delphi* no estudo de Santana (2017a). No tratamento dos dados empregou-se a técnica de análise de conteúdo. A opção por esta técnica de pesquisa ocorreu pelo fato de que a apresentação dos dados nos relatórios é em formato de texto ou mensagens (BARDIN, 2010), de tal forma que, a partir das subcategorias, foi possível a busca, nos relatórios da administração, por termos relacionados aos posicionamentos estratégicos.

Para identificação e contagem dos dados, utilizou-se o *software Nvivo 11.4 Plus for Windows*. Foram realizadas as codificações conforme detalhamento no item 3.4, extraído-se a quantidade de declarações de cada posicionamento estratégico para todos os anos analisados. Após a quantificação, os dados foram transcritos para o

software Microsoft Excel, com o objetivo de organizar os mesmos e calcular o índice de variância entre os posicionamentos estratégicos no decorrer dos anos, para utilizá-lo como a variável de “variação entre estratégias” de forma a viabilizar a realização de análises de correlação e de comparação de agrupamentos no *software SPSS*.

Para análises complementares foi utilizada a lucratividade média das companhias durante o período analisado. Os dados para cálculo da lucratividade média foram extraídos das demonstrações financeiras padronizadas disponibilizadas pelas companhias.

Para coleta das evidências do nível de inserção familiar no controle das companhias foram examinados os formulários de referência, especificamente o item 15: “Controle e Grupo Econômico”, no qual constam informações referentes à composição acionária. Quando, em alguns casos, não havia disponível a informação da família (geralmente pelo fato de outra empresa não listada na bolsa ser controladora), foi consultado o Cartão CNPJ, disponível no *site* da Receita Federal do Brasil. Se, mesmo assim, não fosse identificada, a empresa era desconsiderada, resultando em 139 empresas no final desta fase, como evidenciado na Tabela 1.

Tais formulários de referência são, da mesma forma, disponibilizados pelas companhias na página da *internet* da BM&FBovespa, e possibilitaram, com seus dados, a classificação do controle em quatro tipos: controle familiar; controle estatal (país ou estados); controle de fundos de investimento e; controle pulverizado/outros – o que ocorre quando não é concentrado em algum dos tipos mencionados anteriormente (BERLE; MEANS, 1991). Foram acessados os relatórios do ano de 2016, identificados os dados e transcritos para o *software Microsoft Excel*, para, na sequência, serem tratados no mesmo *software* e utilizados juntamente com os demais para análises de correlação e de comparação de agrupamentos no *software SPSS*.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Nesta fase de tratamento e análise dos dados primeiramente apresentam-se as atividades de organização e preparação das evidências. Após, as análises estatísticas.

3.4.1 Análise de Conteúdo

No tratamento dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que,

segundo Bardin (2010), é compreendida como um conjunto de técnicas para a análise das comunicações e visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que podem ser quantitativos ou qualitativos, permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Assim, se justifica a escolha desta técnica pelo fato dos relatórios de administração serem divulgados em formato de textos e mensagens.

Outros, estudos como de Wrubel (2009) e Capalonga (2008) buscaram encontrá-las em relatórios oficiais de companhias pertencentes à BM&FBovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), na crença de que as companhias, durante a preparação dos relatórios sobre seus produtos e serviços, seus processos de produção ou distribuição e outros, podem estar preocupadas com a gestão estratégica. Com isso, optando por divulgar suas práticas ou seus posicionamentos estratégicos, haja vista que as companhias utilizam estes relatórios para prestar contas aos Stakeholders.

Para Bardin (2010), a técnica de AC se compõe de três grandes etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados e interpretação. A pré-análise é a fase de organização da pesquisa e dos objetivos do pesquisador. Nela, ocorre a escolha dos materiais a serem analisados, revisão das categorias a serem pesquisadas e a definição dos indicadores que irão orientar a coleta e interpretação dos dados. Na segunda etapa, os dados previamente selecionados são codificados a partir das unidades de registro. Na última etapa, faz-se a categorização, que consiste na classificação dos elementos, conforme suas semelhanças e/ou diferenças, com posterior reagrupamento, em função de características comuns (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Na pré-análise avaliou-se cada um dos RAs dos 15 anos, de todas as empresas, com o objetivo de selecionar os RAs com informações, de forma que foi desconsiderado RAs que apenas continham cabeçalho. A empresa que não tinha ou não permaneceu com RA em todos os anos definidos (2002 a 2016) foi retirada. Na codificação, processo que faz parte da segunda fase, Bardin (2010) elenca algumas escolhas, a saber: eleger as unidades de registro; fazer a enumeração, com a escolha das regras de contagem; a classificação e agregação em categorias.

Tais escolhas estão definidas no item 3.3, merecendo, ainda, melhor elucidação quanto à codificação e quantificação das informações. Para tal, fez-se uso

combinação de palavras “termos chave”, a partir das subcategorias (Apêndice A) e de seus respectivos contextos, de forma a capturar sentenças/discursos (reunião de palavras que formam um sentido completo; frase). Quanto à enumeração, elegeu-se a frequência com que as informações aparecem.

Para parametrização de buscas automáticas com o *software Nvivo* elegeram-se algumas empresas em estudo, para as quais se realizou a leitura dos RAs, codificação e comparação com a codificação realizada pelo *software*, com posterior adequações nas buscas. O processo foi realizado até exaurir as possibilidades de melhorias nas buscas, resultando em 16 empresas (Quadro 6). Com a função, (formula aleatória *Excel*) foram definidas, aleatoriamente, as empresas que participariam dos processos iniciais de codificação (Quadro 6).

Quadro 6 - Empresas participantes dos processos iniciais de codificação

Seq.	Razão Social	Rod. preliminar.	1º Rod.	2º Rod.	3º Rod.	4º Rod.	5º Rod.
1	Schulz S.A.	X	X	X	X	X	X
2	Metisa Metalurgica Timboense S.A.			X	X	X	X
3	Sul 116 Participacoes S.A.				X	X	X
4	Cia Eletricidade Est. da Bahia - Coelba				X	X	X
5	Investimentos e Particip. em Infra S.A. - Invepar					X	X
6	Terminal Garagem Menezes Cortes S.A.					X	X
7	Financeira Alfa S.A.- Cred Financ e Invs					X	X
8	EDP - Energias do Brasil S.A.					X	X
9	Construtora Lix da Cunha S.A.						X
10	Electro Aco Altona S.A.						X
11	IGB Eletrônica S/A						X
12	Cambuci S.A.						X
13	Banestes S.A. - Bco Est Espirito Santo						X
14	Bco Mercantil do Brasil S.A.						X
15	Capitalpart Participacoes S.A.						X
16	Grucai Participacoes S.A.						X

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Em um primeiro momento, realizou-se uma rodada preliminar com os RAs da primeira empresa para as definições gerais das codificações, na sequência realizou-se a primeira rodada oficial com a mesma empresa, e depois, as demais rodadas, sempre com o dobro de empresas da rodada anterior. No total, realizaram-se cinco rodadas. Já na rodada preliminar foi criada uma consulta para cada subcategoria constante no Apêndice A. A estas consultas atribuíram-se como termos chave as palavras constantes nas suas respectivas subcategorias.

Esta consulta preliminar foi aplicada nos relatórios (15 anos), os retornos apresentaram distorções pela identificação aleatória das palavras. Então foram estabelecidas consultas compostas, de forma que retornassem resultados apenas quando duas ou mais palavras (conforme definido em cada subcategoria) se encontrassem com certa proximidade e concordância. A configuração para localizar correspondências em (contexto estreito) foi a que propiciou retornos mais fidedignos no *Nvivo 11.4 Plus*. Após, redefinidas estas configurações, aplicaram-se as consultas nos RAs da primeira empresa (denominada primeira rodada). Foi realizada a leitura dos respectivos relatórios para identificação da precisão das consultas.

Na leitura, identificaram-se subcategorias não codificadas pelas consultas realizadas, definindo, por conseguinte, novas consultas, de forma que às contemplassem. As novas consultas foram sendo criadas no momento da identificação da necessidade, de tal forma que a nova consulta criada para atender a codificação necessária no RA de 2002 já era replicada em todos os demais RAs. Com esta metodologia, detectou-se a necessidade de 61 revisões nas codificações na respectiva etapa. A cada nova consulta criada e vinculada ao respectivo nó (unidade de codificação no *Nvivo*/subcategoria – Apêndice A), ou mesmo a cada reorganização dos termos, foi necessária nova conferência nos relatórios já lidos. Exaurida todas as possibilidades com a primeira empresa, considerou-se encerrada a primeira rodada.

Finda a primeira rodada, inseriram-se no *software* os RAs da segunda empresa (ou seja, foi dobrado o número de empresas). Foram rodadas todas as consultas já cadastradas para replicar a autocodificação nos RAs nesta nova empresa. Na sequência foi realizada a leitura destes RAs, realizou-se a codificação dos discursos de estratégia, assim como com a primeira empresa, e posterior confronto com a autocodificação do *software*. Detectou-se, nesta segunda empresa, apenas uma inclusão de busca, a qual não causou distorções nas consultas dos demais RAs. Exaurida a todas as possibilidades com as duas empresas, considerou-se encerrada a segunda rodada.

Tais parâmetros foram mantidos para realização das rodadas subsequentes, como pode ser visto na Tabela 2. A cada rodada dobrou-se o número de empresas, foi rodada a autocodificação e comparada com a codificação realizada a partir da leitura dos RAs, com posteriores revisões. Foi realizada a leitura integral dos RAs até a terceira rodada, na quarta e quinta rodada foram lidos integralmente os RAs de 2002, 2008 e 2016, nos demais RAs destas rodadas sucedeu-se leitura superficial, pois

como a estrutura destes, em regra, não muda de um ano para o outro (em uma mesma empresa), permitiu segurança da conferência da autocodificação e, com isso, possibilitou-se atingir as 1.935,50 páginas com a quinta rodada.

Tabela 2 - Consultas para codificações

Descrição da Rodada	Número de empresas	Número de RAs	Número de páginas	Revisões	Consultas ambíguas	Número de consultas
Rodada preliminar	1	15	128,50	-	0	45
Primeira rodada	1	15	128,50	61	4	98
Segunda rodada	2	30	168,00	1	0	99
Terceira rodada	4	60	569,50	4	1	103
Quarta rodada	8	120	1.249,50	3	1	103
Quinta rodada	16	240	1.935,50	0	0	103

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Constatou-se, em algumas consultas, a possibilidade de codificações ambíguas, principalmente em relação ao contexto em que o discurso estava escrito. Foram corrigidas em sua maioria, porém, mantidas algumas consultas com esta possibilidade, pois a maior parte dos retornos destas é correta e, com a eliminação da consulta, perder-se-iam estas codificações. Estas consultas, com possibilidade de codificação ambígua, totalizam 6, ao considerar todas as rodadas monitoradas.

Tais ocorrências foram monitoradas, pois, conforme Bardin (2010), a frase é uma unidade de registro, sendo preciso, às vezes, fazer referência ao contexto da unidade que se deseja registrar. Logo, o contexto serve para compreender a unidade de registro. Além de não ser significativa a quantidade de consultas ambíguas em relação ao total de consultas, a robustez na autocodificação está na garantia da utilização do mesmo critério em todos os documentos, impedindo qualquer possibilidade de viés do pesquisador, como poderia ocorrer em uma codificação manual.

Na última etapa abordada por Bardin (2010), o tratamento dos dados para possibilitar a realização de inferência e interpretação das informações, realizou-se análise da relação entre o grau de “inserção familiar” e a “variação dos discursos entre estratégias”, bem como foram realizadas comparações de agrupamentos após definidos três grupos.

3.4.2 Análise Quantitativa

A partir do levantamento dos dados, executou-se a tabulação, com verificação de inconsistências e a homogeneização dos dados. Os referentes ao controle familiar foram buscados e organizados em planilha eletrônica do *Microsoft Excel*, devidamente organizados por companhia e ano da posição e tabuladas de forma que representem o percentual de controle familiar. E, quanto ao discurso de estratégia, a partir da frequência dos mesmos, identificou-se qual o posicionamento estratégico preponderante em cada companhia para cada ano observado, de acordo com duas das estratégias genéricas (diferenciação e menor custo) de Porter, a partir das categorias e subcategorias definidas por Santana (2017a), constantes no Apêndice A. Subsequentemente, definiu-se a variação do discurso entre os posicionamentos estratégicos.

Para definição da variação do discurso sobre estratégia, em cada ano, transformou-se o total de discursos de estratégia em percentual (base 100), obtendo-se o percentual de discursos de diferenciação e de custos para cada ano, este método viabilizou o cálculo da variância no decorrer dos anos e neutralizou eventual influência que poderia existir pelo tamanho dos RAs, (o que é diferente entre empresas ou mesmo anos). Estes dados extraídos dos RAs, conforme sua estruturação foram gerando diversas variáveis, bem como os dados sobre o controle das organizações. Variáveis estas que podem ser contributivas para responder a pergunta de pesquisa. Tais variáveis são evidenciadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Variáveis de pesquisa

Variável	Sigla	Descrição/ Cálculo
Controle familiar	CFM	Percentual de controle familiar
Controle estado	CET	Percentual de controle estatal
Variação do discurso entre estratégias	VET	Coefficiente extraído a partir das 15 observações quando colocados os discursos totais em base 100 (identificando o percentual de custo

Variável	Sigla	Descrição/ Cálculo
		e/ou diferenciação em cada ano), indica a variação no decorrer dos anos do percentual de discurso de cada posicionamento estratégico
Discurso total	DTT	Quantidade de discurso total (custo mais diferenciação) nos 15 anos.
Lucratividade	LCT	Índice médio de lucratividade nos 15 anos

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

De posse dos índices de “variação de discurso entre estratégias - VET”, do índice de “inserção familiar - CFM” e das demais variáveis (Quadro 7), passou-se a estruturar os dados em tabelas e analisados mediante estatística descritiva por meio das medidas de tendência central (média, moda e mediana) e desvios-padrão. Na sequência, passou-se aos testes não paramétricos em decorrência da distribuição dos dados não serem normais (Apêndice D). O próximo passo foi o teste de correlação entre as variáveis com índice de correlação de *Spearman*. Realizou-se, ainda, análise de comparação de agrupamentos, com o teste de *Kruskal-Wallis* (k amostras independentes), para verificar as suas diferenças. Para tal, definiram-se três grupos no *software SPSS* a partir da variável inserção familiar, obtendo-se os grupos: baixa, média e alta inserção familiar.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a existência de interpretação de elementos textuais pelo pesquisador pode, de certa forma, enviesar os resultados, haja vista que suas posições, crenças, experiências e vivências estão presentes. Em vista disso, o autor considera que a interpretação dificilmente será totalmente fidedigna. Logo, nesta investigação, foram utilizados termos já validados com técnica *Delphi* no estudo de Santana (2017b) e também utilizado o *software* de apoio à análise de dados em pesquisas qualitativas *NVivo*, o que possibilitou a padronização das buscas dos termos, evitando falhas ou interpretações. Com isso, buscou-se maior rigor na pesquisa.

Outra limitação pode ser o fato da pesquisa não verificar o posicionamento estratégico em nível de unidade de negócio. Porter (2004) considera que o posicionamento estratégico pode se dar por unidade de negócio, podendo existir mais de uma estratégia genérica por empresa. Em decorrência disso, para tentar amenizar eventuais distorções na identificação do posicionamento este estudo considera apenas duas das estratégias genéricas (diferenciação e menor custo), haja vista que,

desta forma, como nos estudos de Langfield-Smith (1997), Kald, Nilsson e Rapp (2000) e Wrubel (2009), desconsidera-se o tamanho do alvo (enfoque), e considera-se o posicionamento preponderante da empresa.

De toda forma, este estudo ainda oferece análise complementar desconsiderando as *Holdings* (conforme classificação da BM&FBovespa), e também por setores. Possibilitando análise dos grupos que, em tese, têm estratégias corporativas (ex: pela matriz BCG) e/ou em nível de negócios (ex: Porter) (SANTANA, 2017b). Outra limitação é o fato da variável “controle familiar” ser identificada com a posição 2016 apenas, ou seja, eventuais mudanças na composição do controle e/ou gestão no decorrer dos 15 anos pesquisados não estão contempladas na pesquisa, pois a inviabilizaria pela falta de disponibilidade da informação em todos os anos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados os resultados dos procedimentos técnicos realizados. Inicia-se com a caracterização da amostra, seguindo-se de análise descritiva e, posteriormente, são apresentadas análises estatísticas e discussões em relação ao objetivo de pesquisa.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

As empresas analisadas estão classificadas na BM&FBovespa em nove setores: bens industriais; consumo cíclico; consumo não cíclico; financeiros e outros; materiais básicos; petróleo, gás e biocombustíveis; saúde; telecomunicações e; utilidade pública. Na Tabela 3 são apresentadas as classificações setoriais das empresas analisadas.

Tabela 3 - Classificação setorial das empresas incluídas na amostra

Setor econômico	Quantidade de empresas	% amostra
Bens Industriais	13	11,82
Consumo Cíclico	20	18,18
Consumo não Cíclico	6	5,45
Financeiro e Outros	32	29,09
Materiais Básicos	12	10,91
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	1	0,91
Saúde	1	0,91
Telecomunicações	3	2,73
Utilidade Pública	22	20,00
Total	110	100,00

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Não há uma distribuição normal entre os setores, mas, de toda forma, são apresentados, pois, talvez, algum setor possa ter alguma peculiar contribuição para explicação dos achados, ao considerar que Porter (2004) trata da escolha do posicionamento ocorrer em nível de negócio. Já a quantidade de observações (quantidade de declarações de estratégia) está apresentada na Tabela 4, além das demais estatísticas descritivas por ano, por empresa.

Tabela 4 - Estatística descritiva do discurso por ano e estratégia

Ano	Nº de ocorrências/total			Média/empresa			Mediana/empresa		
	Custo	Dif.	Total	Custo	Dif.	Total	Custo	Dif.	Total
2002	632	448	1.080	5,75	4,07	9,82	3,00	1,00	4,00
2003	640	455	1.095	5,82	4,14	9,95	3,00	2,00	5,00
2004	858	554	1.412	7,80	5,04	12,84	4,00	2,00	6,00
2005	784	554	1.338	7,13	5,04	12,16	4,00	2,00	6,00
2006	788	508	1.296	7,16	4,62	11,78	4,00	2,00	6,00
2007	975	701	1.676	8,86	6,37	15,24	6,50	4,00	10,50
2008	969	703	1.672	8,81	6,39	15,20	5,00	3,00	8,00
2009	835	678	1.513	7,59	6,16	13,75	5,00	3,00	8,00
2010	915	699	1.614	8,32	6,35	14,67	4,00	3,00	7,00
2011	942	782	1.724	8,56	7,11	15,67	5,00	4,00	9,00
2012	998	679	1.677	9,07	6,17	15,25	5,00	3,00	8,00
2013	1.072	739	1.811	9,75	6,72	16,46	6,00	3,00	9,00
2014	1.037	768	1.805	9,43	6,98	16,41	5,50	3,00	8,50
2015	1.021	738	1.759	9,28	6,71	15,99	7,00	3,00	10,00
2016	1.018	650	1.668	9,25	5,91	15,16	5,00	3,00	8,00
Total	13.484	9.656	23.140	122,58	87,78	210,36	72,00	41,00	113,00

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Os dados da Tabela 4 evidenciam algumas contribuições preliminares: a começar pela variação da proporção entre os discursos de custos e diferenciação (apresentado em números absolutos) no decorrer dos anos que aponta a existência de variação dos posicionamentos estratégicos no período analisado. Evidencia, ainda, que, em média, o discurso de custo é maior que o discurso de diferenciação (média de todas as empresas da amostra). Também mostra que houve um aumento de 54,44% na quantidade total de declarações de estratégia durante todo o período analisado. Não foi uma evolução constante pois nos anos de 2005, 2006, 2009, 2012, 2015 e 2016, (em seis anos, portanto), não houve aumento, mas ao analisar todos extremos do período a evolução de 54,44% fica evidente.

Mesmo propiciando alguns conhecimentos preliminares dos dados, a Tabela 4 apresenta um somatório de todas as empresas da amostra, não exaurindo, portanto, a capacidade contributiva dos dados, pois ao considerar os dados ao nível de empresa e ano os mesmos podem ser mais elucidativos. Por isso, para análises estatísticas foram considerados os dados em nível de empresa. Para definição de cada variável da pesquisa foram considerados os dados em nível de empresa e ano. A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis de pesquisa.

Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis de pesquisa

Variável	N	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão
Controle familiar	110	51,54	66,87	0,00	43,18
Controle estado	110	16,69	0,00	0,00	33,58
Variação do discurso entre estratégias	110	564,92	400,00	400,00	541,38
Discurso total	110	210,77	153,00	73,00	202,27
Lucratividade	110	12,68	4,20	0,00	66,53

Nota: (a) há várias modas. O menor valor é mostrado

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Uma das principais variáveis utilizadas para possibilitar a existência da resposta da pergunta de pesquisa é a variável controle familiar. Chama a atenção na variável a moda ser zero, isso, de fato, ocorre por existir 39 empresas na amostra com 0% de controle familiar, nestas 39 a predominância do controle está com o estado, seguido de outros (pulverizadas) e, por último, de fundos.

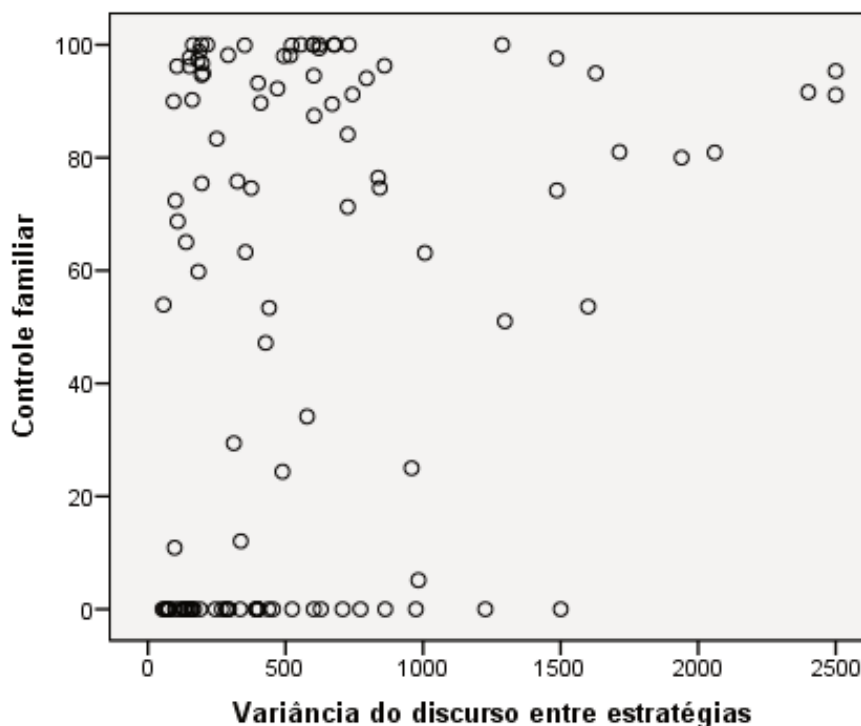
Natural que os resultados descritivos apresentados nesta seção introdutória, mesmo que úteis, não possibilitam exaurir a capacidade contributiva dos dados. Como forma de ampliar esta investigação, buscou-se, na sequência do estudo, a exploração dos dados por meio de análises estatísticas como análise de correlação e análise de comparação de médias.

4.2 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO

Mesmo sendo utilizados testes não paramétricos, realizou-se a verificação da existência de observações atípicas, as quais podem causar distorções nos resultados, inicialmente, realizaram-se procedimentos para detecção. Segundo Hair et al (2010), *outliers*, em regra, são valores incomuns em uma variável por ser alto ou baixo, ou uma combinação ímpar de valores em diferentes variáveis que tornam a observação marginal em relação às outras. Para identificar a presença ou não de *outlier* na amostra, foram padronizadas as variáveis, por meio da conversão de cada variável em escores padrão (HAIR et al, 2010).

A ausência de *outliers* também pode ser visualizada por meio do gráfico de dispersão (Figura4).

Figura 3 - Dispersão “controle familiar” e “variação do discurso entre estratégias”



Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

A Figura 3 mostra a inexistência de observações que possam ser atípicas, permitindo considerar a inexistência de *outliers* na amostra, bem como já sugere a inexistência de correlação significativa negativa entre o “controle familiar - CFM” e a “variação do discurso entre estratégias - VET”. Considerando que o estudo investiga justamente a possível relação entre as duas variáveis, para assegurar verificação fidedigna de tal associação, passou-se a avaliar a correlação a partir do seu coeficiente.

O coeficiente mede a intensidade da relação entre as variáveis (TRIOLA, 2013). Duas variáveis são ditas correlacionadas se mudanças em uma são associadas com mudanças na outra. Desta forma, quando uma variável muda, sabe-se que a outra também mudará (HAIR et al, 2010). A Tabela 6 evidencia o coeficiente de correlação entre as variáveis, “controle familiar - CFM” e “variação do discurso entre estratégias - VET”, e com as demais variáveis de pesquisa.

Tabela 6 - Correlação entre as variáveis de pesquisa

	CFM	CET	VET	DTT	LCT
CFM	1				
CET	-,560**	1			
VET	,254**	-,337**	1		
DTT	-,342**	,341**	-,672**	1	
LCT	-,156	,228*	-,192*	,305**	1

Nota: *Spearman* (ρ). (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

De acordo com os resultados obtidos, pode-se afirmar que há uma correlação entre “controle familiar - CFM” e a “variação do discurso entre estratégias - VET”. Conforme Hair et al (2010), a correlação indica que há uma associação, porém, não indicando causalidade (HAIR et al., 2010). Embora o coeficiente de correlação esteja indicando a associação entre as duas variáveis, esta associação é inversa à esperada pela hipótese de pesquisa, pois considera que um maior controle familiar está relacionado a uma baixa variação do discurso entre estratégias. Para atender a esta condição, o coeficiente de correlação retornado deveria ser negativo e não positivo.

Mesmo sendo estatisticamente significativa, a referida correlação (CFM x VET) possui um coeficiente baixo (0,25) conforme Triola (2013), ou fraco, conforme a classificação de Callegari-Jacques (2003). Todavia, não se confirma a hipótese de pesquisa que considerava uma maior manutenção dos discursos de estratégia em empresas familiares (CFM x VET), inferida a partir das argumentações de Vries (1993), Lodi (1987), Mullins e Schoar (2016), Navarro, Hernández e Jaime (2017) e Mejia, Makri e Kintana (2010), quando tratavam da aversão a mudanças nas estratégias e/ou do posicionamento de longo prazo em empresas familiares.

Tabela 7 - Agrupamento da variável controle familiar

Grupo	% de controle familiar	Quantidade de empresas
Alto controle familiar	de 80,00 a 100,00	46
Médio controle familiar	de 34,12 a 76,46	19
Baixo controle familiar	de 00,00 a 29,42	45

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Procurando expandir para entender os motivos dos resultados encontrados, realizou-se uma nova análise, porém com abordagem diferente. Para tal, ao invés de utilizar o nível inserção familiar, as organizações foram separadas em três grupos: alto

controle familiar, médio controle familiar e baixo controle familiar. A classificação de empresas familiares em grupos já é utilizada em trabalhos anteriores como nos de Barontini e Caprio (2005) e Cesari, Gonenc e Ozkan (2016). Com o *software SPSS* definiu-se, por meio da análise de agrupamento de (K médias), os três grupos evidenciados na tabela 7.

Tabela 8 - Correlação entre VET e CFM por grupo

Grupo	Índice de correlação
Alto controle familiar	-,194
Médio controle familiar	-,107
Baixo controle familiar	,152

Nota: *Spearman* (ρ). (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Primeiramente a partir do agrupamento pela variável “controle familiar - CFM” procedeu-se a análise de correlação em cada um dos grupos retornados. Os resultados estão evidenciados na Tabela 8 e demonstram não haver correlação estatisticamente significativa entre as variáveis “controle familiar - CFM” e “variação do discurso entre estratégias - VET” por grupo. Uma alternativa para avaliar eventuais diferenças entre tais grupos pode ser a realização de testes de diferenças de médias.

Com a mesma consideração de que o estudo investiga a possível relação entre a “variação do discurso entre estratégias - VET” e o “grau de controle familiar - CFM”, alternativamente, pode-se utilizar o teste de *Kruskal-Wallis* para avaliar a diferença de agrupamentos (HAIR et al 2010). Com base nos grupos apresentados na Tabela 7, o teste *Kruskal-Wallis* mostrou que há diferença do nível de “controle familiar - CFM” sobre a “variação do discurso entre estratégias - VET” [$X^2(2) = 9,145$; $p < 0,05$].

Tabela 9 - Comparação de pares no teste *Kruskal-Wallis* para VET

Amostra 1	Amostra 2	Estatística de teste	Erro padrão	Estatística de teste padrão	Sig.	Sig. Aj.
Baixo controle familiar	Médio controle familiar	13,347	8,727	1,529	,126	,379

Baixo controle familiar	Alto controle familiar	20,048	6,688	2,998	,003**	,008**
Médio controle familiar	Alto controle familiar	-6,701	8,699	-,770	,441	1,000

Nota: *Kruskal-Wallis*. (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

O teste reafirma os achados com o teste de correlação, pois quando considerado o grupo com maior “controle familiar - CFM”, a “variação de discurso entre estratégias - VET” também é maior. As múltiplas comparações (Tabela 9) demonstram haver diferenças de agrupamentos estatisticamente significantes na “variação do discurso entre estratégias - VET” nos grupos: alto controle familiar e baixo controle familiar. E as médias retornadas para os grupos “baixo” e “alto controle familiar” são, respectivamente, 390 e 728.

Além da classificação das companhias em grau de controle familiar e em grupos (alto, médio e baixo controle familiar), (Tabela 7). Foi classificado de forma alternativa em dois grupos: familiar e não familiar, como sugere Barontini e Caprio (2005). Novamente o teste *Kruskal-Wallis* mostrou que quanto maior a inserção familiar, maior a variação da estratégia. Porém, esperava-se que o resultado indicasse menor variação da estratégia, o que confirmaria a hipótese da pesquisa.

A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações: primeiramente sugere a existência de trocas geracionais, como fator contingencial motivador de mudanças nas estratégias (CHANDLER JUNIOR, 1962). Como foram analisados 15 anos é possível ter ocorrido trocas de gerações no controle e/ou gestão das empresas familiares o que, conforme Freitas e Frezza (2005), Freitas e Barth (2011) e Mullins e Schoar (2016), incorre em mudanças nas formas de condução das empresas. Tais mudanças são percebidas pelos estudos em diferentes permutações da família na empresa: como mudança da propriedade e; inserção de familiares em funções de gestão, e em especial pela localização do fundador nestas posições.

Outros estudos como de Miller e Miller (2006), Chirico et al. (2011) e Basco (2014), da mesma forma demonstram que trocas geracionais podem resultar em mudanças na forma de condução das organizações. Estas mudanças, segundo os autores, podem ser de maior ou menor intensidade, dependendo, sobretudo, da distância temporal entre as gerações e se na troca constar o fundador, bem como sua posição na empresa. Entretanto, mudanças geracionais não foram verificadas por não

fazerem parte do escopo deste estudo.

A segunda interpretação sugere como fator contingencial (CHANDLER JUNIOR, 1962) a existência de maior preocupação com a imagem/reputação nas empresas familiares, resultando em interferência nos relatórios. Havendo menos burocracia em empresas familiares, como sugere Vries (1993), famílias têm mais condições de interferir nos relatórios de administração. Interferências podem ser úteis para justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem da instituição. O que corrobora, em parte, o interesse de continuidade/longo prazo em empresas familiares abordado por Vries (1993), Mullins e Schoar (2016), Jaskiewicz et al. (2017). Com a possível sensibilidade dos relatórios de administração a interesses de famílias, os mesmos podem estar com maiores variações nos discursos, resultando na relação positiva entre inserção familiar e variação entre estratégias.

Conforme Croci, Gonenc e Ozkan (2012) e Basco (2014), as decisões em empresas familiares também são orientadas pelos reflexos na imagem/reputação da instituição. A possibilidade de organizações preocuparem-se com justificativas de resultados é em parte suportada pela correlação negativa (-0,192) entre “variação do discurso entre estratégias - VET” e “lucratividade - LCT”, ou seja, a correlação demonstra que quanto maior a lucratividade, menor a “variação do discurso entre estratégias - VET”. Da mesma forma, os resultados do estudo de Tansey, Spillane e Meng (2014) demonstram alterações nas estratégias de acordo com períodos de recessão.

Esta segunda interpretação tornaria viciada a variável “variação da estratégia - VET” obtida a partir dos relatórios de administração. Porém corrobora em parte com a argumentação da visão de longo prazo, obtida nos estudos de Vries (1993), Navarro, Hernández e Jaime (2017), e Mejia, Makri e Kintana (2010) que apresentam empresas familiares com visão de longo prazo e a preocupação das famílias na manutenção da entidade, bem como da imagem desta.

Os dados ainda permitem outras análises, de forma complementar: primeiramente, ao considerar que as *Holdings* não têm, em tese, estratégias em nível de negócios (ex: Porter), mas corporativas (ex: pela matriz BCG) (SANTANA, 2017b). Optou-se em agregar uma análise, fazendo distinção deste grupo, além de análise por setor de atuação das demais organizações.

Tabela 10 - Correlação entre CFM e VET por setor econômico e tipo

Setor econômico/Tipo	Quantidade de empresas	Índice de correlação
Bens Industriais	13	-,176
Consumo Cíclico	20	,070
Consumo não Cíclico	6	,319
Financeiro e Outros	32	,554**
Materiais Básicos	12	-,231
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	1	-
Saúde	1	-
Telecomunicações	3	,866
Utilidade Pública	22	,115
Holdings	6	,486
Exceto holdings	104	,233*

Nota: *Spearman* (ρ). (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

A Tabela 10 mostra os coeficientes de correlação entre as variáveis: “controle familiar - CFM” e “variação das declarações entre estratégias - VET”, isso para cada setor exceto os setores: “Petróleo - Gás e Biocombustíveis” e “Saúde”, pois ambos possuem apenas uma empresa na população, impossibilitando o cálculo da correlação. A retirada das *holdings* não alterou significativamente os resultados, indicando que não há influência dessas nos dados. Isoladamente, essas empresas não apresentam correlação; porém, isso pode se dever à pequena quantidade de empresas na amostra.

Este mesmo efeito de poucas empresas dá-se, ao considerar a associação por setor, nos quais a sua grande maioria não apresenta correlação e possuem poucas empresas na população. O único setor a apresentar correlação é o “Financeiro e Outros”, com 32 empresas. No entanto, como pode ser observada na Tabela 6, a correlação negativa esperada com a “variação do discurso entre estratégias - VET” ocorre, na verdade, entre as variáveis “variação do discurso entre estratégias - VET” e “controle estatal - CET”, com um índice de -0,337, o que corrobora os estudos de Llewellyn e Tappin (2003), Andrews, et al (2009) e Stewart (2004), ao constatarem que o setor público é mais burocrático e, com isso, mudanças na estratégia em empresas ligadas, quando ocorrem, são mais morosas. Tal contribuição incrementa as discussões sobre estratégia em empresas estatais no Brasil, o que, consoante Ferreira (2015), ainda são ínfimas.

Estas considerações reforçam as argumentações da segunda interpretação, de forma que a maior burocracia neste setor dificulta a interferência em relatórios. A partir

da Tabela 6 pode ser observado, também, que quanto maior o controle familiar, menor é a quantidade de discurso de estratégia no decorrer dos anos, o que é suportado pela correlação de -0,342 entre as variáveis “controle familiar - CFM” e “discurso total - DTT”, e com a correlação de -0,505 entre “controle familiar - CFM” e “número de páginas dos RAs - NPG”, ambos evidenciando a relação negativa entre quantidade de discursos de estratégia e “controle familiar - CFM”. Se considerado a classificação entre familiar e não familiar, como no estudo de Barontini e Caprio (2005), os resultados continuam a evidenciar que quanto maior o “controle familiar - CFM” menor o discurso de estratégia.

Os resultados são os mesmos quando realizado o teste *Kruskal-Wallis* com a variável “discurso total - DTT”, o qual mostra que há diferença estatisticamente significativa do nível de “controle familiar - CFM” sobre o “discurso total - DTT” [$X^2(2) = 14,753$; $p < 0,01$]. As múltiplas comparações (Tabela 11) permitem identificar que os grupos com médias diferentes são: alto e baixo controle familiar. Como as médias retornadas para os grupos “baixo” e “alto controle familiar” são, respectivamente, 307 e 140, o teste demonstra que quando o controle familiar é baixo a quantidade total de discurso é maior.

Tabela 11 - Comparação de pares no teste *Kruskal-Wallis* para DTT

Amostra 1	Amostra 2	Estatística de teste	Erro padrão	Estatística de teste padrão	Sig.	Sig. Aj.
Alto controle familiar	Médio controle familiar	9,355	8,699	1,075	,282	,379
Alto controle familiar	Baixo controle familiar	-25,543	6,688	-3,819	,000**	,000**
Médio controle familiar	Baixo controle familiar	-16,188	8,773	-1,855	,064	,191

Nota: *Kruskal-Wallis*. (**) significativo $p \leq 0,01$; (*) significativo $p \leq 0,05$.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa

Tais resultados reforçam os achados nos estudos de Harris, Martinez e Ward (1994), Tillmann e Grzybovski (2005) e Ward (1988), quando constatam que empresas familiares são menos propensas a comunicar suas estratégias. Harris, Martinez e Ward (1994) asseguram que empresas familiares têm orientação mais “para dentro”, em termos de busca de eficiência, não almejando tanto por relações externas. Por isso a comunicação externa é menor. Intepretação que não contradiz com os outros

achados, de forma que fazem menor uso da divulgação voluntária, e quando usam podem oscilar como demonstrado nos demais achados.

Em resumo, o estudo não comprova que empresas familiares têm maior manutenção dos posicionamentos estratégicos, e demonstra o oposto: empresas familiares têm maior variação entre os posicionamentos estratégicos (custo e diferenciação), o que pode ser decorrente de trocas geracionais no controle e/ou gestão das empresas, ou pode ser pela maior interferência da família nos relatórios de administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa investigou se a existência de famílias no controle das organizações influencia a manutenção do discurso sobre posicionamento estratégico em empresas listadas na BM&FBovespa. A premissa originou-se a partir de estudos como de Lodi (1987), Vries (1993) e Mullins e Schoar (2016). Estes afirmam que empresas com características familiares (controladores familiares) possuem maior aversão a mudanças, com orientação mais em longo prazo, e estudos como de Hoffmann, Procopiak Filho e Rossetto (2008) e Tillmann e Grzybovski (2005), que afirmam a significativa influência que os donos do capital (controladores) têm na estruturação das estratégias organizacionais.

Inicialmente, identificaram-se as estratégias de cada empresa a partir do discurso de estratégia constante em relatórios de administração, para cada ano, em um período de 15 anos (de 2002 a 2016). O estudo centrou-se nas estratégias de posicionamento (Porter), de forma que para operacionalizar a identificação da frequência dos discursos de posicionamento utilizaram-se as categorias e subcategorias validadas por Santana (2017a). Foram considerados, na pesquisa, duas das estratégias genéricas (custo e diferenciação), o que, conforme Wrubel (2009), fortalece o método de busca, por serem escolhas extremas, ao se tratar de posicionamento.

Os resultados permitem considerar a não comprovação da hipótese central da pesquisa, que considerava haver uma correlação negativa entre o “controle familiar” e a “variação da estratégia”. Ou seja, a hipótese esperava correlação negativa entre as variáveis de forma que, quanto maior a inserção familiar no controle, menor seria a “variação entre estratégias”, o que não ocorreu. Ocorreu o oposto: a correlação foi positiva, demonstrando que em empresas familiares, a variação entre estratégias é maior.

A existência de tal correlação positiva sugere duas interpretações: primeiramente, a existência de trocas geracionais. Como foram analisados 15 anos é possível terem ocorrido trocas de gerações no controle e/ou gestão das empresas familiares e essas podem incorrer em mudanças nas estratégias, como já sugerem estudos anteriores. Tais mudanças geracionais não foram verificadas por não fazerem parte do escopo deste estudo.

A segunda interpretação sugere a existência de maior preocupação com a imagem/reputação nas empresas familiares, resultando em interferência nos relatórios. Havendo menos burocracia, em empresas familiares, como sugere Vries (1993), famílias têm mais condições de interferir nos relatórios de administração. Interferências podem ser úteis para justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem da instituição. Com possível sensibilidade dos relatórios de administração a interesses de famílias, podem estar com maiores variações nos discursos, resultando na relação positiva entre inserção familiar e variação entre estratégias.

Havendo interferências das famílias nos relatórios de administração para justificar variações em índices econômicos e/ou financeiros em nome da manutenção da imagem da instituição, esta segunda interpretação permite considerar que, em parte, as argumentações da visão de longo prazo são validadas. Aqui, refere-se à visão de longo prazo e maior interesse na imagem e continuidade do negócio familiar. Interferências em nome de manutenção de imagem/reputação das organizações não foram contempladas neste estudo por não fazer parte do escopo do mesmo.

Contudo, a pesquisa propicia outras contribuições como a correlação negativa entre “controle estatal” e “variação do discurso entre estratégias”, demonstrando que quanto maior o “controle estatal”, menor a “variação do discurso entre estratégias”. O que pode estar relacionado à maior burocracia no setor público, tornando os processos mais morosos, como já abordado em estudos anteriores, conseqüentemente, torna mais lenta eventual mudança de estratégia em empresas controladas.

Os resultados sugerem, ainda, que empresas familiares são menos propensas a comunicar suas estratégias, isso se dá pela correlação negativa entre “controle familiar” e o “discurso total” nos 15 anos, evidenciando que, quanto maior o “controle familiar”, menor a quantidade de “discurso de estratégia” no decorrer dos anos. Ambos os resultados foram, também, submetidos a testes de comparação de agrupamentos, nos quais os resultados foram mantidos.

Esta pesquisa pode contribuir para futuros estudos sobre temas de estratégias e suas variações, pela presença de famílias nas organizações. A estrutura de cálculo e os achados poderão ser úteis para pesquisas com abordagem qualitativa na forma de testar proposições em estudos de caso. Para empresas e investidores, os resultados podem ser úteis, uma vez que sugerem um olhar diferenciado aos relatórios

de empresas quando atendidas as características abordadas no estudo.

Algumas limitações estão presentes neste estudo, como: as apresentadas no item 3.5, em especial, a variável controle familiar, considerar exclusivamente a posição 2016, e a existência de interpretação de elementos textuais pelo pesquisador, permitindo, de certa forma, enviesar os resultados, o que foi mitigado com a padronização das buscas dos termos. Algumas observações foram feitas, (como as discussões sobre trocas geracionais e preocupação com a imagem/reputação), mas não puderam ser consideradas ou aprofundadas em função do escopo do estudo.

Destacam-se as possíveis mudanças geracionais no período analisado (não controladas neste estudo), e possíveis interferências de famílias nos relatórios de administração das empresas. Assim sendo, como sugestão de estudos futuros, propõe-se a replicação desta pesquisa tendo trocas geracionais como variável moderadora (bem como outras mutações no controle e/ou gestão) e realização destes estudos para verificar estatisticamente a maior interferência de famílias nos relatórios. Outras investigações também podem ser realizadas para examinar a relação do controle estatal de empresas com a estratégia destas.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; LAW, J.; WALKER, R. M. Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 1, p. 57–80, 2009.
- ASHER, C. C.; MAHONEY, J. M.; MAHONEY, J. T. Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. **Journal of Management & Governance**, v. 9, n. 1, p. 5-32, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARONTINI, R.; CAPRIO, L. The effect of family control on firm value and performance: evidence from continental europe. **European financial management**, v. 12, n. 5, p. 689-723, 2005.
- BAROTO, M. B.; ABDULLAH, M. M. B.; WAN, H. L. Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 20, p. 120-133, 2012.
- BASCO, R. Exploring the influence of the family upon firm performance: does strategic behaviour matter?. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 8, p. 967-995, 2014.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. G. C. **The modern corporation and private property**. New Brunswick: Transaction publishers, 1991.
- BIRK, G.; MORAES, G. I. Governança corporativa e geração de valor nas companhias de capital aberto no Brasil no período 2000-2011. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, v. 12, n. 2, p. 85-104, 2012.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family firms. **The journal of finance**, v. 58, n. 5, p. 2167-2201, 2003.
- CALLEGARI-JACQUES, S. M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- CAPALONGA, G. **As estratégias percebidas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e da tipologia: um estudo com empresas gaúchas**. 2008, 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

- CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. **Estratégias empresarias na indústria brasileira**: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- CESARI, A.; GONENC, H.; OZKAN, N. The effects of corporate acquisitions on CEO compensation and CEO turnover of family firms. **Journal of corporate finance**, v. 38, n. 1, p. 294-317, 2016.
- CHANDLER JUNIOR, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1962.
- CHIRICO, F.; SIRMON, D. G.; SCIASCIA, S.; MAZZOLA, P. Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, n. 4, p. 307-326, 2011.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.
- CLAESSENS, S.; YURTOGLU, B. B. Corporate governance in emerging markets: a survey. **Emerging Markets Review**, v. 15, n. 1, p. 1-33, 2012.
- CLARKE, T. Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests. **Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 5, p. 598-612, 2005.
- CROCI, E.; GONENC, H.; OZKAN, N. CEO compensation, family control, and institutional investors in Continental Europe. **Journal of Banking & Finance**, v. 36, n. 12, p. 3318-3335, 2012.
- DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting, organizations and society**, v. 25, n. 4, p. 383-409, 2000.
- DENT, J. F. Strategy, Organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 12, p. 3-25, 1990.
- DIEHL, C. A. **Controle estratégico de custos**: um modelo referencial avançado. 2004, 306 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção e Sistema) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.
- DIEHL, C. A.; DE SOUZA, M. A.; HANSEN, P. B. Estrutura analítica para identificação da estratégia praticada: um estudo em duas empresas de serviços. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 3, p. 06-28, 2010.
- FAMILY FIRM INSTITUTE. **Base de dados global**, 2014. Disponível em: <<http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>>. Acessado em 29 jul. 2017.
- FERREIRA, D.; REZENDE, M. Corporate strategy and information disclosure. **RAND Journal of Economics**, v. 38, n. 1, p. 164-184, 2007.
- FERREIRA, E. R. A. **O estrategizar de uma família**: análise do processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar capixaba sob a ótica da estratégia como prática social. 2015, 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória. 2015
- FREEMAN, E.; LIEDTKA, J. Stakeholder capitalism and the value chain. **Operations management: a strategic approach**, v. 15, n. 3, p. 286-296, 1997.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREITAS, C. A.; HOFFMANN, V. E. A percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica: estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte Catarinense. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 1-25, 2012.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar?. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, p. 31-43, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010

HARRIS, D.; MARTINEZ, J. I.; WARD, J. L. Is strategy different for the family-owned business?. **Family business review**, v. 7, n. 2, p. 159-174, 1994.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard business review**, v. 67, n. 6, p. 139-143, 1989.

HOFFMANN, V. E.; PROCOPIAK FILHO, J. A.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú-SC. **Ambiente Construído**, v. 8, n. 3, p. 21-35, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. 12. ed. São Paulo: IBGC, 2014.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Manual IFC de Governança para empresas familiares**. 2. ed. Corporação Financeira Mundial Grupo Banco Mundial, Pennsylvania, 2008. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/59869513/IFC-Family-Business-Governance-Handbook-Portuguese>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

JASKIEWICZ, P.; BLOCK, J. H.; COMBS, J. G.; MILLER, D. The effects of founder and family ownership on hired CEOs' incentives and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 1, p. 73-103, 2017.

KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. **British Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 197-212, 2000.

KINYUA, J. M.; AMUHAYA, M. I.; NAMUSONGE, G. S. Stakeholder management generic strategies and financial performance of deposit taking SACCOs in Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 6, n. 9, p. 139-158, 2015.

KNUF, J. Benchmarking the lean enterprise: organizational learning at work. **Journal of Management in Engineering**, v. 16, n. 4, p. 58-71, 2000.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, Organizations And Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

LANZANA, A. P. **Relação entre disclosure e governança corporativa das empresas brasileiras**. 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LLEWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 955-982, 2003.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de administração de empresas**, v. 9, n. 1, p. 5-32, 1969.

LORINO, P.; TARONDEAU, J. C. De la stratégie aux processus stratégiques. **Revue française de gestion**, n. 1, v. 1, p. 307-328, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MEJIA, L. R. G.; KINTANA, M. L.; MAKRI, M. The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. **Academy of management journal**, v. 46, n. 2, p. 1-30, 2003.

MEJIA, L. R. G.; MAKRI, M.; KINTANA, M. L. Diversification decisions in family-controlled firms. **Journal of management studies**, v. 47, n. 2, p. 223-252, 2010.

MILES, R. E; SNOW, C. C; MEYER, A. D.; COLEMAN JUNIOR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, I. L. B.; MILLER, D. Why do some family businesses out-compete? governance, long-term orientations, and sustainable capability. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 6, p. 731-746, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California management review**, v. 1, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative science quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.

MOORE, H. M. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.

MULLINS, W.; SCHOAR, A. How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. **Journal of Financial Economics**, v. 119, n. 1, p. 24-43, 2016.

NAVARRO, C. L. C.; HERNÁNDEZ, S. B.; JAIME, M. P. The influence of cooperative

relations on geographical expansion and diversification strategies in family firms. **International Business Review**, v. 26, n. 4, p. 764-773, 2017.

NOSSA, V. **Disclosure ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional**. 2002. 249 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, I. C. J. **Processo de formação de estratégias em restaurantes: um estudo de múltiplos casos**. 2007. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

PIACENTINI, N. **Evidenciação contábil voluntária: uma análise da prática adotada por companhias abertas brasileiras**. 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: Uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 131-155, 2004.

PORTER, M. E. **Competição**. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva** - técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PROCOPIAK FILHO, J. A. **Estratégias e stakeholders em organizações da indústria da construção civil em Balneário Camboriú - SC**. 2006, 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

RODRÍGUEZ, A. R. R.; NAVARRO, J. R. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

ROSSETTO, C. R; ROSSETTO, A. M. O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 21, 2001, **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2001.

SABINO, B. S.; PROCOPIAK, J.; HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V.E. A importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. **Turismo visão e ação**, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.

SANTANA, T. A. M. Relação de categorias e subcategorias sobre prioridades estratégicas validadas- método *Delphi* (Working Paper), 2017a.

SANTANA, T. A.M. **Relação entre as opções estratégicas e os elementos de gestão estratégica de custos: um estudo em companhias listadas na BM&FBOVESPA**. 2017. 223 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017b.

SCHOLES, E.; CLUTTERBUCK, D. Communication with stakeholders: an integrated approach. **Long range planning**, v. 31, n. 2, p. 227-238, 1998.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family business review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SILVA, A.; SOUZA, T. R.; KLANN, R. C. Tempestividade da informação contábil em empresas familiares brasileiras. **Revista de administração de empresas**, v. 56, n. 5, p. 489-502, 2016.

STEWART, J. The meaning of strategy in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 63, n. 4, p. 16–21, 2004.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

TANSEY, P.; SPILLANE, J. P.; MENG, X. Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. **Construction Management and Economics**, v. 32, n. 8, p. 705-724, 2014.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística atualização da tecnologia**. 11. ed. Rio de Janeiro: ROTAPLAN, 2013.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro: 11. ed. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VRIES, M. F. R. K. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. **Organizational dynamics**, v. 21, n. 3, p. 312-323, 1993.

WARD, J. L. The special role of strategic planning for family businesses. **Family business review**, v. 1, n. 2, p. 105-117, 1988.

WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 3, p. 42-61, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thompson, 2002.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WRUBEL, F. **Informações sobre gestão estratégica de custos divulgadas por companhias abertas brasileiras**. 2009. 149 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

APÊNDICE A
RELAÇÃO DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS SOBRE POSICIONAMENTOS
ESTRATÉGICOS VALIDADAS- MÉTODO DELPHI

Extrato de *Working Paper* de Santana (2017b)

SUBCATEGORIAS DE POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS	
1 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	
1.1 Forma escolhida para competir em seu segmento	
1 Baixo Custo	2 Diferenciação
Economias de escala	Ser única/ singularidade
Tecnologia patenteada	Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente
Eficiência operacional	Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima
Maior volume de vendas	Lealdade dos clientes à marca
Controle de qualidade dos produtos	Desenvolvimento de novos produtos
Preços competitivos	Pontos específicos de venda
Maior investimento em tecnologias de produção	Serviços de assistência técnica/tecnológica
Maior volume de produção	Pontos específicos de assistência técnica
Controle dos canais de distribuição	Inovação de produtos
Líder em custo	Maior investimento em propaganda/ <i>marketing</i>
Acesso preferencial à matéria-prima	Maior Relacionamento com canais de distribuição
Produtos padronizados	Investimento em pesquisa e desenvolvimento
Atualização das tecnologias existentes	Imagem positiva da marca dentro do setor
Intensa supervisão da mão de obra	Imagem positiva do produto dentro do setor
Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	Maior atratividade da marca
Redução de custos com publicidade	Atendimento superior ao cliente
Redução de custos com serviços de assistência técnica	Desempenho superior do produto
Redução de custos com distribuição	Maior relacionamento com rede de revendedores
Redução de custos com vendas	Design inovador do produto
Rígido controle de custos e das despesas gerais	Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente
Baixo custo dos insumos	Produtos exclusivos/ sob encomenda
Redução de custos pela experiência	Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos
Importância de custos planejados	Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto
Controle de custos de fabricação	Maior confiabilidade e segurança do produto
	Forte coordenação entre funções em <i>P&D</i> , desenvolvimento do produto e <i>marketing</i>

APÊNDICE B
RELAÇÃO DE SUBCATEGORIAS/NÓS E CONSULTAS REALIZADAS COM O
SOFTWARE NVIVO 11.4 PLUS FOR WINDOWS

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Rodada preliminar		
Preliminar	1.01 Economias de escala	economia (próx. de) escala
Preliminar	1.02 Tecnologia patenteada	tecnologia (próx. de) patenteada
Preliminar	1.03 Eficiência operacional	eficiência (próx. de) operacional
Preliminar	1.04 Maior volume de vendas	mais <i>and</i> quantidade (próx. de) vendas
Preliminar	1.05 Controle de qualidade dos produtos	controle <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviço
Preliminar	1.06 Preços competitivos	preço (próx. de) competitivo
Preliminar	1.07 Maior investimento em tecnologias de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) investimento <i>and</i> tecnologias <i>and</i> produção
Preliminar	1.08 Maior volume de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) produção
Preliminar	1.09 Controle dos canais de distribuição	controle (próx. de) canais <i>and</i> distribuição
Preliminar	1.10 Líder em custo	líder <i>and</i> único <i>and</i> melhor (próx. de) custo
Preliminar	1.11 Acesso preferencial à matéria-prima	acesso <i>and</i> preferencial (próx. de) matéria-prima
Preliminar	1.12 Produtos padronizados	produtos (próx. de) padronizados
Preliminar	1.13 Atualização das tecnologias existentes	atualização (próx. de) tecnologias
Preliminar	1.14 Intensa supervisão da mão de obra	intensa <i>and</i> supervisão (próx. de) mão de obra
Preliminar	1.15 Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	
Preliminar	1.16 Redução de custos com publicidade	
Preliminar	1.17 Redução de custos com serviços de assistência técnica	
Preliminar	1.18 Redução de custos com distribuição	redução <i>and</i> custos (próx. de) distribuição
Preliminar	1.19 Redução de custos com vendas	
Preliminar	1.20 Rígido controle de custos e das despesas gerais	controle (próx. de) custo <i>and</i> despesa
Preliminar	1.21 Baixo custo dos insumos	baixo <i>and</i> custo (próx. de) insumos
Preliminar	1.22 Redução de custos pela experiência	diminuição <i>and</i> custo (próx. de) experiência
Preliminar	1.23 Importância de custos planejados	importância <i>and</i> custos (próx. de) planejados
Preliminar	1.24 Controle de custos de fabricação	controle <i>and</i> custo (próx. de) fabricação
Preliminar	2.01 Ser única - singularidade	empresa (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> diferenciada
Preliminar	2.02 Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente	entrega (próx. de) necessidades <i>and</i> cliente
Preliminar	2.03 Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima	alta <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviços <i>and</i> matéria-prima
Preliminar	2.04 Lealdade dos clientes à marca	lealdade (próx. de) clientes <i>and</i> marca
Preliminar	2.05 Desenvolvimento de novos produtos	desenvolvimento (próx. de) novo <i>and</i> produto
Preliminar	2.06 Pontos específicos de venda	ponto <i>and</i> específico (próx. de) venda
Preliminar	2.07 Serviços de assistência técnica-tecnológica	serviço (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Preliminar	2.08 Pontos específicos de assistência técnica	ponto <i>and</i> específico (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Preliminar	2.09 Inovação de produtos	inovação (próx. de) produto
Preliminar	2.10 Maior investimento em propaganda- marketing	maior <i>and</i> mais (próx. de) propaganda <i>and</i> marketing
Preliminar	2.11 Maior Relacionamento com canais de distribuição	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> distribuição
Preliminar	2.12 Investimento em pesquisa e desenvolvimento	investimento (próx. de) pesquisa <i>and</i> desenvolvimento
Preliminar	2.13 Imagem positiva da marca dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) marca <i>and</i> setor
Preliminar	2.14 Imagem positiva do produto dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) produto <i>and</i> setor
Preliminar	2.15 Maior atratividade da marca	maior <i>and</i> mais (próx. de) atratividade <i>and</i> marca
Preliminar	2.16 Atendimento superior ao cliente	atendimento (próx. de) maior <i>and</i> mais <i>and</i> cliente

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Preliminar	2.17 Desempenho superior do produto	desempenho <i>and</i> superior (próx. de) produto
Preliminar	2.18 Maior relacionamento com rede de revendedores	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> revendedores
Preliminar	2.19 Design inovador do produto	design <i>and</i> inovador (próx. de) produto
Preliminar	2.20 Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente	funcionalidade <i>and</i> característica (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> produto
Preliminar	2.21 Produtos exclusivos- sob encomenda	produto (próx. de) exclusivo
Preliminar	2.22 Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos	tecnologia <i>and</i> inovadora (próx. de) desenvolvimento <i>and</i> produtos
Preliminar	2.23 Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) flexibilidade <i>and</i> agilidade <i>and</i> entrega
Preliminar	2.24 Maior confiabilidade e segurança do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) confiabilidade <i>and</i> segurança
Preliminar	2.25 Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing	P&D (próx. de) marketing
Primeira Rodada		
Primeira	1.01 Economias de escala	economia (próx. de) escala
Primeira	1.02 Tecnologia patenteada	tecnologia (próx. de) patenteada
Primeira	1.03 Eficiência operacional	eficiência (próx. de) operacional melhoria (próx. de) produtividade melhoria (próx. de) processo+produtivo
Primeira	1.04 Maior volume de vendas	mais <i>and</i> quantidade (próx. de) vendas crescimento (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) segmento evolução (próx. de) vendas incremento (próx. de) faturamento evolução (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) negócio crescimento (próx. de) vendas receita (próx. de) subiu receita (próx. de) superior aumento (próx. de) receita crescimento (próx. de) vendas crescimento (próx. de) receita aumento (próx. de) exportações aumento (próx. de) vendas novos (próx. de) clientes crescimento (próx. de) mercado
Primeira	1.05 Controle de qualidade dos produtos	controle <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviço gestão (próx. de) qualidade controle (próx. de) qualidade
Primeira	1.06 Preços competitivos	preço (próx. de) competitivo menor (próx. de) custo
Primeira	1.07 Maior investimento em tecnologias de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) investimento <i>and</i> tecnologias <i>and</i> produção expansão (próx. de) área <i>and</i> construída ampliação (próx. de) parque fabril
Primeira	1.08 Maior volume de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) produção
Primeira	1.09 Controle dos canais de distribuição	controle (próx. de) canais <i>and</i> distribuição
Primeira	1.10 Líder em custo	líder <i>and</i> único <i>and</i> melhor (próx. de) custo
Primeira	1.11 Acesso preferencial à matéria-prima	acesso <i>and</i> preferencial (próx. de) matéria-prima
Primeira	1.12 Produtos padronizados	produtos (próx. de) padronizados
Primeira	1.13 Atualização das tecnologias existentes	atualização (próx. de) tecnologias atualizações (próx. de) tecnológicas atualização (próx. de) tecnológica
Primeira	1.14 Intensa supervisão da mão de obra	intensa <i>and</i> supervisão (próx. de) mão+de+obra
Primeira	1.15 Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	redução+de+custos (próx. de) desenvolvimento competirmos (próx. de) pesquisa
Primeira	1.16 Redução de custos com publicidade	redução+de+custos (próx. de) publicidade
Primeira	1.17 Redução de custos com serviços de assistência técnica	redução+de+custos (próx. de) serviços
Primeira	1.18 Redução de custos com distribuição	redução <i>and</i> custos (próx. de) distribuição custo reduzir (próx. de) custo
Primeira	1.19 Redução de custos com vendas	redução+de+custos (próx. de) vendas
Primeira	1.20 Rígido controle de custos e das despesas gerais	controle (próx. de) custo <i>and</i> despesa
Primeira	1.21 Baixo custo dos insumos	baixo <i>and</i> custo (próx. de) insumos competitividade (próx. de) custo
Primeira	1.22 Redução de custos pela experiência	diminuição <i>and</i> custo (próx. de) experiência eliminam (próx. de) etapas
Primeira	1.23 Importância de custos planejados	importância <i>and</i> custos (próx. de) planejados
Primeira	1.24 Controle de custos de fabricação	controle <i>and</i> custo (próx. de) fabricação eliminando (próx. de) desperdício produção (próx. de) enxuta estrutura (próx. de) custo eliminação (próx. de) desperdício

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Primeira	2.01 Ser única - singularidade	empresa (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> diferenciada <u>única (próx. de) fabricante</u> líder (próx. de) fabricação líder (próx. de) mercado
Primeira	2.02 Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente	entrega (próx. de) necessidades <i>and</i> cliente
Primeira	2.03 Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima	alta <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviços <i>and</i> matéria-prima <u>melhoria (próx. de) qualidade</u> <u>qualidade (próx. de) matéria-prima</u> <u>qualidade (próx. de) matérias-primas</u> <u>qualidade (próx. de) produto</u> alta (próx. de) qualidade padrão (próx. de) qualidade
Primeira	2.04 Lealdade dos clientes à marca	lealdade (próx. de) clientes <i>and</i> marca
Primeira	2.05 Desenvolvimento de novos produtos	desenvolvimento (próx. de) novo <i>and</i> produto <u>novos (próx. de) produtos</u>
Primeira	2.06 Pontos específicos de venda	ponto <i>and</i> específico (próx. de) venda
Primeira	2.07 Serviços de assistência técnica-tecnológica	serviço (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica <u>assistência (próx. de) técnica</u>
Primeira	2.08 Pontos específicos de assistência técnica	ponto <i>and</i> específico (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Primeira	2.09 Inovação de produtos	inovação (próx. de) produto
Primeira	2.10 Maior investimento em propaganda- marketing	maior <i>and</i> mais (próx. de) propaganda <i>and</i> marketing
Primeira	2.11 Maior Relacionamento com canais de distribuição	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> distribuição
Primeira	2.12 Investimento em pesquisa e desenvolvimento	investimento (próx. de) pesquisa <i>and</i> desenvolvimento <u>centro (próx. de) tecnológico</u> <u>pesquisa (próx. de) desenvolvimento</u>
Primeira	2.13 Imagem positiva da marca dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) marca <i>and</i> setor
Primeira	2.14 Imagem positiva do produto dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) produto <i>and</i> setor
Primeira	2.15 Maior atratividade da marca	maior <i>and</i> mais (próx. de) atratividade <i>and</i> marca
Primeira	2.16 Atendimento superior ao cliente	atendimento (próx. de) maior <i>and</i> mais <i>and</i> cliente <u>qualidade (próx. de) atendimento</u> <u>demanda (próx. de) cliente</u> <u>lembrado (próx. de) cliente</u> <u>atendimento (próx. de) especializado</u>
Primeira	2.17 Desempenho superior do produto	desempenho <i>and</i> superior (próx. de) produto
Primeira	2.18 Maior relacionamento com rede de revendedores	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> revendedores
Primeira	2.19 Design inovador do produto	design <i>and</i> inovador (próx. de) produto
Primeira	2.20 Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente	funcionalidade <i>and</i> característica (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> produto
Primeira	2.21 Produtos exclusivos- sob encomenda	produto (próx. de) exclusivo
Primeira	2.22 Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos	tecnologia <i>and</i> inovadora (próx. de) desenvolvimento <i>and</i> produtos <u>ferramenta (próx. de) avançada</u>
Primeira	2.23 Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) flexibilidade <i>and</i> agilidade <i>and</i> entrega
Primeira	2.24 Maior confiabilidade e segurança do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) confiabilidade <i>and</i> segurança
Primeira	2.25 Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing	P&D (próx. de) marketing
Segunda rodada		
Segunda	1.01 Economias de escala	economia (próx. de) escala
Segunda	1.02 Tecnologia patenteada	tecnologia (próx. de) patenteada
Segunda	1.03 Eficiência operacional	eficiência (próx. de) operacional melhoria (próx. de) produtividade melhoria (próx. de) processo+produtivo <u>investimento (próx. de) produtividade</u>
Segunda	1.04 Maior volume de vendas	mais <i>and</i> quantidade (próx. de) vendas crescimento (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) segmento evolução (próx. de) vendas incremento (próx. de) faturamento evolução (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) negócio crescimento (próx. de) vendas receita (próx. de) subiu receita (próx. de) superior aumento (próx. de) receita crescimento (próx. de) vendas crescimento (próx. de) receita aumento (próx. de) exportações aumento (próx. de) vendas
Segunda	1.05 Controle de qualidade dos produtos	controle <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviço gestão (próx. de) qualidade controle (próx. de) qualidade
Segunda	1.06 Preços competitivos	preço (próx. de) competitivo menor (próx. de) custo

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Segunda	1.07 Maior investimento em tecnologias de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) investimento <i>and</i> tecnologias <i>and</i> produção expansão (próx. de) área <i>and</i> construída ampliação (próx. de) parque fabril
Segunda	1.08 Maior volume de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) produção
Segunda	1.09 Controle dos canais de distribuição	controle (próx. de) canais <i>and</i> distribuição
Segunda	1.10 Líder em custo	líder <i>and</i> único <i>and</i> melhor (próx. de) custo
Segunda	1.11 Acesso preferencial à matéria-prima	acesso <i>and</i> preferencial (próx. de) matéria-prima
Segunda	1.12 Produtos padronizados	produtos (próx. de) padronizados
Segunda	1.13 Atualização das tecnologias existentes	atualização (próx. de) tecnologias atualizações (próx. de) tecnológicas atualização (próx. de) tecnológica
Segunda	1.14 Intensa supervisão da mão de obra	intensa <i>and</i> supervisão (próx. de) mão+de+obra
Segunda	1.15 Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	redução+de+custos (próx. de) desenvolvimento competirmos (próx. de) pesquisa
Segunda	1.16 Redução de custos com publicidade	redução+de+custos (próx. de) publicidade
Segunda	1.17 Redução de custos com serviços de assistência técnica	redução+de+custos (próx. de) serviços
Segunda	1.18 Redução de custos com distribuição	redução (próx. de) custo reduzir (próx. de) custo
Segunda	1.19 Redução de custos com vendas	redução+de+custos (próx. de) vendas
Segunda	1.20 Rígido controle de custos e das despesas gerais	controle (próx. de) custo <i>and</i> despesa
Segunda	1.21 Baixo custo dos insumos	baixo <i>and</i> custo (próx. de) insumos competitividade (próx. de) custo
Segunda	1.22 Redução de custos pela experiência	diminuição <i>and</i> custo (próx. de) experiência eliminam (próx. de) etapas
Segunda	1.23 Importância de custos planejados	importância <i>and</i> custos (próx. de) planejados
Segunda	1.24 Controle de custos de fabricação	controle <i>and</i> custo (próx. de) fabricação eliminando (próx. de) desperdício produção (próx. de) enxuta estrutura (próx. de) custo eliminação (próx. de) desperdício
Segunda	2.01 Ser única - singularidade	empresa (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> diferenciada única (próx. de) fabricante líder (próx. de) fabricação líder (próx. de) mercado
Segunda	2.02 Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente	entrega (próx. de) necessidades <i>and</i> cliente
Segunda	2.03 Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima	alta <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviços <i>and</i> matéria-prima melhoria (próx. de) qualidade qualidade (próx. de) matéria-prima qualidade (próx. de) matérias-primas qualidade (próx. de) produto alta (próx. de) qualidade padrão (próx. de) qualidade
Segunda	2.04 Lealdade dos clientes à marca	lealdade (próx. de) clientes <i>and</i> marca
Segunda	2.05 Desenvolvimento de novos produtos	desenvolvimento (próx. de) novo <i>and</i> produto novos (próx. de) produtos
Segunda	2.06 Pontos específicos de venda	ponto <i>and</i> específico (próx. de) venda
Segunda	2.07 Serviços de assistência técnica-tecnológica	serviço (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica assistência (próx. de) técnica
Segunda	2.08 Pontos específicos de assistência técnica	ponto <i>and</i> específico (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Segunda	2.09 Inovação de produtos	inovação (próx. de) produto
Segunda	2.10 Maior investimento em propaganda- marketing	maior <i>and</i> mais (próx. de) propaganda <i>and</i> marketing
Segunda	2.11 Maior Relacionamento com canais de distribuição	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> distribuição
Segunda	2.12 Investimento em pesquisa e desenvolvimento	investimento (próx. de) pesquisa <i>and</i> desenvolvimento centro (próx. de) tecnológico pesquisa (próx. de) desenvolvimento
Segunda	2.13 Imagem positiva da marca dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) marca <i>and</i> setor
Segunda	2.14 Imagem positiva do produto dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) produto <i>and</i> setor
Segunda	2.15 Maior atratividade da marca	maior <i>and</i> mais (próx. de) atratividade <i>and</i> marca
Segunda	2.16 Atendimento superior ao cliente	atendimento (próx. de) maior <i>and</i> mais <i>and</i> cliente qualidade (próx. de) atendimento demanda (próx. de) cliente lembrado (próx. de) cliente atendimento (próx. de) especializado
Segunda	2.17 Desempenho superior do produto	desempenho <i>and</i> superior (próx. de) produto
Segunda	2.18 Maior relacionamento com rede de revendedores	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> revendedores
Segunda	2.19 Design inovador do produto	design <i>and</i> inovador (próx. de) produto

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Segunda	2.20 Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente	funcionalidade <i>and</i> característica (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> produto
Segunda	2.21 Produtos exclusivos- sob encomenda	produto (próx. de) exclusivo
Segunda	2.22 Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos	tecnologia <i>and</i> inovadora (próx. de) desenvolvimento <i>and</i> produtos ferramenta (próx. de) avançada
Segunda	2.23 Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) flexibilidade <i>and</i> agilidade <i>and</i> entrega
Segunda	2.24 Maior confiabilidade e segurança do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) confiabilidade <i>and</i> segurança
Segunda	2.25 Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing	P&D (próx. de) marketing
Terceira rodada		
Terceira	1.01 Economias de escala	economia (próx. de) escala
Terceira	1.02 Tecnologia patenteada	tecnologia (próx. de) patenteada
Terceira	1.03 Eficiência operacional	eficiência (próx. de) operacional melhoria (próx. de) produtividade melhoria (próx. de) processo+produtivo investimento (próx. de) produtividade
Terceira	1.04 Maior volume de vendas	mais <i>and</i> quantidade (próx. de) vendas crescimento (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) segmento evolução (próx. de) vendas incremento (próx. de) faturamento evolução (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) negócio crescimento (próx. de) vendas receita (próx. de) subiu receita (próx. de) superior aumento (próx. de) receita crescimento (próx. de) vendas crescimento (próx. de) receita aumento (próx. de) exportações aumento (próx. de) vendas <u>novos (próx. de) clientes</u> <u>crescimento (próx. de) mercado</u>
Terceira	1.05 Controle de qualidade dos produtos	controle <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviço gestão (próx. de) qualidade controle (próx. de) qualidade
Terceira	1.06 Preços competitivos	preço (próx. de) competitivo menor (próx. de) custo
Terceira	1.07 Maior investimento em tecnologias de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) investimento <i>and</i> tecnologias <i>and</i> produção expansão (próx. de) área <i>and</i> construída ampliação (próx. de) parque fabril
Terceira	1.08 Maior volume de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) produção
Terceira	1.09 Controle dos canais de distribuição	controle (próx. de) canais <i>and</i> distribuição
Terceira	1.10 Líder em custo	líder <i>and</i> único <i>and</i> melhor (próx. de) custo
Terceira	1.11 Acesso preferencial à matéria-prima	acesso <i>and</i> preferencial (próx. de) matéria-prima
Terceira	1.12 Produtos padronizados	produtos (próx. de) padronizados
Terceira	1.13 Atualização das tecnologias existentes	atualização (próx. de) tecnologias atualizações (próx. de) tecnológicas atualização (próx. de) tecnológica <u>novas (próx. de) tecnologias</u>
Terceira	1.14 Intensa supervisão da mão de obra	intensa <i>and</i> supervisão (próx. de) mão+de+obra
Terceira	1.15 Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	redução+de+custos (próx. de) desenvolvimento competirmos (próx. de) pesquisa
Terceira	1.16 Redução de custos com publicidade	redução+de+custos (próx. de) publicidade
Terceira	1.17 Redução de custos com serviços de assistência técnica	redução+de+custos (próx. de) serviços
Terceira	1.18 Redução de custos com distribuição	redução (próx. de) custo reduzir (próx. de) custo
Terceira	1.19 Redução de custos com vendas	redução+de+custos (próx. de) vendas
Terceira	1.20 Rígido controle de custos e das despesas gerais	controle (próx. de) custo <i>and</i> despesa <u>redução (próx. de) perda</u>
Terceira	1.21 Baixo custo dos insumos	baixo <i>and</i> custo (próx. de) insumos competitividade (próx. de) custo
Terceira	1.22 Redução de custos pela experiência	diminuição <i>and</i> custo (próx. de) experiência eliminam (próx. de) etapas
Terceira	1.23 Importância de custos planejados	importância <i>and</i> custos (próx. de) planejados
Terceira	1.24 Controle de custos de fabricação	controle <i>and</i> custo (próx. de) fabricação eliminando (próx. de) desperdício produção (próx. de) enxuta estrutura (próx. de) custo eliminação (próx. de) desperdício
Terceira	2.01 Ser única - singularidade	empresa (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> diferenciada única (próx. de) fabricante líder (próx. de) fabricação líder (próx. de) mercado

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Terceira	2.02 Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente	entrega (próx. de) necessidades <i>and</i> cliente
Terceira	2.03 Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima	alta <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviços <i>and</i> matéria-prima melhoria (próx. de) qualidade qualidade (próx. de) matéria-prima qualidade (próx. de) matérias-primas qualidade (próx. de) produto alta (próx. de) qualidade padrão (próx. de) qualidade
Terceira	2.04 Lealdade dos clientes à marca	lealdade (próx. de) clientes <i>and</i> marca
Terceira	2.05 Desenvolvimento de novos produtos	desenvolvimento (próx. de) novo <i>and</i> produto novos (próx. de) produtos
Terceira	2.06 Pontos específicos de venda	ponto <i>and</i> específico (próx. de) venda
Terceira	2.07 Serviços de assistência técnica-tecnológica	serviço (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica assistência (próx. de) técnica
Terceira	2.08 Pontos específicos de assistência técnica	ponto <i>and</i> específico (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Terceira	2.09 Inovação de produtos	inovação (próx. de) produto
Terceira	2.10 Maior investimento em propaganda- marketing	maior <i>and</i> mais (próx. de) propaganda <i>and</i> marketing
Terceira	2.11 Maior Relacionamento com canais de distribuição	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> distribuição
Terceira	2.12 Investimento em pesquisa e desenvolvimento	investimento (próx. de) pesquisa <i>and</i> desenvolvimento centro (próx. de) tecnológico pesquisa (próx. de) desenvolvimento
Terceira	2.13 Imagem positiva da marca dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) marca <i>and</i> setor
Terceira	2.14 Imagem positiva do produto dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) produto <i>and</i> setor
Terceira	2.15 Maior atratividade da marca	maior <i>and</i> mais (próx. de) atratividade <i>and</i> marca
Terceira	2.16 Atendimento superior ao cliente	atendimento (próx. de) maior <i>and</i> mais <i>and</i> cliente qualidade (próx. de) atendimento demanda (próx. de) cliente lembrado (próx. de) cliente atendimento (próx. de) especializado
Terceira	2.17 Desempenho superior do produto	desempenho <i>and</i> superior (próx. de) produto
Terceira	2.18 Maior relacionamento com rede de revendedores	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> revendedores
Terceira	2.19 Design inovador do produto	design <i>and</i> inovador (próx. de) produto
Terceira	2.20 Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente	funcionalidade <i>and</i> característica (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> produto
Terceira	2.21 Produtos exclusivos- sob encomenda	produto (próx. de) exclusivo
Terceira	2.22 Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos	tecnologia <i>and</i> inovadora (próx. de) desenvolvimento <i>and</i> produtos ferramenta (próx. de) avançada
Terceira	2.23 Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) flexibilidade <i>and</i> agilidade <i>and</i> entrega
Terceira	2.24 Maior confiabilidade e segurança do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) confiabilidade <i>and</i> segurança
Terceira	2.25 Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing	P&D (próx. de) marketing
Quarta rodada		
Quarta	1.01 Economias de escala	economia (próx. de) escala
Quarta	1.02 Tecnologia patenteada	tecnologia (próx. de) patenteada
Quarta	1.03 Eficiência operacional	eficiência (próx. de) operacional melhoria (próx. de) produtividade melhoria (próx. de) processo+produtivo investimento (próx. de) produtividade
Quarta	1.04 Maior volume de vendas	mais <i>and</i> quantidade (próx. de) vendas crescimento (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) segmento evolução (próx. de) vendas incremento (próx. de) faturamento evolução (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) negócio crescimento (próx. de) vendas receita (próx. de) subiu receita (próx. de) superior aumento (próx. de) receita crescimento (próx. de) vendas crescimento (próx. de) receita aumento (próx. de) exportações aumento (próx. de) vendas novos (próx. de) clientes crescimento (próx. de) mercado
Quarta	1.05 Controle de qualidade dos produtos	controle <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviço gestão (próx. de) qualidade controle (próx. de) qualidade
Quarta	1.06 Preços competitivos	preço (próx. de) competitivo menor (próx. de) custo

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Quarta	1.07 Maior investimento em tecnologias de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) investimento <i>and</i> tecnologias <i>and</i> produção expansão (próx. de) área <i>and</i> construída ampliação (próx. de) parque fabril
Quarta	1.08 Maior volume de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) produção
Quarta	1.09 Controle dos canais de distribuição	controle (próx. de) canais <i>and</i> distribuição
Quarta	1.10 Líder em custo	líder <i>and</i> único <i>and</i> melhor (próx. de) custo
Quarta	1.11 Acesso preferencial à matéria-prima	acesso <i>and</i> preferencial (próx. de) matéria-prima
Quarta	1.12 Produtos padronizados	produtos (próx. de) padronizados
Quarta	1.13 Atualização das tecnologias existentes	atualização (próx. de) tecnologias atualizações (próx. de) tecnológicas atualização (próx. de) tecnológica novas (próx. de) tecnologias
Quarta	1.14 Intensa supervisão da mão de obra	intensa <i>and</i> supervisão (próx. de) mão+de+obra
Quarta	1.15 Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	redução+de+custos (próx. de) desenvolvimento pesquisa competirmos (próx. de) pesquisa
Quarta	1.16 Redução de custos com publicidade	redução+de+custos (próx. de) publicidade
Quarta	1.17 Redução de custos com serviços de assistência técnica	redução+de+custos (próx. de) serviços assistência
Quarta	1.18 Redução de custos com distribuição	redução (próx. de) custo reduzir (próx. de) custo
Quarta	1.19 Redução de custos com vendas	redução+de+custos (próx. de) vendas faturamento
Quarta	1.20 Rígido controle de custos e das despesas gerais	controle (próx. de) custo <i>and</i> despesa redução (próx. de) perda
Quarta	1.21 Baixo custo dos insumos	baixo <i>and</i> custo (próx. de) insumos competitividade (próx. de) custo
Quarta	1.22 Redução de custos pela experiência	diminuição <i>and</i> custo (próx. de) experiência eliminam (próx. de) etapas
Quarta	1.23 Importância de custos planejados	importância <i>and</i> custos (próx. de) planejados
Quarta	1.24 Controle de custos de fabricação	controle <i>and</i> custo (próx. de) fabricação eliminando (próx. de) desperdício produção (próx. de) enxuta estrutura (próx. de) custo eliminação (próx. de) desperdício
Quarta	2.01 Ser única - singularidade	empresa (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> diferenciada única (próx. de) fabricante líder (próx. de) fabricação líder (próx. de) mercado
Quarta	2.02 Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente	entrega (próx. de) necessidades <i>and</i> cliente
Quarta	2.03 Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima	alta <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviços <i>and</i> matéria-prima melhoria (próx. de) qualidade qualidade (próx. de) matéria-prima qualidade (próx. de) matérias-primas qualidade (próx. de) produto alta (próx. de) qualidade padrão (próx. de) qualidade
Quarta	2.04 Lealdade dos clientes à marca	lealdade (próx. de) clientes <i>and</i> marca
Quarta	2.05 Desenvolvimento de novos produtos	desenvolvimento (próx. de) novo <i>and</i> produto novos (próx. de) produtos
Quarta	2.06 Pontos específicos de venda	ponto <i>and</i> específico (próx. de) venda
Quarta	2.07 Serviços de assistência técnica-tecnológica	serviço (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica assistência (próx. de) técnica
Quarta	2.08 Pontos específicos de assistência técnica	ponto <i>and</i> específico (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Quarta	2.09 Inovação de produtos	inovação (próx. de) produto
Quarta	2.10 Maior investimento em propaganda- marketing	maior <i>and</i> mais (próx. de) propaganda <i>and</i> marketing
Quarta	2.11 Maior Relacionamento com canais de distribuição	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> distribuição
Quarta	2.12 Investimento em pesquisa e desenvolvimento	investimento (próx. de) pesquisa <i>and</i> desenvolvimento centro (próx. de) tecnológico pesquisa (próx. de) desenvolvimento
Quarta	2.13 Imagem positiva da marca dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) marca <i>and</i> setor
Quarta	2.14 Imagem positiva do produto dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) produto <i>and</i> setor
Quarta	2.15 Maior atratividade da marca	maior <i>and</i> mais (próx. de) atratividade <i>and</i> marca
Quarta	2.16 Atendimento superior ao cliente	atendimento (próx. de) maior <i>and</i> mais <i>and</i> cliente qualidade (próx. de) atendimento demanda (próx. de) cliente lembrado (próx. de) cliente atendimento (próx. de) especializado
Quarta	2.17 Desempenho superior do produto	desempenho <i>and</i> superior (próx. de) produto
Quarta	2.18 Maior relacionamento com rede de revendedores	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> revendedores

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Quarta	2.19 Design inovador do produto	design <i>and</i> inovador (próx. de) produto
Quarta	2.20 Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente	funcionalidade <i>and</i> característica (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> produto
Quarta	2.21 Produtos exclusivos- sob encomenda	produto (próx. de) exclusivo
Quarta	2.22 Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos	tecnologia <i>and</i> inovadora (próx. de) desenvolvimento <i>and</i> produtos ferramenta (próx. de) avançada
Quarta	2.23 Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) flexibilidade <i>and</i> agilidade <i>and</i> entrega
Quarta	2.24 Maior confiabilidade e segurança do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) confiabilidade <i>and</i> segurança
Quarta	2.25 Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing	P&D (próx. de) marketing
Quinta rodada		
Quinta	1.01 Economias de escala	economia (próx. de) escala
Quinta	1.02 Tecnologia patenteada	tecnologia (próx. de) patenteada
Quinta	1.03 Eficiência operacional	eficiência (próx. de) operacional melhoria (próx. de) produtividade melhoria (próx. de) processo+produtivo investimento (próx. de) produtividade
Quinta	1.04 Maior volume de vendas	mais <i>and</i> quantidade (próx. de) vendas crescimento (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) segmento evolução (próx. de) vendas incremento (próx. de) faturamento evolução (próx. de) faturamento crescimento (próx. de) negócio crescimento (próx. de) vendas receita (próx. de) subiu receita (próx. de) superior aumento (próx. de) receita crescimento (próx. de) vendas crescimento (próx. de) receita aumento (próx. de) exportações aumento (próx. de) vendas novos (próx. de) clientes crescimento (próx. de) mercado
Quinta	1.05 Controle de qualidade dos produtos	controle <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviço gestão (próx. de) qualidade controle (próx. de) qualidade
Quinta	1.06 Preços competitivos	preço (próx. de) competitivo menor (próx. de) custo
Quinta	1.07 Maior investimento em tecnologias de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) investimento <i>and</i> tecnologias <i>and</i> produção expansão (próx. de) área <i>and</i> construída ampliação (próx. de) parque fabril
Quinta	1.08 Maior volume de produção	mais <i>and</i> maior (próx. de) produção
Quinta	1.09 Controle dos canais de distribuição	controle (próx. de) canais <i>and</i> distribuição
Quinta	1.10 Líder em custo	líder <i>and</i> único <i>and</i> melhor (próx. de) custo
Quinta	1.11 Acesso preferencial à matéria-prima	acesso <i>and</i> preferencial (próx. de) matéria-prima
Quinta	1.12 Produtos padronizados	produtos (próx. de) padronizados
Quinta	1.13 Atualização das tecnologias existentes	atualização (próx. de) tecnologias atualizações (próx. de) tecnológicas atualização (próx. de) tecnológica novas (próx. de) tecnologias
Quinta	1.14 Intensa supervisão da mão de obra	intensa <i>and</i> supervisão (próx. de) mão+de+obra
Quinta	1.15 Redução de custos com pesquisa e desenvolvimento	redução+de+custos (próx. de) pesquisa competirmos (próx. de) pesquisa
Quinta	1.16 Redução de custos com publicidade	redução+de+custos (próx. de) publicidade
Quinta	1.17 Redução de custos com serviços de assistência técnica	redução+de+custos (próx. de) assistência
Quinta	1.18 Redução de custos com distribuição	redução (próx. de) custo reduzir (próx. de) custo
Quinta	1.19 Redução de custos com vendas	redução+de+custos (próx. de) faturamento
Quinta	1.20 Rígido controle de custos e das despesas gerais	controle (próx. de) custo <i>and</i> despesa redução (próx. de) perda
Quinta	1.21 Baixo custo dos insumos	baixo <i>and</i> custo (próx. de) insumos competitividade (próx. de) custo
Quinta	1.22 Redução de custos pela experiência	diminuição <i>and</i> custo (próx. de) experiência eliminam (próx. de) etapas
Quinta	1.23 Importância de custos planejados	importância <i>and</i> custos (próx. de) planejados
Quinta	1.24 Controle de custos de fabricação	controle <i>and</i> custo (próx. de) fabricação eliminando (próx. de) desperdício produção (próx. de) enxuta estrutura (próx. de) custo eliminação (próx. de) desperdício

Rodada	Subcategorias/Nós	Consultas
Quinta	2.01 Ser única - singularidade	empresa (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> diferenciada única (próx. de) fabricante líder (próx. de) fabricação líder (próx. de) mercado
Quinta	2.02 Sistema de entrega adaptado às necessidades do cliente	entrega (próx. de) necessidades <i>and</i> cliente
Quinta	2.03 Alta qualidade produto, serviços e matéria-prima	alta <i>and</i> qualidade (próx. de) produto <i>and</i> serviços <i>and</i> matéria-prima melhoria (próx. de) qualidade qualidade (próx. de) matéria-prima qualidade (próx. de) matérias-primas qualidade (próx. de) produto alta (próx. de) qualidade padrão (próx. de) qualidade
Quinta	2.04 Lealdade dos clientes à marca	lealdade (próx. de) clientes <i>and</i> marca
Quinta	2.05 Desenvolvimento de novos produtos	desenvolvimento (próx. de) novo <i>and</i> produto novos (próx. de) produtos
Quinta	2.06 Pontos específicos de venda	ponto <i>and</i> específico (próx. de) venda
Quinta	2.07 Serviços de assistência técnica-tecnológica	serviço (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica assistência (próx. de) técnica
Quinta	2.08 Pontos específicos de assistência técnica	ponto <i>and</i> específico (próx. de) assistência <i>and</i> técnica <i>and</i> tecnológica
Quinta	2.09 Inovação de produtos	inovação (próx. de) produto
Quinta	2.10 Maior investimento em propaganda- marketing	maior <i>and</i> mais (próx. de) propaganda <i>and</i> marketing
Quinta	2.11 Maior Relacionamento com canais de distribuição	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> distribuição
Quinta	2.12 Investimento em pesquisa e desenvolvimento	investimento (próx. de) pesquisa <i>and</i> desenvolvimento centro (próx. de) tecnológico pesquisa (próx. de) desenvolvimento
Quinta	2.13 Imagem positiva da marca dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) marca <i>and</i> setor
Quinta	2.14 Imagem positiva do produto dentro do setor	imagem <i>and</i> positiva (próx. de) produto <i>and</i> setor
Quinta	2.15 Maior atratividade da marca	maior <i>and</i> mais (próx. de) atratividade <i>and</i> marca
Quinta	2.16 Atendimento superior ao cliente	atendimento (próx. de) maior <i>and</i> mais <i>and</i> cliente qualidade (próx. de) atendimento demanda (próx. de) cliente lembrado (próx. de) cliente atendimento (próx. de) especializado
Quinta	2.17 Desempenho superior do produto	desempenho <i>and</i> superior (próx. de) produto
Quinta	2.18 Maior relacionamento com rede de revendedores	maior <i>and</i> mais (próx. de) relacionamento <i>and</i> revendedores
Quinta	2.19 Design inovador do produto	design <i>and</i> inovador (próx. de) produto
Quinta	2.20 Funcionalidade e características únicas do produto valorizadas pelo cliente	funcionalidade <i>and</i> característica (próx. de) única <i>and</i> singular <i>and</i> produto
Quinta	2.21 Produtos exclusivos- sob encomenda	produto (próx. de) exclusivo
Quinta	2.22 Tecnologia inovadora empregada no desenvolvimento de novos produtos	tecnologia <i>and</i> inovadora (próx. de) desenvolvimento <i>and</i> produtos ferramenta (próx. de) avançada
Quinta	2.23 Maior flexibilidade e agilidade na entrega do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) flexibilidade <i>and</i> agilidade <i>and</i> entrega
Quinta	2.24 Maior confiabilidade e segurança do produto	maior <i>and</i> mais (próx. de) confiabilidade <i>and</i> segurança
Quinta	2.25 Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing	P&D (próx. de) marketing

Consultas separas por barras, ex.: | consulta 1 | consulta 2 | consulta 3 | [...] |

Sublinhado = inserido em relação a rodada anterior

~~Tachado~~ = excluído em relação a rodada anterior

APÊNDICE C
COMPANHIAS QUE COMPÕE A POPULAÇÃO

Seq.	Razão Social	Nome de Pregão	Setor
1	Minasmaquinas S.A.	Minasmaquina	Bens Industriais
2	WLM - Industria e comercio S.A.	WLM ind com	Bens Industriais
3	Construtora Lix da Cunha S.A.	Lix da Cunha	Bens Industriais
4	PBG S/A	Portobello	Bens Industriais
5	Electro ACO Altona S.A.	ACO Altona	Bens Industriais
6	Metisa metalurgica timboense S.A.	Metisa	Bens Industriais
7	Bardella S.A. industrias mecanicas	Bardella	Bens Industriais
8	Kepler Weber S.A.	Kepler Weber	Bens Industriais
9	Schulz S.A.	Schulz	Bens Industriais
10	Metalurgica Riosulense S.A.	Riosulense	Bens Industriais
11	Wetzel S.A.	Wetzel S/A	Bens Industriais
12	CONC RIO-Teresopolis S.A.	Conc Rio Ter	Bens Industriais
13	Investimentos e particip. em infra S.A. - Invepar	Invepar	Bens Industriais
14	Mahle-Metal Leve S.A.	Metal Leve	Consumo Cíclico
15	Plascar participacoes industriais S.A.	Plascar Part	Consumo Cíclico
16	IGB eletrônica S/A	IGB S/A	Consumo Cíclico
17	Grazziotin S.A.	Grazziotin	Consumo Cíclico
18	Guararapes confeccoos S.A.	Guararapes	Consumo Cíclico
19	Lojas Hering S.A.	Lojas Hering	Consumo Cíclico
20	Construtora Adolpho Lindenberg S.A.	Const a Lind	Consumo Cíclico
21	Cyrela Brazil Realty S.A.Empreend E PART	Cyrela Realt	Consumo Cíclico
22	Gafisa S.A.	Gafisa	Consumo Cíclico
23	Kroton Educacional S.A.	Kroton	Consumo Cíclico
24	Sauipe S.A.	SAUIPE	Consumo Cíclico
25	CIA Melhoramentos de Sao Paulo	Melhor SP	Consumo Cíclico
26	Alpargatas S.A.	Alpargatas	Consumo Cíclico
27	Cambuci S.A.	Cambuci	Consumo Cíclico
28	Vulcabras/Azaleia S.A.	Vulcabras	Consumo Cíclico
29	Dohler S.A.	Dohler	Consumo Cíclico
30	Pettenati S.A. Industria textil	Pettenati	Consumo Cíclico
31	Textil renauxview S.A.	Tex Renaux	Consumo Cíclico
32	Manufatura de brinquedos estrela S.A.	Estrela	Consumo Cíclico
33	Sao Paulo turismo S.A.	Spturis	Consumo Cíclico
34	Pomifrutas S/A	Pomifrutas	Consumo não Cíclico
35	Josapar-Joaquim Oliveira S.A. - Particip	Josapar	Consumo não Cíclico
36	Conservas Oderich S.A.	Oderich	Consumo não Cíclico
37	BRF S.A.	BRF SA	Consumo não Cíclico
38	Excelsior alimentos S.A.	Excelsior	Consumo não Cíclico
39	Minupar Participacoes S.A.	Minupar	Consumo não Cíclico
40	Terminal Garagem Menezes Cortes S.A.	Menezes Cort	Financeiro e Outros
41	Sao Carlos empreend e participacoes S.A.	Sao Carlos	Financeiro e Outros
42	BCO Alfa de investimento S.A.	Alfa Invest	Financeiro e Outros
43	BCO Amazonia S.A.	Amazonia	Financeiro e Outros
44	BCO Estado de Sergipe S.A. - Banese	Banese	Financeiro e Outros
45	Banestes S.A. - BCO est Espirito Santo	Banestes	Financeiro e Outros
46	BCO Estado do Para S.A.	Banpara	Financeiro e Outros

Seq.	Razão Social	Nome de Pregão	Setor
47	BCO Estado do Rio Grande do Sul S.A.	Banrisul	Financeiro e Outros
48	BCO Brasil S.A.	Brasil	Financeiro e Outros
49	BRB BCO de Brasília S.A.	BRB Banco	Financeiro e Outros
50	Itausa Investimentos Itau S.A.	Itausa	Financeiro e Outros
51	ITAU Unibanco Holding S.A.	Itauunibanco	Financeiro e Outros
52	BCO Mercantil do Brasil S.A.	Merc Brasil	Financeiro e Outros
53	BCO Mercantil de investimentos S.A.	Merc Invest	Financeiro e Outros
54	BCO Nordeste do Brasil S.A.	Nord Brasil	Financeiro e Outros
55	Financeira alfa S.A. - Cred financ e invs	Alfa Financ	Financeiro e Outros
56	Mercantil Brasil financ S.A. C.F.I.	Merc Financ	Financeiro e Outros
57	Capitalpart participacoes S.A.	Capitalpart	Financeiro e Outros
58	Futuretel S.A.	Futuretel	Financeiro e Outros
59	Grucai participacoes S.A.	Grucai	Financeiro e Outros
60	RET participacoes S.A.	Ret Part	Financeiro e Outros
61	Selectpart participacoes S.A.	Selectpart	Financeiro e Outros
62	SUL 116 participacoes S.A.	Sul 116 Part	Financeiro e Outros
63	Telinvest S.A.	Telinvest	Financeiro e Outros
64	Patria cia securitizadora de cred imob	Patria SEC	Financeiro e Outros
65	BNDES Participacoes S.A. - Bndespar	Bndespar	Financeiro e Outros
66	Metalgrafica Iguacu S.A.	Metal iguacu	Materiais Básicos
67	Eucatex S.A. industria e comercio	Eucatex	Materiais Básicos
68	Celulose Irani S.A.	Celul Irani	Materiais Básicos
69	Fibria Celulose S.A.	Fibria	Materiais Básicos
70	Suzano holding S.A.	Suzano Hold	Materiais Básicos
71	Suzano papel e celulose S.A.	Suzano Papel	Materiais Básicos
72	Bradespar s.a.	Bradespar	Materiais Básicos
73	Fibam companhia industrial	Fibam	Materiais Básicos
74	Mangels industrial S.A.	Mangels Indl	Materiais Básicos
75	Tekno S.A. - industria e comercio	Tekno	Materiais Básicos
76	CIA ferro ligas da Bahia - Ferbasa	Ferbasa	Materiais Básicos
77	Gerdau S.A.	Gerdau	Materiais Básicos
78	Petroleo brasileiro S.A. Petrobras	Petrobras	Petróleo, Gás e Biocombustíveis
79	Baumer S.A.	Baumer	Saúde
80	Jereissati participacoes S.A.	Jereissati	Telecomunicações
81	Telefônica Brasil S.A	Telef Brasil	Telecomunicações
82	TIM Participacoes S.A.	Tim part S/A	Telecomunicações
83	CIA Saneamento basico est Sao Paulo	Sabesp	Utilidade Pública
84	Andrade gutierrez concessoes S.A.	Agconcessoes	Utilidade Pública
85	CIA energetica de Brasilia	CEB	Utilidade Pública
86	Centrais elet de Santa Catarina S.A.	CELESC	Utilidade Pública
87	CIA energetica de Pernambuco - Celpe	CELPE	Utilidade Pública
88	CESP - cia energetica de Sao Paulo	CESP	Utilidade Pública
89	CIA eletricidade est. da Bahia - Coelba	COELBA	Utilidade Pública
90	IA paranaense de energia - Copel	COPEL	Utilidade Pública
91	CIA Piratininga de forza e luz	CPFL Piratin	Utilidade Pública
92	Energisa Mato Grosso-distribuidora de energia S/A	Energisa MT	Utilidade Pública
93	EDP São Paulo distribuição de energia S.A.	EBE	Utilidade Pública
94	Elektro redes S.A.	Elektro	Utilidade Pública
95	Centrais elet bras S.A. - Eletrobras	Eletrobras	Utilidade Pública
96	Eletrobrás participações S.A. - Eletropar	Eletropar	Utilidade Pública

Seq.	Razão Social	Nome de Pregão	Setor
97	EMAE - Empresa metrop.aguas ENERGIA S.A.	Emae	Utilidade Pública
98	EDP - Energias do Brasil S.A.	Energias BR	Utilidade Pública
99	Energisa S.A.	Energisa	Utilidade Pública
100	Engie Brasil energia S.A.	Engie Brasil	Utilidade Pública
101	Itapebi geracao de energia S.A.	Itapebi	Utilidade Pública
102	LIGHT Servicos de eletricidade S.A.	LIGHT	Utilidade Pública
103	Neoenergia S.A.	Neoenergia	Utilidade Pública
104	Rio Grande energia S.A.	Rio Gde Ener	Utilidade Pública
105	Andrade Gutierrez participacoes S.A.	Agpart	Financeiro e Outros
106	Bahema S.A.	Bahema	Financeiro e Outros
107	Battistella ADM Participacoes S.A.	Battistella	Financeiro e Outros
108	CIA Habitasul de Participacoes	Habitasul	Financeiro e Outros
109	Industrias J B Duarte S.A.	J B Duarte	Financeiro e Outros
110	Springer S.A.	Springer	Financeiro e Outros

APÊNDICE D

HISTOGRAMA DAS DISTRIBUIÇÕES DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA

