

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

EDUARDO VARGAS

O EFEITO CONTINGENCIAL DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DA INCERTEZA
AMBIENTAL NA RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

SÃO LEOPOLDO

2015

Eduardo Vargas

O EFEITO CONTINGENCIAL DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DA INCERTEZA
AMBIENTAL NA RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Dissertação de Mestrado apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito para o título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

SÃO LEOPOLDO

2015

V297e

Vargas, Eduardo.

O efeito contingencial da estratégia de negócio e da incerteza ambiental na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia / Eduardo Vargas. – 2015.

109f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

"Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez."

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.
3. Desempenho. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Eduardo Vargas

O EFEITO CONTINGENCIAL DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DA INCERTEZA
AMBIENTAL NA RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Dissertação apresentada à Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Aprovado em 28 de maio de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos – UNISINOS

Prof. Dra. Lívia Castro D’Avila – FURG

Prof. Dr. Guilherme Trez (Orientador)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, (*data deve ficar em branco*)

Dedico este trabalho a duas pessoas especiais em minha vida: minha mãe, Neda Vargas, pelo seu exemplo e por sempre acreditar em mim e a minha esposa, Daniela Vargas, pelo apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UNISINOS, pela oportunidade de realizar o curso de mestrado e pela qualidade de ensino oferecida;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme Trez, pelos ensinamentos, ajuda, disponibilidade, dedicação a este trabalho e sua capacidade de orientar através de perguntas e não apenas dando respostas;

Aos professores Rafael Teixeira, Norberto Hoppen, Alsones Balestrin, Celso Augusto, Luiz Bignetti, Amarolinda Klein, pela convivência, cordialidade e pelos valiosos ensinamentos compartilhados e aos demais funcionários da UNISINOS que dão suporte ao programa, em especial Ana Zilles;

Aos colegas da turma de mestrado 2013/1 que tornaram essa jornada ainda mais especial e enriquecedora;

A minha querida mãe, Neda Vargas, pelo amor e apoio incondicional;

A minha esposa, Daniela Vargas, pelo carinho, compreensão, apoio, força e dedicação em criar e nutrir o espaço necessário para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos demais familiares e amigos, pela compreensão e parceria ao longo desta jornada;

Acima de tudo a Deus, pelo presente da vida e por estar sempre iluminando meu caminho.

RESUMO

São crescentes os estudos sobre implementação da estratégia dada a sua importância para que a empresa alcance vantagem competitiva. Porém, existe a necessidade de se compreender com mais aprofundamento os requisitos para a implementação bem sucedida da estratégia no varejo. Há espaço na literatura no campo da estratégia de varejo para um melhor entendimento da relação entre estrutura, implementação e desempenho organizacional nesse setor. A literatura da área de estratégia apresenta diversos estudos que analisam a relação entre estrutura organizacional e implementação. Há contudo aspectos a se compreender nessa relação, um deles se refere às dimensões que podem moderar essa relação. Este estudo entra nessa discussão teórica, analisando a influência da estratégia de negócio e da incerteza ambiental moderando a relação entre estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Além disso, este estudo se propõe a compreender como essas relações se manifestam no contexto do varejo de alimentação fora do lar. Neste sentido, a presente pesquisa, através de uma *survey* do tipo corte-transversal, avalia empiricamente o efeito contingencial da estratégia de negócio na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia de marketing. Para isso, foram considerados 171 questionários coletados junto a empresas de pequeno porte do setor varejista de alimentação fora do lar. Os resultados do levantamento demonstraram que a descentralização da estrutura organizacional influencia positivamente a implementação da estratégia, assim como, confirmou-se que a formalização influencia negativamente a implementação da estratégia. Além disso, os resultados encontrados indicaram que a estratégia de negócio modera a relação entre estrutura e implementação.

Palavras-chave: Implementação da estratégia. Estrutura organizacional. Estratégia de negócio. Incerteza ambiental. Desempenho.

ABSTRACT

Studies on implementation of the strategy given its importance for the company to achieve competitive advantage are increasing. However, there is a need to understand with more depth the requirements for the successful implementation of the strategy in retail. There is room in the literature in the field of retail strategy to better understand the relationship between structure, implementation, and organizational performance in this sector. The literature of the strategy area features several studies that examine the relationship between organizational structure and implementation. There are however ways to understand this relationship, one refers to dimensions that can moderate this relationship. This study goes into this theoretical discussion, analyzing the influence of business strategy and environmental uncertainty moderating the relationship between organizational structure and strategy implementation. In addition, this study aims to understand how these relations are manifested in the power retail environment outside the home. In this sense, this research through a survey of the cut cross-sectional empirically evaluates the contingent effect of business strategy on the relationship between organizational structure and implementation of the marketing strategy. For this, they considered 171 questionnaires collected from small businesses in the retail sector of food outside the home. The survey results showed that the decentralization of the organizational structure positively influence the implementation of the strategy, as it was confirmed that the formalization negatively influences the implementation of the strategy. Furthermore, the results indicate that the business strategy moderates the relationship between structure and implementation.

Keywords: Strategy implementation. Organizational structure. Business strategy. Environmental uncertainty. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual	36
Figura 2 – Fases da Pesquisa	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das dimensões estrutural e estruturação	25
Quadro 2 – Medidas de desempenho e respectivos estudos	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz fatorial da implementação da estratégia.....	48
Tabela 2 – Matriz fatorial rotacionada da estrutura organizacional	49
Tabela 3 – Matriz fatorial rotacionada da incerteza ambiental	51
Tabela 4 – Matriz fatorial do desempenho	52
Tabela 5 – Resumo da redução das variáveis	53
Tabela 6 – Análise de independência dos resíduos do modelo de regressão I.....	56
Tabela 7 – Análise de independência dos resíduos do modelo de regressão II.....	56
Tabela 8 – Análise de tolerância e FIV das variáveis independentes do modelo de regressão I.....	58
Tabela 9 – Análise de tolerância e FIV das variáveis independentes do modelo de regressão II	58
Tabela 10 – Distribuição de Frequência da localização	61
Tabela 11 – Distribuição de Frequência do Faturamento Bruto (ano)	62
Tabela 12 – Distribuição de Frequência do Número de Unidades em Operação.....	62
Tabela 13 – Distribuição de Frequência do Tempo de Operação.....	63
Tabela 14 – Distribuição de Frequência do Número de Funcionários	64
Tabela 15 – Distribuição de Frequência do Tipo Estratégico	64
Tabela 16 – Distribuição de Frequência do Gênero do Respondente.....	65
Tabela 17 – Distribuição de Frequência do Cargo Ocupado pelo Respondente	66
Tabela 18 – Distribuição de Frequência do Grau de Instrução do Respondente.....	66
Tabela 19 – Análise univariada da implementação da estratégia.....	67
Tabela 20 – Análise univariada da estrutura organizacional.....	68
Tabela 21 – Análise univariada da incerteza ambiental	70
Tabela 22 – Análise univariada do desempenho	71
Tabela 23 – Coeficientes	73
Tabela 24 – Resumo do modelo de regressão	73
Tabela 25 – Coeficientes... ..	73
Tabela 26 – Resumo do modelo de regressão	74
Tabela 27 – Coeficientes	74

Tabela 28 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a descentralização e a implementação da estratégia.....	77
Tabela 29 – Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a formalização e a implementação da estratégia	77
Tabela 30 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a especialização e a implementação da estratégia.....	78
Tabela 31 – Resumo das significâncias	78
Tabela 32 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a descentralização e a implementação da estratégia.....	79
Tabela 33 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a formalização e a implementação da estratégia	80
Tabela 34 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a especialização e a implementação da estratégia.....	80
Tabela 35 – Teste F – ANOVA: Implementação da estratégia e o desempenho.....	81
Tabela 36 – Resumo do modelo de regressão.....	81
Tabela 37 – Coeficientes.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	22
2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.1 Definições e conceitos	23
2.2.2 Dimensões da estrutura organizacional	24
2.2.2.1 Centralização	25
2.2.2.2 Formalização	26
2.2.2.3 Especialização	26
2.3 FATORES MODERADORES	27
2.3.1 Estratégia de negócio	27
2.3.2 Incerteza ambiental	31
2.4. DESEMPENHO	34
2.5 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES	35
3 MÉTODO	39
3.1 FASES DA PESQUISA	39
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
3.3.1 Operacionalização das escalas	42
3.3.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa	43
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	45
3.5.1 Análise preliminar dos dados	46
3.5.2 Procedimento de redução das variáveis	47
3.5.3 Validação do modelo de regressão	53
3.5.3.1 Linearidade da relação entre as variáveis	54
3.5.3.2 Homoscedasticidade dos resíduos	55
3.5.3.3 Independência dos resíduos	55
3.5.3.4 Normalidade dos resíduos	56
3.5.3.5 Multicolinearidade.....	57
4 RESULTADOS	59

4.1 CARACETRIZAÇÃO DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	59
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	60
4.3 ANÁLISE UNIVARIADA	67
4.4 ANÁLISE DO MODELO DE REGRESSÃO	72
4.4.1 A relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia	72
4.4.2 Efeito das variáveis moderadoras	75
4.4.2.1 Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio	76
4.4.2.2 Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental.....	79
4.4.3 A relação entre a implementação da estratégia e o desempenho	80
5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	83
5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	87
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	88
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	89
5.4. INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	90
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	97
APÊNDICE B – LINEARIDADE – MATRIZ DE CORRELAÇÃO	103
APÊNDICE C – LINEARIDADE – GRÁFICOS DE DISPERSÃO	104
APÊNDICE D – HOMOSCEDASTICIDADE DOS RESÍDUOS.....	107
APÊNDICE E – DISTRIBUIÇÃO NORMAL DOS RESÍDUOS DOS MODELOS DE REGRESSÃO	108

1 INTRODUÇÃO

Em busca de um melhor desempenho, adequar a estrutura organizacional à um contexto ambiental marcado por significativas e constantes mudanças tem sido um grande desafio para as empresas. De um ambiente de mudança incremental para a mudança descontínua, de produtos com ciclo de vida longo para ciclo de vida curto, de clientes fiéis para clientes infiéis, da baixa competição para alta competição, ajudam a caracterizar o cenário mais dinâmico e complexo no qual as empresas competem.

Práticas relacionadas à estrutura hierárquica piramidal, divisão e especialização do trabalho, ênfase em comando e controle, foco na tarefa e na padronização, comunicação vertical baseada na estrutura hierárquica, busca da eficiência máxima, entre outras, estão vivas e influenciando decisões acerca de como as empresas devem organizar suas estruturas em busca de maior eficiência e sendo continuamente praticadas e aprimoradas nas organizações contemporâneas mesmo sendo claro que as mudanças no ambiente externo, no interesse e comportamento das pessoas tenham mudado acentuadamente.

Esse estudo, parte da premissa de que o ambiente mercadológico atual é marcado pela complexidade, instabilidade e dinamismo. Assim, a imposição de vários e novos desafios, típicos de um ambiente mercadológico mais competitivo, acentua os questionamentos sobre como criar e entregar valor ao cliente exigindo que as empresas continuamente procurem ajustar sua estrutura organizacional de forma que a empresa possa implementar estratégias de negócio que as permitam gerar maior valor econômico do que os competidores e conseqüentemente obter vantagem competitiva. A estratégia de negócio define a maneira pela qual a empresa compete em uma indústria ou mercado específico (WALKER JR; RUEKERT, 1987) e está refletida no padrão das decisões que um negócio toma para alcançar vantagem competitiva (SLATER; HULT; OLSON, 2010a).

Conforme Barney (1991), a empresa possui vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por qualquer concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Essa estratégia de criação de valor pode estar relacionada aos mais distintos caminhos ou escolhas que a empresa faz em busca de atingir esse objetivo. As empresas podem definir estratégias considerando os mais diversos aspectos da administração como estratégias de marketing, estratégias de recursos humanos, estratégias financeiras, ou outras. Todavia, não podem dar-se por satisfeitas cumprindo essa etapa, visto que, o processo de administração da estratégia é um todo integrado e uma parte

importante desse processo diz respeito à implementação da estratégia. A implementação da estratégia é definida como a comunicação, interpretação, adoção e promulgação de planos estratégicos (NOBLE, 1999).

A execução da estratégia irá emergir como uma das fontes críticas de vantagem sustentável no século XXI (BIGLER, 2001) e essa é uma capacidade que pode ajudar a explicar porque algumas empresas têm desempenho superior a outras já que essa continua sendo uma questão central no campo da administração estratégica. O problema com o baixo desempenho normalmente não é com o planejamento, mas com a execução. Isto é, estratégias frequentemente não são implementadas com sucesso. Fazer a estratégia funcionar é mais difícil que elaborar a estratégia (HREBINIAK, 2013). Neste estudo os termos execução e implementação da estratégia poderão ser utilizados com o mesmo significado.

A pesquisa em implementação da estratégia feita nas áreas de gestão e estratégia tem historicamente focado os aspectos mais “duros” da estrutura e sistemas (HOMBURG; KROHMER; WORKMAN, 2004) demonstrando que a estrutura organizacional é um dos mais importantes fatores que exercem influência no sucesso da implementação da estratégia. A estrutura organizacional consiste em uma relação dinâmica entre as normas, procedimentos padronizados, posições ocupadas pelas pessoas na estrutura organizacional e as relações sociais formais e informais entre os membros da organização (RANSON; HININGS; GREENWOD, 1980).

A partir de estudos que indicaram os principais obstáculos para a execução da estratégia Hrebiniak (2006) desenvolveu um modelo com decisões e ações fundamentais para guiar o processo de implementação da estratégia. Para Hrebiniak (2006) a escolha da estrutura organizacional é vital para a implementação da estratégia. Dentre vários fatores que exercem influência na implementação da estratégia estudados na literatura como o consenso estratégico, a liderança e estilos de implementação, os processos de comunicação e interação, os mecanismos de controle, entre outros, este estudo irá se concentrar nas questões relacionadas a estrutura organizacional.

Tendo por base que o ambiente competitivo é marcado por mudanças no ambiente e uma das principais características do ambiente é o seu grau de incerteza, este estudo tem como pilar de sustentação a teoria contingencial. Em contraposição à abordagem clássica que defendia a existência da melhor estrutura, a teoria contingencial estabelece que não existe uma estrutura organizacional única que seja altamente adequada para todas as organizações. A incerteza ambiental é definida como a incapacidade percebida do indivíduo para prever algo com precisão (MILLIKEN, 1987). Relacionando a incerteza ambiental à estrutura

organizacional Burns e Stalker (1961) chegaram a conclusão de que estruturas orgânicas (flexível, descentralizada, ênfase na abordagem de Recursos Humanos) são mais adequadas para ambientes imprevisíveis ao passo que ambientes previsíveis requerem estruturas mais mecanicistas (rígida, centralizada, ênfase na teoria Clássica).

Seguindo essa linha de pensamento cada contexto requer uma estrutura organizacional específica. Assim, a teoria da contingência tem como premissa fundamental que a seleção de uma estrutura organizacional adequada ao ambiente leva a um maior desempenho (VAN DE VEN; DRAZIN, 1985; WALKER JR; RUEKERT, 1987; VOLBERDA et al, 2012). Portanto, para obter maior desempenho a empresa precisa adequar sua estrutura aos seus fatores contingências e conseqüentemente ao seu ambiente.

O desenvolvimento deste estudo tem por origem a pesquisa conduzida por de Olson, Slater e Hult (2005b), que avalia as implicações no desempenho a partir do ajuste entre a estrutura organizacional, estratégia de negócio e comportamento estratégico. Adotando uma perspectiva de contingência, os autores apresentam e testam um modelo que postula que o desempenho geral da empresa é influenciado pela forma como as características da estrutura organizacional complementam as estratégias de negócios. Respostas de 228 gerentes de marketing sênior forneceram suporte para o modelo e demonstraram que cada tipo de estratégia exige diferentes combinações de estrutura organizacional para que a empresa alcance o sucesso.

Considerando que a implementação ineficaz pode inviabilizar a empresa (PRYOR et al., 2007) este estudo procura avaliar o efeito contingencial da estratégia de negócio e da incerteza ambiental na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia e possui a relevância de ampliar o conhecimento no campo da implementação da estratégia e está estruturado, além desta introdução, na seção de fundamentação teórica que aborda aspectos da implementação da estratégia, estrutura organizacional, estratégia de negócio, incerteza ambiental e desempenho, em seguida na apresentação do modelo conceitual e das hipóteses que se propõe testar, seguida da seção em que está detalhada de metodologia empregada para a realização desta pesquisa, na apresentação dos resultados, na seção de discussão dos resultados e conclusões e, por fim, na seção de referências bibliográficas que sustentam esta pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Mesmo com um conjunto mais abrangente de estudos acerca das questões relacionadas aos fatores que influenciam a implementação da estratégia, compreender os requisitos para a implementação bem sucedida da estratégia é de interesse de acadêmicos e profissionais (SLATER; OLSON, 2001). Para Csaszar (2012) existe uma preocupação de longa data de que a literatura em estratégia necessita uma melhor compreensão da relação entre estrutura e desempenho organizacional.

Tendo por base que essas são questões que necessitam maior aprofundamento e que representam lacunas a serem preenchidas no campo da implementação da estratégia, este estudo se concentra em responder a seguinte questão de pesquisa:

Como a estratégia de negócio e a incerteza ambiental influenciam a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia moderada pela estratégia de negócio e incerteza ambiental.

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar quais características da estrutura organizacional contribuem positivamente para a implementação da estratégia;
- Verificar como a estratégia de negócio influencia a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia;
- Verificar como a incerteza ambiental influencia a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia;
- Analisar o impacto da implementação da estratégia para o desempenho da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A busca da vantagem competitiva em um mercado caracterizado pelo excesso de opções de produtos, serviços e clientes com mais poder de compra e, ao mesmo tempo, com baixa fidelidade as marcas tem sido um tema recorrente e que preocupa muitos CEO's. Além disso, acentua o dilema que esses executivos enfrentam entre garantir melhores resultados de curto prazo e a perpetuidade da empresa no longo prazo. Entretanto, esses mesmos CEO's frequentemente se dão conta de que não basta ter estratégias bem formuladas se não forem capazes de implementá-las com sucesso em busca de resultado superior (BONOMA, 1984).

A implementação é uma das atividades que compõe o processo de administração estratégica e é entendida como questão de fundamental importância para que as empresas entreguem valor superior ao mercado em que operam e conseqüentemente obtenham vantagens posicionais, alcançando, dessa forma, desempenho superior frente aos seus concorrentes. Mas evidentemente esse não é um caminho marcado por facilidades ou de pequenos desafios. Pelo contrário, conforme Hrebiniak (2006) formular a estratégia é difícil, fazer a estratégia funcionar – executando ou implementando ela através da organização – é ainda mais difícil. Ainda, para Hrebiniak (2006) sem a efetiva implementação, nenhuma estratégia de negócio pode ter sucesso.

Apesar de toda a energia e os recursos investidos na busca da estratégia ideal, é surpreendente considerar o quão pouco esforço é direcionado para a implementação mesmo considerando que a maioria das estratégias falha na fase de execução (ALLIO, 2005). As evidências na literatura mostram que muito foi e tem sido feito no sentido de ampliar o conhecimento no campo da formulação da estratégia, mas ainda existem muitas lacunas a serem estudadas no campo da implementação da estratégia. Enquanto a formação de estratégia tem recebido exame robusto na literatura, orientação específica para a implementação da estratégia tem sido escassa (PRYOR et al., 2007).

Embora os estudiosos e gestores concordem com a relevância da implementação da estratégia para o desempenho, a investigação relacionada permanece limitada e a eficácia da implementação da estratégia ainda não é bem compreendida. Isto ocorre principalmente porque a pesquisa em grande parte tem se negligenciado a se concentrar em implementação da estratégia como uma capacidade organizacional chave (HUBER, 2011). Soma-se a isso, o fato que pesquisadores brasileiros têm dedicado pouco espaço em suas agendas para estudar fenômenos associados à implementação da estratégia no contexto das empresas nacionais o

que amplia ainda mais a lacuna de conhecimento entre estudiosos e profissionais interessados no campo da implementação da estratégia.

Hrebiniak (2013) destaca o papel central desempenhado pela estrutura organizacional para a implementação da estratégia. Para ele a estratégia afeta a estrutura, ou, alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia, tanto em nível corporativo como de negócios. Assim, uma maior compreensão do impacto das decisões estruturais tem importante relevância gerencial e merece maior atenção dos pesquisadores (DAUGHERTY; CHEN; FERRIN, 2011). Portanto, a estrutura das organizações emerge como um elemento fundamental para a estratégia bem sucedida (OLSON; SLATER; HULT, 2005a).

Além disso, a ênfase no crescimento dos negócios em nível global tem mudado para a economia de países emergentes, a exemplo do Brasil, e isso contribui para que o ambiente competitivo para as empresas que atuam no mercado brasileiro apresente uma série de desafios. No contexto da competição global o mercado brasileiro passou a ser considerado um dos mais importantes e de maior potencial de expansão e tem sido alvo da entrada de novas empresas acirrando ainda mais a competição. É nesse cenário, marcado por frequentes mudanças e que geram mais incerteza ambiental, que as empresas operam, definem e implementam estratégias em busca de melhor desempenho e vantagem competitiva. Porém há uma escassez de pesquisas sobre os processos de gestão nas economias emergentes (PARNELL, 2008) e aprofundar esse entendimento pode ser fundamental para o êxito das organizações.

Dessa forma, o presente estudo, no contexto de um mercado emergente como o Brasil, justifica-se pelo aprofundamento do conhecimento no campo da implementação da estratégia que estuda os fenômenos associados a relação existente entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia moderado por fatores contingenciais. O estudo também pretende trazer contribuições gerenciais auxiliando os gestores no entendimento mais claro das relações existentes entre as variáveis pesquisadas para o sucesso da implementação da estratégia.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em capítulos devidamente ordenados da seguinte forma:

- Capítulo 1 – Compreende a introdução, delimitação do tema, definição do problema, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa e estrutura do trabalho;

- Capítulo 2 – Referencial teórico sobre implementação da estratégia, estrutura organizacional, estratégia de negócio, incerteza ambiental e desempenho;
- Capítulo 3 – Aborda o método de pesquisa, englobando a descrição das fases da pesquisa, definição de população e amostra, instrumento de coleta de dados, procedimentos de coleta de dados e procedimentos de análise de dados;
- Capítulo 4 – Envolve a apresentação dos resultados;
- Capítulo 5 – Compreende as considerações finais sobre o estudo, apresentando a discussão e conclusões acerca dos resultados da pesquisa, as implicações teóricas e gerencias, as limitações da pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

No presente capítulo, com intuito de aprofundar a compreensão da área de estudo e colocar a questão de pesquisa no contexto e âmbito adequado é realizada uma revisão da literatura. Inicialmente são analisadas as questões subjacentes à implementação da estratégia, em seguida discute-se questões relacionadas a estrutura organizacional abordando conceitos, definições e as dimensões da estrutura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo, com intuito de aprofundar a compreensão da área de estudo e colocar a questão de pesquisa no contexto e âmbito adequado é realizada uma revisão da literatura. Inicialmente são analisadas as questões subjacentes à implementação da estratégia, em seguida discute-se questões relacionadas a estrutura organizacional abordando conceitos, definições e as dimensões da estrutura organizacional. Logo após, aspectos relacionados aos moderadores da relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia são analisados. Por fim, discutem-se questões acerca das medidas de desempenho da empresa.

2.1 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Sem a efetiva implementação, nenhuma estratégia de negócio pode ter sucesso (HREBINIAK, 2006). A implementação é uma série de medidas tomadas pelos agentes organizacionais responsáveis pelo processo de mudança planejada para obter a observância necessária para instalar as mudanças (NUTT, 1986). O processo de desenvolvimento da organização, entre outras coisas, passa pela introdução de novos processos, melhoria de processos existentes, aprimoramento de rotinas, desenvolvimento de novas tecnologias, criação de uma cultura de inconformismo onde tudo pode e deve ser melhorado, sempre. Assim, gerentes usam a implementação para fazer mudanças planejadas nas organizações através da criação de ambientes em que as mudanças possam sobreviver e criar raízes. Mudanças planejadas são propostas de ação que alteram as práticas organizacionais (NUTT, 1986).

Considerando que questões associadas à implementação da estratégia ganham importância e podem ser fonte de vantagem competitiva, estudos têm sido desenvolvidos no campo da implementação da estratégia e ao longo dos anos duas dimensões de estudo se tornaram dominantes conforme destaca Noble (1999) ao realizar uma ampla revisão da literatura no campo da implementação da estratégia.

A primeira dimensão estuda a implementação através da visão estrutural e a segunda através da visão de processos interpessoais. A visão estrutural se propõe estudar os efeitos da estrutura organizacional e dos mecanismos de controle no processo de implementação e resultados. Já a visão de processos interpessoais estuda questões relacionadas ao consenso estratégico, comportamento estratégico autônomo, processos difusos, liderança e estilos de implementação, comunicação e processos de interação (NOBLE, 1999). Uma terceira

dimensão foi adicionada por Noble e Mokwa (1999) que é a visão de processos individuais dando ênfase a cognição, papéis organizacionais e comprometimento. A dimensão individual relaciona as questões pessoais com a implementação da estratégia.

Segundo Trez (2011) estudos que adotam a dimensão estrutural associam a execução da estratégia a aspectos como os indicadores de centralização, formalização e especialização, construto básico para se analisar a estrutura organizacional. Autores que utilizam essa abordagem para estudar a implementação da estratégia tem trazido contribuições importantes como a descoberta que estruturas descentralizadas produzem altos níveis de efetividade da unidade de negócio (GUPTA, 1987). Além disso, substanciais evidências foram encontradas destacando que a forma como uma empresa é estruturada e quais comportamentos são enfatizados influenciam fortemente o desempenho (OLSON; SLATER; HULT, 2005a).

Apesar de existirem vários pontos de vista existentes em relação ao que é necessário para a implementação bem sucedida da estratégia, talvez a perspectiva mais influente é que o sucesso do negócio requer um ajuste entre a estratégia e a estrutura organizacional (SLATER; HULT; OLSON, 2010a). Este estudo adota a abordagem estrutural e se concentra em avaliar as implicações das características da estrutura organizacional para a implementação da estratégia.

Considerando essa premissa a próxima seção aprofunda a compreensão das questões associadas à estrutura organizacional.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Definições e conceitos

A estrutura organizacional vem ao longo do tempo sendo objeto de muitos estudos no campo acadêmico e fonte de atenção por parte dos gestores dada sua importância em relação a duas fundamentais questões que são a distribuição do volume de trabalho e a coordenação das tarefas. As estruturas organizacionais surgem a partir destas duas questões. Decisões racionais são feitas sobre como a carga de trabalho deve ser distribuída e coordenada junto aos membros da organização com o intuito de se alcançar os objetivos organizacionais.

Mintzberg (1979) define a estrutura organizacional como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. Ainda para Mintzberg (2003) a estrutura organizacional é a forma de agrupar e

coordenar os recursos humanos, físicos e financeiros empregados nos processos desenvolvidos na organização, a fim de atingir seus objetivos.

Para Keats e O'Neill (2001) a estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa. Já Vasconcellos e Hemsley (2003) conceituam a estrutura organizacional como o resultado de um processo que distribui autoridade, especifica as atividades e delinea um sistema de comunicação com o intuito de atingir objetivos da organização. A estrutura organizacional estabelece a maneira pela qual as decisões são feitas e como o trabalho é coordenado (SLATER; HULT; OLSON, 2010a). A estrutura organizacional dá vida e sustentação para a organização, viabiliza que as atividades sejam exercidas e coordenadas, contribui para diferenciar a empresa e suportar atividades ligadas a execução da estratégia e busca da vantagem competitiva.

As definições acima indicam que a estrutura organizacional possui diferentes visões que podem ser mais abrangentes como a visão de Mintzberg (1979; 2003), bem como, mais específicas como as visões de Keats e O'Neill (2001) e Vasconcellos e Hemsley (2003). A partir dessas definições fica evidente que a estrutura organizacional exerce um papel central para a criação e desenvolvimento das organizações retratando as principais relações, atividades, unidades operacionais que compõem toda a empresa. Este estudo adota o conceito de Ranson, Hinings e Greenwood (1980) no qual a estrutura organizacional consiste em uma relação dinâmica entre o arcabouço estrutural e os padrões de interação. As normas e procedimentos padronizados e as posições ocupadas pelas pessoas na estrutura organizacional formam o arcabouço estrutural. Já os padrões de interação são formados pelas relações sociais formais e informais entre os membros da organização (RANSON; HININGS; GREENWOD, 1980). A seção seguinte aborda questões associadas às dimensões adotadas para estudar a estrutura organizacional.

2.2.2 Dimensões da estrutura organizacional

Estudo de Dalton et al. (1980), que apresenta uma revisão da literatura sobre estrutura organizacional, destaca que a estrutura organizacional pode ser considerada a anatomia da organização, fornecendo a base dentro da qual a organização funciona. A partir dessa perspectiva Dalton et al. (1980), considera que a estrutura organizacional possui duas dimensões que servem de base para que se possa caracterizar a estrutura organizacional e desenvolver estudos acerca do tema.

Uma dessas dimensões é conhecida como “estrutural” e abrange características físicas da estrutura organizacional, tais como, tamanho, amplitude de controle, hierarquia plana e alta e intensidade administrativa. Já a dimensão conhecida como “estruturação” refere-se às políticas e atividades que ocorrem dentro da organização que contribuem para moldar o comportamento dos membros da organização. Na dimensão “estruturação” destacam-se as características de centralização, formalização e especialização.

O quadro 1, a seguir, apresenta as duas dimensões e suas respectivas características:

Quadro 1 – Características das dimensões estrutural e estruturação

Estrutural	Estruturação
Tamanho	Centralização
Amplitude de controle	Formalização
Hierarquia plana e alta	Especialização
Intensidade administrativa	-

Fonte: Dalton et al. (1980)

Diversos estudos (MINTZBERG, 1980; FREDRICKSON, 1986; WALKER JR; RUEKERT, 1987; OLSON; SLATER; HULT, 2005b; OLSON; SLATER; HULT, 2005a; CLAVER-CORTÉS; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN, 2012) apontam que a estrutura organizacional possui três características básicas que influenciam a comunicação, a coordenação e a tomada de decisão que são fundamentais para a implementação da estratégia e estão alinhados com a dimensão “estruturação” proposta por Dalton et al. (1980). Essas características que tem ampla aceitação no campo de pesquisa são a centralização, formalização e especialização, e são apresentadas a seguir.

2.2.2.1 Centralização

Normalmente relacionada com as questões ligadas ao sistema de tomada de decisão da organização. A centralização envolve o locus de autoridade para tomar decisões nas organizações. Se, por exemplo, o poder de tomar decisões é exercido por uma ou poucas pessoas, a estrutura é considerada centralizada (DALTON et al., 1980). A centralização refere-se ao fato de o poder de decisão estar intimamente mantido pela alta gerência ou ser delegado a gerentes de nível médio e baixo (OLSON; SLATER; HULT, 2005b). O grau de

centralização da empresa evidencia suas crenças em relação ao enfoque que dá ao modelo de comando e controle em detrimento a um modelo de gestão mais adaptável e participativo.

Com base na literatura a principal característica para determinar se uma estrutura é centralizada ou descentralizada é o grau de distribuição de poder pela estrutura organizacional para a tomada de decisão. Conforme MacLean (2012) a centralização fornece os benefícios de redução de custos, processos comuns para gerar consistência, e o potencial para construir um profundo conhecimento e experiência em campos especializados para uso em toda a organização. O argumento para a descentralização é igualmente convincente: ela dá poder aos gestores, dando-lhes um maior controle sobre as decisões e recursos, promovendo assim a velocidade, criatividade e inovação necessária para competir com concorrentes altamente ágeis e adaptáveis (MACLEAN, 2012).

2.2.2.2 Formalização

Para Dalton et al. (1980) a formalização se refere a medida na qual o comportamento apropriado está descrito por escrito. São os parâmetros pelos quais os processos de trabalho são padronizados, através de regras, procedimentos, políticas, descrições de cargo, instruções de trabalho, e assim por diante (MINTZBERG, 1980). É a medida na qual decisões e relações de trabalho são governadas por regras e procedimentos formais que fornecem os significados para a definição dos comportamentos apropriados (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

A formalização tem consequências significativas para os membros da organização, pois especifica como, onde e por quem as atividades são desempenhadas (FREDRICKSON, 1986). Assim, consequências podem surgir a medida que a organização aumenta ou diminui seu grau de formalização. A falta de uma formalização mínima pode ocasionar o surgimento de dúvidas acerca de como se comportar, o que executar, quais os padrões de qualidade requeridos, perda de produtividade, entre outros, assim como, o excesso de formalização pode limitar a autonomia e atuação das pessoas, diminuir o espaço para criatividade e inovação, gerar insatisfação com o trabalho, aumentar o absenteísmo e o turnover, além de levar a baixos resultados.

2.2.2.3 Especialização

Para Dalton et al. (1980) a especialização é definida como o número de diferentes títulos profissionais ou diferentes atividades funcionais dentro de uma organização.

Fredrickson (1986) destaca que essa característica está associada a condição de ser composta por muitas, geralmente interrelacionadas, partes. A especialização refere-se ao grau no qual as tarefas e atividades são divididas na organização e o grau no qual os empregados tem o controle da condução dessas tarefas (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

Organizações altamente especializadas tem uma alta proporção de especialistas que direcionam seus esforços para um conjunto bem definido de atividades (OLSON; SLATER; HULT, 2005a). Assim a maior especialização poderá melhorar as habilidades e capacidades da equipe nas atividades que realizam (CLAVER-CORTÉS; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN, 2012) visto que esses especialistas podem ficar focados na realização de atividades específicas ao escopo de sua função.

A seção seguinte apresenta os fatores moderadores que serão utilizados na realização deste estudo para avaliar a relação entre estrutura organizacional e a implementação da estratégia.

2.3 FATORES MODERADORES

Baseados na teoria contingencial muitos estudiosos da teoria organizacional enfatizam que a empresa deve se adaptar ao seu ambiente para que ela possa se manter viável. A teoria contingencial postula que o desempenho da empresa é dependente do "ajuste" entre a estrutura e processos da empresa e o meio ambiente. De acordo com a perspectiva de moderação, o impacto que uma variável preditora tem sobre uma variável critério é dependente do nível de influência de uma terceira variável, denominada aqui como moderadora. O ajuste entre o preditor e o moderador é o principal determinante da variável critério (VENKATRAMAN, 1989). Entende-se, assim, que alguns fatores atuam como moderadores da relação entre estrutura e implementação da estratégia. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que certas contingências moderam isso é, aumentam ou diminuem a força de um relacionamento entre variáveis. Discute-se nesta seção os moderadores utilizados para a realização deste estudo que são a estratégia de negócio e a incerteza ambiental.

2.3.1 Estratégia de negócio

Walker Jr. e Ruekert (1987) destacam que a estratégia de negócio está relacionada à como a empresa compete dentro de uma indústria ou mercado. Dado um conjunto de possibilidades com que a empresa se defronta, a estratégia reside nas decisões e escolhas que

a empresa faz visando alcançar seus objetivos. Assim, a estratégia está preocupada com as decisões que um negócio faz para alcançar desempenho superior (SLATER; HULT; OLSON, 2010a). Ao longo do tempo os modelos conceituais de Miles e Snow (1978) e Porter (1980) se tornaram dominantes e tem sido amplamente utilizados na compreensão das decisões estratégicas que as empresas fazem.

De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico na busca de um adequado alinhamento com as condições ambientais percebidas pelos gestores da empresa. Para isso os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias: prospectora, analisadora, defensora e reativa. Essa tipologia de estratégia competitiva ajuda a diferenciar as empresas mediante a relação estratégia / estrutura e ambiente.

Empresas prospectoras são muitas vezes as primeiras a entrar no mercado com novos produtos ou conceitos de serviço. Elas não hesitam em entrar em novos segmentos de mercado em que parece haver uma oportunidade. Estas empresas concentram-se em oferecer produtos que empurram os limites do desempenho (OLSON; SLATER; HULT, 2005b). Sua proposição é uma oferta de produto mais inovador, quer seja baseado em substancial melhoria de desempenho ou redução de custos. A chave do sucesso para prospectoras é o desenvolvimento de novos produtos inovadores e a entrada em novos mercados (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

Empresas analisadoras são um tipo intermediário entre a estratégia prospectora e a estratégia defensora (WALKER JR; RUEKERT, 1987). São raramente as primeiras a entrar com novos produtos ou serviços ou as primeiras a entrar em segmentos emergentes de mercado. No entanto, pelo monitoramento das atividades do mercado, elas podem ser as primeiras seguidoras com uma melhor estratégia de segmentação, aumentando os benefícios para os clientes, ou diminuindo os custos totais (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

Walker Jr. e Ruekert (1987) propuseram a subdivisão da estratégia defensora em defensora de baixo custo e defensora diferenciada. As defensoras de baixo custo tentam manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Elas raramente estão na vanguarda do desenvolvimento de produtos ou serviços, em vez disso, elas se concentram na produção de bens ou serviços da forma mais eficiente possível. Em geral, essas empresas se concentram em aumentar a participação em mercados existentes, fornecendo produtos nos melhores preços (OLSON; SLATER; HULT, 2005b). Já as defensoras diferenciadas tentam manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Elas raramente estão na vanguarda do

desenvolvimento de produto ou serviço, em vez disso, elas se concentram em oferecer serviço superior e / ou produto de qualidade. Seus preços são normalmente mais elevados do que a média da indústria (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

A empresa do tipo reativa é caracterizada pela falta de uma estratégia para competir. Estas empresas não parecem ter uma consistente estratégia de mercado. Atuam principalmente como resposta às pressões competitivas de mercado ou outras em curto prazo (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

Já Porter (1980) em seu modelo conceitual identificou três tipos de estratégias genéricas baseadas na forma como a empresa pode competir para tentar alcançar e manter vantagem competitiva: liderança em custo, diferenciação e foco. A estratégia de liderança de custo se dá através das iniciativas das empresas que buscam aumentar seu nível de participação no mercado, através de custos mais baixos em relação a seus concorrentes. Já a diferenciação se dá pela busca de uma vantagem competitiva através da entrega de produtos ou serviços que são únicos e que acrescentem mais valor na percepção dos consumidores. Por fim, a estratégia de foco está baseada em direcionar os melhores esforços da empresa para atender necessidades específicas de um nicho de mercado, que pode ser definido em relação às questões geográficas ou em relação ao tipo de consumidor.

Estudo de Olson, Slater e Hult (2005b) identificou um positivo efeito da descentralização e especialização no desempenho de empresas que adotavam a estratégia prospectora. Já a formalização, descentralização e especialização não foram significativas para o desempenho de empresas que adotavam a estratégia analisadora. Contra as previsões dos autores, para as empresas que adotavam a estratégia defensora de baixo custo o impacto da descentralização foi positivo, e a formalização e especialização não tiveram efeito significativo no desempenho. Nas empresas que adotavam a estratégia do tipo defensora diferenciada encontraram efeito positivo da formalização no desempenho, já a descentralização e especialização não tiveram efeito significativo no desempenho.

Analisando a relação entre o ambiente, estratégia e estrutura Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008) identificou que a estratégia de liderança de custo é positivamente associada a estrutura mecanicista caracterizada pelo alto nível de centralização, formalização e especialização. A estratégia de diferenciação não se mostrou associada positivamente as estruturas orgânicas caracterizadas pelos baixos níveis de centralização, formalização e especialização, mas se mostrou associada positivamente as estruturas mecanicistas caracterizadas pelo alto nível de centralização, formalização e especialização.

Slater, Hult e Olson (2010a) através de seis estudos empíricos identificou melhores práticas de ajuste entre os tipos de estratégia e a estrutura organizacional. A estrutura informal, descentralizada, flexível, adaptável, com poucos procedimentos formais e com importantes decisões sendo frequentemente tomadas por níveis mais baixos foi encontrada em empresas de alto desempenho que adotavam a estratégia do tipo prospectora. As empresas de alto desempenho do tipo estratégico analisadora possuem ênfase em crescimento e estabilidade e possuem estruturas moderadamente informais, mas descentralizadas. Já as empresas do tipo estratégico defensora de baixo custo colocam ênfase no controle de custos, na sua busca por eficiência lutam para reduzir a incerteza sempre que possível através de uma abordagem formal para a execução das suas atividades, utilizam uma mistura de políticas formais e diretrizes gerais que permite que os funcionários usem critérios dentro de limites cuidadosamente desenvolvidos, as decisões são tomadas pela alta administração e disseminadas por toda a organização. As empresas de alto desempenho que adotam o tipo estratégico defensora diferenciada utilizam estruturas moderadamente informais com descentralização da tomada de decisão para que sua ênfase em entender as necessidades dos clientes e no relacionamento com clientes seja colocada em prática.

Em síntese, existem descobertas convergentes e divergentes entre os estudos de Olson, Slater e Hult (2005b), Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008) e Slater, Hult e Olson (2010a). Se considerarmos similares a estratégia de diferenciação e a estratégia prospectora, fica evidente que os pesquisadores Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008), diferentemente de Slater, Hult e Olson (2010a), não encontraram associação entre a estratégia de diferenciação e a necessidade de a empresa adotar uma estrutura mais orgânica para alcançar melhor performance. Diferentemente das descobertas de de Olson, Slater e Hult (2005b) relacionadas ao impacto positivo da descentralização para empresas que adotavam a estratégia do tipo defensora de baixo custo Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008) e Slater, Hult e Olson (2010a) destacam que este tipo de estratégia está associada positivamente com as estruturas mecanicistas caracterizadas pelo alto nível de centralização, formalização e especialização. Isso sugere a necessidade de maior aprofundamento dessa questão.

Neste estudo a estratégia de negócio será avaliada através dos quatro tipos estratégicos utilizados na pesquisa de de Olson, Slater e Hult (2005b) que são a estratégia prospectora, estratégia analisadora, estratégia defensora de baixo custo e a estratégia defensora diferenciada. Além delas também será considerada a estratégia do tipo reativa.

2.3.2 Incerteza ambiental

Uma das principais variáveis de contingência identificada no início pelos teóricos da abordagem contingencial foi a incerteza ambiental (GERMAIN; CLAYCOMB; DRÖGE, 2008). Para Lawrence e Lorsch (1967) a incerteza ambiental pode obrigar a empresa a ser capaz de responder mais rapidamente à mudança imprevista para sobreviver. Em tempos ou mercados de significativa incerteza os desafios para os gestores aumentam e mais do que apenas responder as mudanças, as empresas precisam se antecipar a elas mais rapidamente do que os concorrentes.

A incerteza ambiental é definida como a incapacidade percebida do indivíduo para prever algo com precisão e ocorre quando um gerente percebe o ambiente organizacional ou um determinado componente do ambiente da organização como sendo imprevisível (MILLIKEN, 1987). Além disso, a incerteza ambiental percebida pode envolver uma compreensão incompleta das inter-relações entre os elementos do ambiente (MILLIKEN, 1987) e refere-se às dificuldades que as empresas têm em prever o futuro por causa de informações incompletas ou mudanças de condições (GERMAIN; CLAYCOMB; DRÖGE, 2008), 2008). Assim, o processo de adaptação às condições ambientais torna-se desafiador dado que a tomada de decisão vem carregada de riscos inerentes a pouca quantidade e a falta de qualidade das informações disponíveis e da dificuldade em se prever as condições ambientais futuras. Dessa forma as empresas se esforçam para reduzir a incerteza ambiental conforme Beckman, Haunschild e Phillips (2004)

Slater, Hult e Olson (2010a) define a incerteza ambiental como a mudança e imprevisibilidade no comportamento dos clientes, dos concorrentes e na tecnologia. Estudos de Jaworski e Kholi (1993), DeSarbo et al. (2005) e Slater, Hult e Olson (2010a), utilizam três variáveis para avaliar as características da incerteza do ambiente de negócios que são a incerteza de mercado, a incerteza competitiva e incerteza tecnológica.

A avaliação da incerteza de mercado procura entender se as preferências de produtos por parte dos clientes mudam bastante ao longo do tempo, avaliar se os clientes tendem a procurar novos produtos o tempo todo, entender o nível de sensibilidade dos consumidores ao preço e se em determinadas ocasiões, o preço é relativamente sem importância, se novos clientes tendem a ter necessidades relacionadas a produtos que são diferentes daquelas dos clientes já existentes, se a empresa consegue atender a muitos dos mesmos clientes que atendia no passado e se é muito difícil prever qualquer tipo de mudança no mercado

(DESARBO et al., 2005). Para Kohli e Jaworski (1990) a incerteza de mercado são as mudanças na composição de clientes e suas preferências.

Em condições de baixa competição uma empresa pode ter bom desempenho dado que os consumidores são dependentes dos produtos e serviços desta empresa (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Por outro lado, um contexto de elevada competição traz consigo um maior nível de incerteza e desafios adicionais para a empresa alcançar o desempenho esperado. Assim, a incerteza competitiva procura avaliar se concorrência dentro de um setor é acirrada, se existem muitas “guerras promocionais” no setor, se produtos ou serviços oferecidos por um concorrente podem também ser oferecidos por outros competidores, se a concorrência de preços é uma característica do setor e se novos movimentos competitivos são frequentes dentro do setor (DESARBO et al., 2005).

A incerteza tecnológica inclui a avaliação se a tecnologia em determinada indústria está mudando rapidamente, se as mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades de negócios, a dificuldade em se prever onde a tecnologia estará nos próximos anos, se um número de ideias de novos produtos tem sido possível em função de avanços tecnológicos, o nível de desenvolvimento tecnológico dentro de uma indústria e se as mudanças tecnológicas são frequentes (DESARBO et al., 2005). Para Jaworski e Kohli (1993) a turbulência tecnológica é a taxa de mudança na tecnologia.

Neste estudo o termo turbulência e incerteza podem ser utilizados com o mesmo significado.

Estudos de Köseoglu et al. (2013) buscando evidências da relação entre a incerteza ambiental e o desempenho do setor hoteleiro no mercado emergente da Turquia encontraram significativas correlações entre a incerteza tecnológica e competitiva com o desempenho. Entretanto, não encontraram correlações significativas entre a incerteza de mercado com o desempenho.

Num estudo que analisa a relação entre o ambiente, estratégia e estrutura Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008) identificou que a relação entre as empresas que adotam a estratégia de liderança de custo não é associada negativamente com ambientes incertos e dinâmicos contrariando a literatura que indica que líderes em custo são mais adequados para ambientes estáveis e previsíveis. Já a estratégia de diferenciação se mostrou positivamente associada a ambientes incertos e dinâmicos confirmando as hipóteses elaboradas pelos autores. Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008) conclui que apenas as empresas ajustadas em ambientes turbulentos parecem obter um melhor desempenho do que as empresas não ajustadas.

Parnell (2013) analisou as relações entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia e o desempenho em pequenas e médias empresas no setor de varejo na Argentina, Peru e Estados Unidos. Empresas defensoras nos Estados Unidos relataram níveis mais elevados de incerteza tecnológica e competitiva do que das empresas localizadas no Peru e na Argentina. Para Parnell (2013) a natureza altamente sofisticada do varejo e a competitividade da indústria nos Estados Unidos podem fornecer insights sobre essa diferença. Percepções de incerteza tendem a serem maiores em ambientes dinâmicos altamente competitivos. Empresas prospectoras no Peru relataram alta incerteza tecnológica e muito baixa incerteza de mercado. Parnell (2013) destaca que como o varejo peruano é menos desenvolvido essas empresas podem ter menos dificuldade em interpretar as mudanças que ocorrem no mercado. Já os resultados apontaram que nos Estados Unidos, mercado mais desenvolvido, a incerteza de mercado é mais alta. Assim, esses achados sobre incerteza de mercado podem sugerir que em mercados menos competitivos, como os emergentes, seja mais fácil prever questões relacionadas ao comportamento de consumo.

De acordo com as descobertas de Parnell (2013) as empresas do tipo analisadoras nos Estados Unidos relataram níveis mais baixos de incerteza de mercado, tecnológica e competitiva. Porque elas buscam uma posição intermediária entre empresas prospectoras e defensoras, analisadoras dependem fortemente de atividades de marketing. O aumento da disponibilidade de opções e recursos de marketing nos Estados Unidos poderia explicar os baixos níveis de incerteza para essas empresas. Segundo Parnell (2013) os níveis de incerteza ambiental percebida entre as pequenas e médias empresas podem estar mais relacionado com a complexidade do mercado do que por deficiências organizacionais.

Slater, Hult e Olson (2010b) argumenta que a importância relativa da implementação da estratégia para o alcance dos objetivos da unidade de negócio depende, em certa medida, do contexto ambiental. Porém, os autores identificaram que o foco de correspondência para as condições ambientais tem apenas um impacto modesto sobre o desempenho. Assim, Slater, Hult e Olson (2010b) não defendem que os gestores devem tentar ajustar seu foco conforme as condições ambientais mudam se posicionando de forma diferente das conclusões de Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2008).

Neste estudo a incerteza ambiental é avaliada através de três variáveis utilizadas para caracterizar a incerteza do ambiente de negócios que são a incerteza de mercado, a incerteza competitiva e a incerteza tecnológica.

2.4 DESEMPENHO

A medição do desempenho é amplamente utilizada como forma de avaliar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo cumpridos e também para indicar a necessidade de corrigir o rumo de determinadas iniciativas quando existirem lacunas entre o desempenho realizado e o previsto. Porém, medir o desempenho organizacional representa um desafio fundamental (PARNELL, 2013) visto a complexidade de se avaliar o desempenho da empresa já que diferentes estratégias de negócio definem prioridades e métricas diferentes para medir seu desempenho.

Duas abordagens utilizadas na literatura para avaliação do desempenho das empresas se mostram as mais utilizadas que são as medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas estão relacionadas basicamente aos indicadores financeiros como vendas, margem, lucro, retornos sobre vendas, retorno sobre patrimônio líquido, entre outros. Já as medidas subjetivas estão relacionadas a aspectos não financeiros de um negócio como participação de mercado, atração de novos clientes, satisfação e retenção de clientes, qualidade, e outras.

Ter acesso às medidas objetivas de desempenho nem sempre é um caminho fácil. Homburg, Krohmer e Workman (2004) evidencia a dificuldade de se obter medidas objetivas de desempenho em função de que alguns indicadores como retorno do investimento e retorno dos ativos não serem tipicamente avaliados no nível de unidade de negócio, e um outro argumento diz respeito ao fato de que alguns respondentes podem ser relutantes em compartilhar tal tipo de informação. Assim, em alguns casos surge a necessidade de o pesquisador lançar mão de medidas subjetivas de desempenho que tem sido amplamente aceitas, visto que, existe uma forte correlação entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho conforme avaliação de Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004).

Um número de estudiosos argumenta que as medidas financeiras são mais apropriadas em estudos de estratégia e desempenho, enquanto outros argumentam que as medidas não financeiras permitem que os pesquisadores vejam o desempenho de um ângulo diferente. Além disso, a medida de desempenho selecionada pode influenciar as conclusões dos estudos de estratégia e desempenho (KÖSEOGLU et al., 2013). Portanto, a combinação de medidas objetivas e subjetivas de desempenho pode dar mais consistência à avaliação de desempenho e se mostra em linha com a prática adotada pelas organizações.

O quadro 2, na página seguinte, apresenta um resumo das medidas de desempenho utilizadas em pesquisas sobre estrutura organizacional, incerteza ambiental, estratégia de negócio e desempenho que servem de base para esse estudo.

Quadro 2 – Medidas de desempenho e respectivos estudos

Vendas	Slater e Olson (2001), DeSarbo et al., (2005), Kabaday et al., (2007), Tsai e Yang (2012), Köseoglu et al., (2013)
Crescimento das vendas	Slater e Olson (2001), DeSarbo et al., (2005), Kabaday et al., (2007), Tsai e Yang (2012), Köseoglu et al., (2013), Parnell (2013)
Margem de lucro	DeSarbo et al., (2013)
Lucro	Slater e Olson (2001), Homburg, Krohmer e Workman (2004), Kabaday et al., (2007), Germain, Claycomb e Dröge, (2008)
Crescimento dos lucros	Germain, Claycomb e Dröge, (2008), Parnell (2013), Köseoglu et al., (2013)
Participação de mercado	Slater e Olson (2001), Homburg, Krohmer e Workman (2004), Kabadayi, Eyuboglu e Thomas (2007), Germain, Claycomb e Dröge (2008)
Desempenho geral	Jaworski e Kholi (1993), de Olson, Slater e Hult (2005), DeSarbo et al. (2005), Slater, Olson e Hult (2006), Kabaday et al. (2007), Tsai e Yang (2012), Köseoglu et al. (2013), Parnell (2013)
Satisfação do cliente	Homburg, Krohmer e Workman (2004), Köseoglu et al., (2013)
Lealdade do cliente	DeSarbo et al., (2005), Köseoglu et al., (2013)
Satisfação dos empregados	Köseoglu et al., (2013)
Rotatividade funcionários	Köseoglu et al., (2013)
Imagem da empresa	Köseoglu et al., (2013)

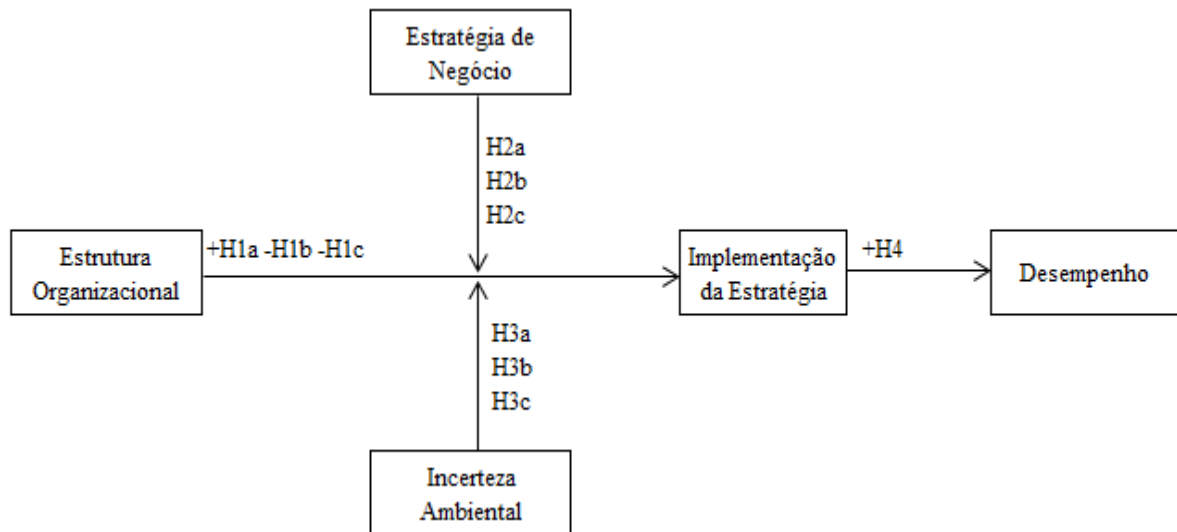
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Na próxima seção são apresentados o modelo conceitual elaborado com base no referencial teórico e as hipóteses de pesquisa formuladas para o desenvolvimento desse estudo.

2.5 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

Considerando a revisão da literatura foi elaborado um modelo conceitual para abordar a questão de como a estratégia de negócio e a incerteza ambiental influenciam a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da empresa conforme apresentado a seguir na figura 1.

Figura 1 – Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Com base na revisão da literatura e no modelo conceitual foram elaboradas as seguintes hipóteses de pesquisa que são apresentadas a seguir.

Evidências encontradas por de Olson, Slater e Hult (2005a) sugerem que a forma como a organização está estruturada e quais comportamentos são enfatizados influenciam fortemente o desempenho. Ambientes incertos exigem que as empresas estejam mais próximas ao mercado e que os membros da organização tenham uma maior participação na condução dos negócios, na avaliação dos concorrentes, no entendimento e captura das oportunidades de mercado. Assim, ambientes mais dinâmicos exigem a necessidade de estruturas mais flexíveis, com baixa centralização, formalização e especialização para que seja possível manter um alto nível de iniciativas entre os membros da organização (GOVINDARAJAN, 1988). Considerando que a estrutura organizacional exerce importante papel para que a implementação da estratégia seja bem sucedida e a empresa alcance desempenho superior supõe-se que:

- H1a: A estrutura organizacional descentralizada influencia positivamente a implementação da estratégia;
- H1b: A estrutura organizacional formalizada influencia negativamente a implementação da estratégia;
- H1c: A estrutura organizacional especializada influencia negativamente a implementação da estratégia.

Existe na literatura do campo da estratégia de negócio uma definição amplamente aceita de que a estratégia de negócio está diretamente relacionada às escolhas de como a empresa deve se posicionar e competir dentro de uma indústria ou mercado. Como consequência, a estratégia reside nas decisões e escolhas que a empresa faz visando alcançar seus objetivos. Assim, conforme destaca Slater, Hult e Olson (2010a) a estratégia está preocupada com as escolhas que um negócio faz para alcançar desempenho superior e uma das mais importantes escolhas diz respeito as características da estrutura organizacional. Hrebiniak (2013) destaca que a estratégia de negócio influencia as decisões que a empresa toma quando da definição das características da estrutura organizacional mais adequada para alcançar resultado superior, ou, alternativamente, a estrutura organizacional é importante para a execução da estratégia, tanto em nível corporativo como de negócios. Assim:

- H2a: A estratégia de negócio modera a relação entre a descentralização e a implementação da estratégia.
- H2b: A estratégia de negócio modera a relação entre a formalização e a implementação da estratégia;
- H2c: A estratégia de negócio modera a relação entre a especialização e a implementação da estratégia.

Um ambiente competitivo caracterizado pela incerteza ambiental impõe desafios adicionais para que a empresa possa reunir e analisar informações e identificar tendências geradoras de ameaças e oportunidades de mercado em que a empresa opera. Consequentemente isso pode fazer com que as escolhas estratégicas e a implementação da estratégia não sejam as mais adequadas prejudicando o desempenho da organização. Portanto, o sucesso de uma organização depende do ambiente no qual a organização está inserida (PARNELL et al., 2012). Assim:

- H3a: A incerteza de mercado modera a relação entre a descentralização e a implementação da estratégia;
- H3b: A incerteza competitiva modera a relação entre a formalização e a implementação da estratégia;
- H3c: A incerteza tecnológica modera a relação entre a especialização e a implementação da estratégia.

Segundo Hrebiniak (2013) ainda é óbvio que os gerentes sentem, mais do que nunca, que a implementação bem sucedida da estratégia é mais problemática do que a formulação de uma estratégia e ainda mais importante para o desempenho organizacional. A efetiva implementação da estratégia está geralmente e positivamente associada com o alcance dos objetivos da unidade de negócio (OLSON; SLATER; HULT, 2005b). Portanto:

- H4: A implementação da estratégia está positivamente associada com o desempenho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

No presente estudo, o método utilizado foi estruturado a partir das orientações apresentadas por Hair et al. (2005) e Malhotra (2004). A abordagem utilizada foi a quantitativa que, segundo Malhotra (2004), procura generalizar os resultados da amostra utilizada e que aplica, de algum modo, a análise estatística. Os pontos fortes de uma metodologia quantitativa, com relação a uma qualitativa, são sua estrutura e representatividade, uma vez que ela exige objetividade no questionário e um grande número de casos que possam refletir a população-alvo da pesquisa (HAIR et al., 2005).

Já em relação à sua natureza, o estudo pode ser classificado como descritivo. Churchill e Iacobucci (2009) salientam que a pesquisa descritiva se preocupa em determinar, dentre outras coisas, a relação entre variáveis. Esse tipo de trabalho normalmente procura fazer previsões específicas e estabelecer o grau em que elementos de marketing estão associados (MALHOTRA, 2004).

De acordo com Hair et al. (2005), os estudos descritivos podem ser longitudinais, isto é, que analisam eventos ao longo de um determinado período, ou transversais, em que os dados da amostra de interesse são coletados em um único ponto no tempo. Neste estudo, o levantamento foi do tipo transversal.

Os itens a seguir descrevem os detalhes dos procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa. Especificamente, são abordados os tópicos de: fases da pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta de dados, coleta de dados e análise de dados.

3.1 FASES DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desse estudo seis etapas foram fundamentais para responder ao problema e atingir os objetivos formulados. A primeira etapa foi a de definição do problema de pesquisa, dos objetivos a serem alcançados e de levantamento teórico acerca do tema pesquisado. Essa fase envolveu basicamente o acesso as base de dados para a busca de periódicos científicos, dissertações e teses sobre os construtos de implementação da estratégia, estrutura organizacional, estratégia de negócio, incerteza ambiental e desempenho.

Em seguida, na segunda etapa, elaborou-se o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa que norteiam todo o estudo e que foram devidamente embasados na revisão de literatura realizada na primeira etapa. Ainda nessa etapa foi definido o método *survey* visando a coleta de dados. De acordo com Hair et al. (2005) o método *survey* é o mais apropriado

quando há necessidade de coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. Por fim, ocorreu a definição da amostra dentro da população de interesse.

Já na terceira etapa, foi realizado o desenvolvimento e validação do instrumento de coleta de dados, juntamente com a operacionalização de cada uma das variáveis estudadas, bem como, a realização de pré-teste para validação do questionário. Na quarta etapa foi conduzida a coleta de dados, isto é, a aplicação do instrumento de pesquisa junto à amostra selecionada para esse estudo.

Na quinta etapa ocorreu a análise dos resultados coletados, onde buscou-se avaliar como a estratégia de negócio e a incerteza ambiental influenciam a relação entre a estrutura organizacional e a implementação a estratégia. Nesta etapa vale um destaque para a importância do uso do software estatístico SPSS, que foi fundamental para o tratamento dos dados quantitativos.

Por fim, a sexta e última etapa foi destinada à redação da discussão e conclusões do estudo, à elaboração das implicações acadêmicas e gerenciais da pesquisa, detalhamento das limitações encontradas ao longo do desenvolvimento da pesquisa e indicações de pesquisas futuras.

A figura 2 abaixo apresenta um resumo das fases da pesquisa.

Figura 2 – Fases da Pesquisa

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Definição do problema de pesquisa, dos objetivos a serem alcançados e de levantamento teórico.	Elaboração do modelo conceitual, das hipóteses de pesquisa e definição do método para coleta de dados.	Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e pré-teste de validação.
Fase 4	Fase 5	Fase 6
Coleta de dados.	Análise dos resultados coletados.	Discussão e conclusões do estudo.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

3.2 POPULAÇÃO / AMOSTRA

A população dessa pesquisa foi composta por 1.431 micros e pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar. Dessa população total, 192 empresas fazem parte da base de associadas da ABRASEL/RS (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) e 1.239 empresas fazem parte da base de dados do Instituto de Pesquisa contratado para realização da coleta de dados.

Para a participação na *survey* a amostra foi selecionada sob o critério não probabilístico e por conveniência. Conforme Hair et al. (2005) esse critério prevê a seleção de elementos que estejam mais disponíveis para fazer parte do estudo e que tem condições de oferecer as informações necessárias, implicando no desconhecimento sobre a probabilidade dos elementos da população serem incluídos na amostra.

A amostra utilizada para o estudo foi composta por 171 empresas, consideradas efetivamente válidas, que mostraram interesse em participar e contribuir com o levantamento ao responder o questionário de coleta de dados.

É importante destacar que em todas as mensagens com os convites para participação no estudo foi enfatizado seu objetivo essencialmente acadêmico e a garantia de total anonimato das empresas participantes e dos respectivos dados disponibilizados. Além disso, como forma de estimular a participação da população selecionada, deu-se destaque a possibilidade de os participantes do levantamento receberem um conjunto completo de informações com as conclusões e recomendações desse estudo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A partir da revisão da literatura buscou-se identificar estudos que já haviam abordado as variáveis da pesquisa. Assim, escalas previamente testadas e validadas foram selecionadas para servir como medida das variáveis que compõe esse estudo visando minimizar preocupações relacionadas à validade dos construtos. Originalmente as escalas foram desenvolvidas em inglês e, por essa razão, foram traduzidas para o português. A confiabilidade pode ser uma preocupação quando escalas validadas são traduzidas para outras línguas e / ou são aplicados em diferentes culturas (PARNELL, 2013). As seguintes escalas foram adaptadas para medir as variáveis do modelo conceitual adotado nessa pesquisa: implementação da estratégia, estrutura organizacional, fatores moderados da estratégia de negócio e incerteza ambiental e desempenho.

Considerando a preocupação com a validade das escalas traduzidas para outra língua e sua aplicação em um contexto cultural diferente, as escalas utilizadas para medir as variáveis, foram pré-testadas objetivando verificar a adequação das mesmas ao contexto brasileiro. Essa validação foi realizada junto a um especialista acadêmico e a quatro executivos de empresas envolvidos com o campo de pesquisa com intuito de avaliar a validade de conteúdo das escalas que formam o questionário de pesquisa. Foram solicitados comentários sobre a clareza de cada item e sua relevância.

Dessa forma, o apêndice A apresenta na íntegra as medidas que foram utilizadas nessa pesquisa para avaliar como a estratégia de negócio e a incerteza ambiental influenciam a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia.

3.3.1 Operacionalização das escalas

Todas as escalas encontradas na literatura e utilizadas para medir as variáveis de implementação da estratégia, estrutura organizacional, estratégia de negócio, incerteza ambiental e desempenho foram traduzidas pelo pesquisador e foram alvo de avaliação da sua adequação ao longo do processo de orientação para que pudessem ser incluídas no instrumento de coleta de dados.

Assim, a implementação da estratégia de marketing foi avaliada a partir das escalas desenvolvidas e validadas por Slater, Hult e Olson (2010b). A estrutura organizacional foi avaliada através de três variáveis comumente aceitas na literatura que são a: centralização, formalização e especialização. Essas três variáveis foram avaliadas através de escalas utilizadas na pesquisa realizada por de Olson, Slater e Hult (2005b) e na pesquisa com pequenas empresas de Meijaard, Brand e Mosselmann (2005). Da mesma forma que os itens da estrutura organizacional, os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) também foram identificados através das questões utilizadas por de Olson, Slater e Hult (2005b). Já a incerteza ambiental foi avaliada através de três variáveis: incerteza de mercado, incerteza competitiva e a incerteza tecnológica. As três variáveis da incerteza ambiental foram avaliadas através de dezoito escalas, seis itens para cada uma das três variáveis, validadas pelo estudo de DeSarbo et al. (2005). As medidas de desempenho foram compostas por um conjunto de seis indicadores, sendo três escalas estabelecidas na pesquisa de Slater, Hult e Olson (2010b) e por outras três escalas utilizadas na pesquisa de Lester et al. (2008).

3.3.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Definidas as medidas a serem utilizadas na versão inicial do instrumento de coleta de dados, procedeu-se a realização do pré-teste do questionário. Nenhum questionário deve ser aplicado antes que o pesquisador tenha avaliado a provável exatidão e coerência das respostas (HAIR et al., 2005). Dessa forma, esta etapa teve como objetivo assegurar a validade de conteúdo das escalas de mensuração, avaliar a clareza e pleno entendimento dos termos e das questões contidas no questionário, bem como, identificar oportunidades de melhorias no instrumento de pesquisa.

Assim, foram agendadas reuniões com 4 executivos de empresas do segmento de alimentação fora do lar localizadas em Porto Alegre – RS. Os questionários foram aplicados presencialmente pelo pesquisador de acordo com a agenda previamente combinada com os executivos, durante o mês de dezembro de 2014. O questionário foi respondido por um sócio proprietário da empresa e antes da realização do pré-teste, os respondentes foram orientados a relatar quaisquer tipos de dúvidas surgidas sobre as questões, termos e palavras presentes no instrumento de pesquisa.

Nessa oportunidade observou-se o preenchimento das respostas, identificou-se os momentos em que aparentemente os respondentes apresentaram dúvidas, fez-se apontamento do tempo total para preenchimento do questionário, todas as dúvidas relacionadas a termos, palavras, escalas foram registradas pelo pesquisador e ao final do preenchimento do questionário de pré-teste foram esclarecidas com os respondentes. O tempo médio de resposta do questionário foi de 13 minutos.

Algumas modificações foram sugeridas e as respectivas adequações foram realizadas no instrumento de coleta de dados como a exclusão de uma escala para medir a implementação da estratégia e uma escala para medir a formalização sofreu ajustes para facilitar a compreensão dos respondentes. Após a realização do pré-teste e das devidas adequações realizadas no instrumento de pesquisa entendeu-se apropriado seguir para a etapa de coleta de dados que está descrita na seção seguinte.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Inicialmente a forma de coleta adotada no estudo foi a de questionário eletrônico enviado via e-mail. O período da coleta foi do dia 08/12/2014 ao dia 16/01/2015. Nessa primeira etapa foi utilizada a base de dados da ABRASEL/RS (Associação Brasileira de Bares

e Restaurantes) que tem por missão representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar, incentivando o consumo através da criação e promoção de ações contínuas que contribuam para a profissionalização e qualificação das empresas do segmento. Foi utilizada uma base de dados composta por um cadastro de 192 empresas associadas.

Num primeiro momento foi enviado um email a todos os associados da ABRASEL/RS com objetivo de fazer a apresentação da pesquisa, esclarecer os objetivos da mesma e um convite para participação destacando o apoio da ABRASEL/RS. A partir disso, foi enviado uma nova mensagem, que não apenas destacava a importância da participação no levantamento, mas também apresentava o instrumento de coleta de dados.

Nessa primeira etapa, dando sequência aos procedimentos de coleta, enviou-se, uma nova mensagem para as organizações que até então não haviam retornado a mensagem com o questionário respondido. Além do primeiro reenvio, reforçando a importância da participação no levantamento foram realizados mais dois reenvios de mensagem com o mesmo objetivo. Dos 192 e-mails enviados, 22 retornaram com os questionários respondidos, o que representa uma taxa de retorno de aproximadamente 11%.

Considerando o baixo retorno da coleta com questionário eletrônico enviado via email foi necessário modificar o procedimento de coleta de dados inicialmente adotado no estudo. A partir disso optou-se por contratar um reconhecido Instituto de Pesquisa para realizar a coleta de dados através entrevistas por telefone. Esse Instituto de Pesquisa, além de ser muito bem recomendado, contava com uma robusta infraestrutura e sistema de apoio para realização da coleta de dados e garantir a qualidade do trabalho.

Além disso, verificou-se que a equipe de entrevistadores tinha experiência na realização dessa atividade e que possuía supervisão de um gestor responsável pela coleta e qualidade das entrevistas. Esse gestor ao longo do período de coleta forneceu constante reporte da evolução do levantamento dos dados. Nessa segunda etapa o período da coleta de dados foi do dia 16/01/2015 ao dia 06/02/2015.

Os sete entrevistadores responsáveis por realizar a coleta de dados foram devidamente capacitados, diretamente pelo autor, para executar a coleta de dados através de um treinamento de três horas realizado na sede do Instituto de Pesquisa. Nessa oportunidade receberam informações acerca da importância do estudo, entenderam os objetivos a serem alcançados ao final da pesquisa, conheceram algumas particularidades do perfil de público a ser entrevistado e algumas características do setor de alimentação fora do lar, leram detalhadamente o questionário de coleta de dados e esclarecem dúvidas sobre algumas

questões e termos utilizados no instrumento de pesquisa. Somente após esse procedimento deram início ao trabalho de coleta de dados.

Nessa segunda etapa foram contatadas, via telefone, as 1.239 empresas selecionadas para esse estudo sendo que desse total, 150 empresas se dispuseram a participar do estudo, o que representa uma taxa de retorno de aproximadamente 12%. Nessa etapa foram realizadas 1.839 ligações e o tempo médio para aplicação do instrumento de pesquisa por telefone com os casos da amostra foi de 14 minutos.

Assim, a população ajustada desse estudo foi de 1.431 empresas sendo que 172 empresas participaram da pesquisa, representando uma taxa de retorno de aproximadamente 12%.

Assim, os dados coletados foram analisados em linha com os procedimentos estatísticos apresentados na seção seguinte.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Com intuito de tratar os dados coletados, adotou-se uma série de procedimentos estatísticos. Primeiramente, foi realizada uma análise preliminar dos dados que objetivou identificar e tratar as questões reversas, verificar a existência de *missing values*, *outliers* e a normalidade nas respostas obtidas.

A análise de dados contemplou ainda a utilização de metodologias para a validação das escalas de mensuração dos construtos estrutura organizacional, implementação da estratégia, incerteza ambiental e desempenho. Neste sentido, foi aplicada a técnica de análise fatorial para avaliar o agrupamento das variáveis altamente correlacionadas, rotulando ou nomeando os grupos, e talvez até mesmo criando uma nova medida composta que possa representar cada grupo de variáveis (HAIR et al., 2009).

Adicionalmente, realizou-se a análise descritiva para o perfil da amostra e a análise univariada dos construtos estudados. A análise descritiva buscou descrever e caracterizar a amostra da pesquisa através da utilização de frequências simples e percentuais, enquanto que a análise univariada buscou avaliar individualmente as propriedades de tendência central (média e desvio-padrão) das variáveis utilizadas no modelo conceitual base desse estudo.

Por fim, foi conduzido o procedimento de análise de regressão para a testagem de hipóteses. Os itens a seguir procuram aprofundar com maior nível de detalhes algumas das técnicas aqui citadas e apresentam seus principais resultados.

3.5.1 Análise preliminar dos dados

O primeiro procedimento nesta etapa foi a identificação das questões reversas do questionário. Assim, foram identificadas como reversas as questões: “nosso esforço de implementação desta estratégia de marketing foi decepcionante”; “uma pessoa que queira tomar suas próprias decisões seria rapidamente desestimulada”; mesmo as pequenas coisas são encaminhadas para alguém superior na organização para tomar uma decisão; “a maioria dos nossos funcionários é generalista que desempenham uma ampla variedade de tarefas”; os nossos funcionários realizam várias atividades e funções”; na nossa organização um funcionário substitui o outro quando há necessidade” e “temos muito espaço para melhorar o desempenho geral da empresa”. Estas variáveis foram revertidas, ou seja, a escala que era de 1 a 5, com a reversão realizada atribui-se valores inversos de 5 a 1. Em seguida os questionários foram verificados através da análise de distribuição de frequência, análise de *missing values* e *outliers* com apoio do aplicativo *IBM SPSS Statistics*.

Segundo Hair et al. (2009) um importante procedimento preliminar de preparação da base de dados para a etapa de análise de dados é a identificação de *missing values* que são dados incompletos ou perdidos sobre uma ou mais variáveis pesquisadas, são quase que inevitáveis de aparecerem em estudos da área de ciências sociais aplicadas.

Assim, vale destacar que do conjunto de 172 questionários analisados, houve a necessidade de excluir um caso por inadequação de preenchimento visto que um dos respondentes deixou de responder 28 questões do instrumento de pesquisa, representando aproximadamente 41% de questões não respondidas em relação ao total. Dessa forma, restaram 171 casos na amostra, 11,95% da população de 1.431 empresas.

Outra questão importante em relação a essa etapa de preparação do banco de dados para posterior análise é a identificação de *outliers*. Casos considerados como *outliers* são aqueles cujos escores de um conjunto específico de dados são substancialmente diferentes de todos os outros (BYRNE, 2010). Para a identificação de *outliers* foram calculados os *Z scores* e a partir dessa análise constatou-se a não identificação de casos que pudessem ser considerados como *outliers*.

Realizada a etapa de preparação preliminar dos dados partiu-se para a análise fatorial exploratória para redução das variáveis.

3.5.2 Procedimento de redução das variáveis

Um segundo e importante passo em relação aos procedimentos de análise dos dados foi a utilização da técnica multivariada de análise fatorial exploratória dos dados. Segundo Hair et al. (2009), essa técnica estatística, fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações em um grande número de variáveis definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores. Os fatores representam as dimensões latentes que resumem ou explicam o conjunto original de variáveis observadas (HAIR et al., 2009). Nesse estudo a análise fatorial foi realizada em quatro grandes grupos. Foram analisados os indicadores relacionados às variáveis da implementação da estratégia, estrutura organizacional, incerteza ambiental e desempenho. Com intuito de se conseguir uma estrutura fatorial simplificada utilizou-se o método varimax de rotação fatorial ortogonal que concentra-se na simplificação das colunas em uma matrix fatorial (HAIR et al., 2009).

Num primeiro momento realizou-se a análise fatorial exploratória para o grupo dos itens da implementação da estratégia. Inicialmente, foi verificado o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que é uma medida de adequabilidade da análise fatorial. Conforme Malhotra (2004) pequenos valores no KMO indicam que a análise fatorial pode ser inapropriada, por isso, é importante que se alcance um valor superior a 0,5 nesta estatística. Mais adequados são os dados para a realização da análise fatorial, quanto mais o valor do KMO se aproximar de 1. Outro teste para avaliar a adequação da análise fatorial que examina a matriz de correlação inteira é o teste de esfericidade de Bartlett. Conforme indicado por Hair et al. (2009) um teste de Bartlett estatisticamente significativo, isto é, com a significância menor que 0,05, sugere que a análise fatorial pode ser aplicada, pois foi detectada a existência de correlações suficientes entre as variáveis.

A avaliação do KMO para o grupo da implementação da estratégia foi de 0,767 e o índice de Bartlett apresentou score de 322,85 (sig. 0,000) demonstrando boa adequação da amostra para o emprego da técnica em ambos os testes. Em seguida foi analisada a comunalidade das variáveis que é a quantia total de variância compartilhada, ou comum, entre elas (HAIR et al., 2009). Observou-se que o item IMP ESTR2 – “nosso esforço de implementação desta estratégia de marketing foi decepcionante” (0,305) apresentou valores abaixo de 0,5, que segundo a literatura é o nível considerado aceitável (HAIR et al., 2009). Desse modo, o item IMP ESTR2 foi eliminado da análise e nova análise fatorial foi realizada.

Uma vez processada a nova análise observou-se que o índice KMO apresentado foi de 0,73 e Bartlett de 303,87 (sig. 0,000), as comunalidades ficaram em patamares superiores a

0,7. Os três itens restantes corresponderam a um percentual de variância explicada de 84,29%. Ainda, calculou-se o alpha de Cronbach que é uma medida de confiabilidade do questionário empregado na pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os resultados da matriz fatorial para o fator implementação da estratégia formada pelos itens IMP_ESTR1 – “nossa estratégia de marketing foi efetivamente implementada”; IMP_ESTR3 – “a implementação da nossa estratégia de marketing foi considerada como um sucesso” e IMP_ESTR4 – “eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso”.

Tabela 1 – Matriz fatorial da implementação da estratégia

Itens	Fator Implementação da Estratégia
IMP_ESTR1	0,888
IMP_ESTR3	0,923
IMP_ESTR4	0,942
Alfa	0,907

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 1 mostra que as cargas fatoriais das variáveis, que apontam a correlação de cada variável com seu fator, atingiram valores acima de 0,70, sendo consideradas indicativas de estrutura bem definida e meta de qualquer análise fatorial (HAIR et al., 2009). O coeficiente do alfa de Cronbach, é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade (HAIR et al., 2009) está apresentado na última linha da Tabela 1. Assim, considera-se o alfa satisfatório ao atingir o valor de 0,907.

Em seguida foi realizada a análise fatorial para os indicadores da estrutura organizacional. O índice de KMO foi de 0,608 e Bartlett de 505,03 (sig. 0,000), analisando a comunalidade das variáveis observou-se que os itens EO_DESC2 “uma pessoa que queira tomar suas próprias decisões seria rapidamente desestimulada” (0,337), EO_FORM1 “há pouca ação tomada a não ser que a decisão se encaixe com o procedimento operacional padrão” (0,267) apresentaram baixa comunalidade, sendo esses itens excluídos da nova análise, que mostrou que os itens EO_DESC5 “os funcionários tem autonomia para tomar decisões estratégicas” e EO_ESPE4 “na nossa organização um funcionário substitui o outro quando há necessidade” não apresentaram carga significativa e não se mostraram associadas a nenhum fator e, em função disso, foram excluídas da análise. Assim, nova análise foi

realizada e analisando a comunalidade das variáveis observou-se o item EO_DESC1 - “aos gerentes é permitida a flexibilidade no sentido de executar o trabalho” (0,291) deveria ser excluída da análise. Em seguida, realizou-se uma nova análise fatorial, com indicação de extração de três fatores, o que gerou a necessidade de exclusão dos itens EO_DESC3 – “mesmo as pequenas coisas são encaminhadas para alguém superior na organização para tomar uma decisão” (0,309), EO_DESC4 – “os funcionários influenciam as decisões estratégicas” (0,187), EO_FORM2 – “os indivíduos na organização frequentemente se referem a formalização como uma burocracia” (0,133) e EO_FORM3 – “se os funcionários desejam tomar suas próprias decisões, eles são rapidamente remetidos a um manual de políticas” (0,377). Assim realizado, executou-se novamente a análise fatorial que gerou um índice KMO de 0,596, Bartlett de 293,30 (sig. 0,000) e uma variância total explicada de 66,75%.

A Tabela 2 apresenta os resultados da matriz fatorial para o fator estrutura organizacional formada pelos itens EO_DESC6 – “os funcionários influenciam as decisões operacionais”; EO_DESC7 – “os funcionários tem autonomia para tomar decisões operacionais”; EO_FORM4 – “utilizamos procedimentos formais de comunicação”; EO_FORM5 – “os procedimentos formais estão escritos”; EO_FORM6 – “as nossas atividades são padronizadas”; EO_ESPE1 – “a maioria dos nossos funcionários é generalista que desempenham uma ampla variedade de tarefas”; EO_ESPE2 – “os nossos funcionários realizam várias atividades e funções” e EO_ESPE3 – “as tarefas são específicas para cada um dos funcionários”.

Tabela 2 – Matriz fatorial rotacionada da estrutura organizacional

Itens	Fatores		
	Descentralização	Formalização	Especialização
EO_DESC6	0,825		
EO_DESC7	0,829		
EO_FORM4		0,808	
EO_FORM5		0,848	
EO_FORM6		0,674	
EO_ESPE1			0,834
EO_ESPE2			0,899
EO_ESPE3			0,746
Alfa	0,548	0,680	0,769

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 2 mostra que as cargas fatoriais das variáveis, que apontam a correlação de cada variável com seu fator, atingiram valores acima de 0,70, a exceção do item EO_FORM6 que ficou com carga de 0,674, próximo ao considerado aceitável pela literatura. O coeficiente do alfa de Cronbach, apresentado na última linha da tabela, dos fatores formalização e especialização ficaram dentro de limites aceitáveis de 0,680 e 0,769 respectivamente sendo considerados satisfatórios. Já o alfa de Cronbach do fator descentralização ficou com escore de 0,548 utilizado mesmo com a literatura indicando apresentar uma intensidade baixa de associação.

Na sequência foi realizada a análise fatorial dos itens da incerteza ambiental. O índice KMO foi de 0,808 e o de Bartlett de 1016,00 (sig. 0,000), analisando a comunalidade das variáveis observou-se que o item IA_MERC3 – “às vezes, nossos clientes são muito sensíveis ao preço, mas em outras ocasiões, o preço é relativamente sem importância” (0,406) apresentou baixa comunalidade sendo excluída da análise. Além disso, observou-se na matriz fatorial rotacionada que o item IA_MERC6 – “é muito difícil rever qualquer mudança neste mercado” e IA_COMP3 – “qualquer coisa que um concorrente pode oferecer, outros podem oferecer prontamente” não apresentaram carga significativa e não se mostraram associadas a nenhum fator e, assim, foram excluídas da análise. Já os itens IA_MERC5 – “podemos atender a muitos dos mesmos clientes que atendíamos no passado”, IA_COMP6 – “nossos concorrentes são relativamente fracos”, IA_TECN3 – “é muito difícil prever onde a tecnologia e os processos em nosso segmento estarão nos próximos três anos” e IA_TECN5 – “o desenvolvimento tecnológico e de processos em nosso segmento é um pouco menor” foram excluídas da análise por estarem associadas a fatores com baixo significado para explicar a variância total. Assim, nova análise foi realizada gerando um índice KMO de 0,845 e de Bartlett de 839,85 (sig. 0,000) com uma variância total explicada de 69,17%.

A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados da matriz fatorial para o fator incerteza ambiental formada pelos itens IA_MERC1 – “em nosso tipo de negócio, as preferências de produtos dos clientes mudam bastante ao longo do tempo”; IA_MERC2 – “nossos clientes tendem a procurar novos produtos o tempo todo”; IA_MERC4 – “vossos clientes tendem a ter necessidades relacionadas a produtos que são diferentes daquelas de nossos clientes existentes”; IA_COMP1 – “A concorrência no nosso segmento é acirrada”; IA_COMP2 – “Há muitas “guerras promocionais” em nosso segmento”; IA_COMP4 – “a concorrência de preços é uma característica do nosso segmento”; IA_COMP5 – “ouve-se de um novo movimento competitivo quase todos os dias”; IA_TECN1 – “a tecnologia e processos em nosso segmento estão mudando rapidamente”; IA_TECN2 – “as mudanças tecnológicas e de

processos oferecem grandes oportunidades em nosso segmento”; IA_TECN4 – “um grande número de idéias de novos produtos e serviços tem sido possível através de avanços tecnológicos e de processos em nosso segmento” e IA_TECN6 – “as mudanças tecnológicas e de processo neste segmento são frequentes”.

Tabela 3 – Matriz fatorial rotacionada da incerteza ambiental

Itens	Fatores		
	Incerteza de Mercado	Incerteza Competitiva	Incerteza Tecnológica
IA_MERC1	0,714		
IA_MERC2	0,725		
IA_MERC4	0,762		
IA_COMP1		0,788	
IA_COMP2		0,831	
IA_COMP4		0,863	
IA_COMP5		0,666	
IA_TECN1			0,855
IA_TECN2			0,835
IA_TECN4			0,784
IA_TECN6			0,840
Alfa	0,707	0,824	0,886

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 3 mostra que as cargas fatoriais das variáveis, que apontam a correlação de cada variável com seu fator, atingiram valores acima de 0,70, a exceção do item IA_COMP5 que ficou com carga de 0,666, próximo ao considerado aceitável pela literatura. O coeficiente do alfa de Cronbach, apresentado na última linha da tabela, dos fatores mercado, competitiva e tecnológica ficaram dentro de limites aceitáveis de 0,707, 0,824 e 0,886 respectivamente, sendo assim, considerados satisfatórios.

Finalmente, foi realizada a análise fatorial dos itens do desempenho. O índice KMO foi de 0,729, o índice de Bartlett foi de 214,53 (sig. 0,000), analisando a comunalidade das variáveis observou-se que o item DESE1 – “o desempenho geral da empresa no último ano foi abaixo da expectativa” (0,411) e DESE6 – “estou satisfeito com o atual desempenho não financeiro da empresa no último ano, em comparação com a concorrência” (0,229) deveriam ser excluídos da análise. Assim, nova análise fatorial foi realizada, e observou-se a necessidade de exclusão do item DESE3 – “temos muito espaço para melhorar o desempenho geral da empresa” (0,221) dado que a comunalidade apresentada desse item foi muito baixa. Uma vez processada a nova análise observou-se que o índice KMO apresentado foi de 0,668 e

o de Bartlett de 150,12 (sig. 0,000), as comunalidades ficaram em patamares superiores a 0,5. Os três itens restantes corresponderam a um percentual de variância explicada de 71,00%.

A Tabela 4 apresenta os resultados da matriz fatorial para o fator desempenho formada pelos itens DESE2 – “o desempenho geral da empresa neste ano ultrapassou o dos nossos principais concorrentes”; DESE4 – “estou satisfeito com a atual lucratividade da empresa neste ano, em comparação com a concorrência” e DESE5 – “estou satisfeito com o atual crescimento da empresa neste ano, em comparação com a concorrência”.

Tabela 4 – Matriz fatorial do desempenho

Itens	Fator Desempenho
DESE2	0,767
DESE4	0,868
DESE5	0,888
Alfa	0,795

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 4 mostra que as cargas fatoriais das variáveis, que apontam a correlação de cada variável com seu fator, atingiram valores acima de 0,70. A última linha da referida tabela apresenta o coeficiente do alfa de Cronbach que é considerado satisfatório ao atingir o valor de 0,795.

A seguir a tabela 5 mostra um resumo da redução das variáveis apresentadas nessa seção com os índices KMO, Bartlett, variância explicada e alfa de Cronbach das variáveis que foram utilizadas na análise de regressão.

Tabela 5 – Resumo da redução das variáveis

Fator	Itens do questionário	KMO	Bartlett: qui-quadrado (sig)	Variância explicada	Alfa de Cronbach
Implementação da estratégia	ESTR1, ESTR3, ESTR4	0,730	303,87 (0,000)	84,29%	0,907
Descentralização	DESC6, DESC7	0,596	293,30 (0,000)	66,75%	0,548
Formalização	FORM4, FORM5, FORM6,				0,68
Especialização	ESPE1, ESPE2, ESPE3				0,769
Incerteza de mercado	MERC1, MERC2, MERC4	0,845	839,85 (0,000)	69,17%	0,707
Incerteza competitiva	COMP1, COMP2, COMP4, COMP5				0,824
Incerteza tecnológica	TECN1, TECN2, TECN4, TECN6				0,886
Desempenho	DESE2, DES4, DES5	0,668	150,12 (0,000)	71,00%	0,795

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

3.5.3 Validação dos modelos de regressão

Conforme Hair et al., (2009) testar os dados quanto a concordância com as suposições estatísticas inerentes as técnicas multivariadas lida com a fundamentação sobre a qual as técnicas fazem inferências estatísticas e obtêm resultados, sendo essa uma questão crítica para uma análise bem sucedida.

Assim, no curso do cálculo dos coeficientes de regressão e de previsão da variável dependente, é que se pode avaliar, através dos resíduos gerados pela regressão, se as suposições da análise de regressão não estão sendo violadas. A principal medida de erro de previsão para a variável estatística é o resíduo que é a diferença entre os valores observados e previstos para a variável dependente (HAIR et al., 2009).

As suposições a serem examinadas são as seguintes:

- 1) Linearidade da relação entre as variáveis;
- 2) Homoscedasticidade dos resíduos;
- 3) Independência dos resíduos;
- 4) Normalidade dos resíduos;
- 5) Multicolinearidade.

Para análise das suposições elencadas acima e considerando o modelo conceitual dessa pesquisa apresentado na Figura 1 foram utilizados dois modelos de regressão. O modelo de regressão I teve como variável dependente do modelo a implementação da estratégia e as variáveis independentes que são a descentralização, a formalização e a especialização. As variáveis moderadoras do modelo que são a estratégia prospectora, estratégia analisadora, estratégia defensora de baixo custo, estratégia defensora diferenciada, estratégia reativa, incerteza de mercado, incerteza competitiva e incerteza tecnológica também foram consideradas no modelo de regressão para análise das suposições. O modelo de regressão II teve como variável dependente o desempenho e como variável independente do modelo a implementação da estratégia.

A seguir são detalhados os procedimentos para análise de possíveis violações das suposições dos modelos de regressão.

3.5.3.1 Linearidade da relação entre as variáveis

A linearidade é uma suposição implícita em todas as técnicas multivariadas baseadas em medidas correlacionais de associação. Como as correlações representam apenas a associação linear entre as variáveis, os efeitos não lineares não serão representados no valor de correlação. A linearidade da relação entre variáveis dependentes e independentes representa o grau em que a variação na variável dependente é associada com a variável independente. O conceito de correlação é baseado em uma relação linear, o que a torna uma questão crucial na análise de regressão (HAIR et al., 2009).

O modo mais comum de avaliar a linearidade é examinar diagramas de dispersão das variáveis e identificar qualquer padrão não linear nos dados, muitos programas de diagramas de dispersão podem mostrar a linha reta que descreve a relação linear, permitindo a melhor identificação de qualquer característica não linear.

Portanto, para avaliar a linearidade entre as variáveis do presente estudo, gerou-se, com o suporte do SPSS, uma matriz de correlação e os gráficos de dispersão das variáveis independentes e dependentes. A matriz de correlação é apresentada integralmente no apêndice B demonstrando a existência de correlações lineares entre as variáveis independentes e dependentes avaliadas. No apêndice C estão apresentados os gráficos de dispersão para fins de avaliação da linearidade entre as variáveis independentes e dependentes, onde fica demonstrada a inexistência de padrões não lineares entre as variáveis do modelo. Assim, através das duas avaliações indicadas por Hair et al. (2009), faz-se possível atender a suposição de linearidade para cada variável independente do modelo.

3.5.3.2 Homoscedasticidade dos resíduos

O teste de homoscedasticidade dos resíduos visa verificar se as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis independentes. Assim, é desejável que as relações de dependência entre as variáveis dos modelos de regressão múltipla sejam homoscedásticas, isto é, não apresentem padrões de tendência crescente ou decrescente (HAIR, et al., 2009).

A análise da homoscedasticidade dos resíduos foi averiguada através do SPSS, gerando um gráfico de resíduos que apresentam num dos eixos os resíduos padronizados (ZRESID) e no outro os valores previstos padronizados (ZPRED) da regressão conforme apresentado no apêndice D para os modelos de regressão I e II.

Os gráficos demonstram a ausência de padrões de tendência crescente ou decrescente entre os resíduos padronizados e os valores previstos, bem como uma dispersão nos pontos do gráfico, caracterizando, assim, a homoscedasticidade.

3.5.3.3 Independência dos resíduos

O teste de independência dos resíduos tem por objetivo verificar se os valores dos resíduos das variáveis dependentes são independentes e, portanto, não correlacionados (HAIR et al., 2009).

Isso pode ser feito a partir da análise do coeficiente de Durbin-Watson que varia de 0 a 4, sendo que valores perto de 0 indicam alta auto correlação positiva, perto de 4 indicam alta auto correlação negativa e valores perto de 2 indicam a não auto correlação. Conforme Garson

(2012) o valor de Durbin-Watson deve ficar entre 1,5 e 2,5 para indicar a independência das observações.

O teste foi realizado através do SPSS junto ao modelo de regressão executado e o resultado, apresentado na tabela 6 para o modelo de regressão I e tabela 7 para o modelo de regressão II, ficou com escore de 2,183 e 2,336 respectivamente, indicando a independência dos resíduos.

Tabela 6 – Análise de independência dos resíduos do modelo de regressão I

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,441	,194	,136	,18593	2,183

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Tabela 7 – Análise de independência dos resíduos do modelo de regressão II

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,248	,062	,055	,92735	2,336

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

3.5.3.4 Normalidade dos resíduos

Conforme Hair et al. (2009) talvez a violação de suposição mais frequentemente encontrada seja a não normalidade das variáveis independentes ou dependentes ou ambas. O diagnóstico mais simples para o conjunto de variáveis independentes na equação é um histograma de resíduos, com uma verificação visual para uma distribuição que se aproxima da normal.

O histograma e gráfico de probabilidade normal do modelo de regressão I estão apresentados nos gráficos 4 e 5 e o histograma e gráfico de probabilidade normal do modelo de regressão II estão apresentados nos gráficos 6 e 7 respectivamente do apêndice E. A partir desses gráficos, pode-se observar a existência de uma curva normal para o histograma da variável dependente dado que os pontos dos gráficos de probabilidade normal estão agrupados próximo da linha diagonal do gráfico indicando a distribuição normal dos resíduos.

Ainda, de acordo com Hair et al. (2009) além de examinar o gráfico de probabilidade normal, pode-se usar testes estatísticos para avaliar a normalidade dos resíduos. Um dos testes geralmente utilizado para avaliar a normalidade é o teste de Kolmogorov-Sminorf (KS) que

apresentou para o modelo de regressão I resultado de $Z= 0,832$ e $\text{sig.}= 0,494$ e para o modelo de regressão II resultado de $Z= 0,742$ e $\text{sig.}= 0,641$, sendo que estes resultados não são significantes no teste KS. Sendo assim, esses resultados evidenciam que a os resíduos nos dois modelos de regressão estão normalmente distribuídos.

3.5.4.5 Multicolinearidade

Segundo Hair et al. (2009) uma questão chave na interpretação da variável estatística de regressão é a correlação entre as variáveis independentes. Esse é um problema de dados, e não especificamente de modelo. A situação ideal é ter diversas variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, mas com pouca correlação entre elas próprias.

Para avaliar a multicolinearidade precisamos de uma medida que expresse o grau em que cada variável independente é explicada pelo conjunto de outras variáveis independentes. As duas medidas mais comuns para se avaliar a colinearidade aos pares ou múltiplas são a tolerância e sua inversa, o fator de inflação da variância (HAIR et al., 2009).

A tolerância é a quantidade de variância em uma variável independente que não é explicada pelas outras variáveis independentes. Se as outras variáveis independentes explicam boa parte da variância de uma determinada variável independente, temos um problema com a colinearidade. Assim, pequenos valores para a tolerância indicam problemas de multicolinearidade. O valor mínimo para a tolerância é normalmente 0,10, ou seja, o valor de tolerância deve ser menor do que 0,10 para indicar problema de multicolinearidade (HAIR et al., 2005).

O fator de inflação da variância (FIV) mede o quanto a variância dos coeficientes de regressão está afetada por problemas de multicolinearidade. Um valor máximo aceitável para o FIV é de 5,0, qualquer valor acima desse indicaria problemas de multicolinearidade (HAIR et al., 2005).

Os resultados dos testes de tolerância e FIV que estão apresentados na tabela 8 para o modelo de regressão I e na tabela 9 para o modelo de regressão II demonstram que todas as variáveis independentes apresentaram tolerância superior a 0,10 e FIV menor do que 5,0 indicando a inexistência de problemas oriundos da multicolinearidade.

Tabela 8 – Análise de tolerância e FIV das variáveis independentes do modelo de regressão I

Variável	Tolerância	VIF
Descentralização	,937	1,067
Formalização	,793	1,261
Especialização	,915	1,093
Prospectora	,413	2,419
Analisadora	,489	2,045
Defensora de baixo custo	,401	2,496
Defensora diferenciada	,361	2,770
Incerteza de mercado	,591	1,691
Incerteza competitiva	,897	1,115
Incerteza tecnológica	,616	1,624

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Tabela 9 – Análise de tolerância e FIV das variáveis independentes do modelo de regressão II

Variável	Tolerância	VIF
Implementação da estratégia	1,000	1,000

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

4 RESULTADOS

Após o recebimento dos questionários, as respostas relacionadas ao modelo conceitual proposto para avaliar como a estratégia de negócio e a incerteza ambiental influenciam a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia foram analisadas no SPSS, gerando dados estatísticos que deram suporte as análises dos dados e as conclusões desse estudo.

Este capítulo, para melhor compreensão dos resultados alcançados, está dividido em quatro segmentos: caracterização do setor de alimentação fora do lar, análise descritiva da amostra da pesquisa, análise univariada das variáveis da implementação da estratégia, estrutura organizacional e incerteza ambiental e análise de regressão para o teste das hipóteses.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

O setor de alimentação fora do lar é definido como a venda de alimentos e bebidas para consumo imediato, preparados por operadores (restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, cafeterias, confeitarias e assemelhados) e consumido no próprio estabelecimento ou em outros locais como na própria casa do consumidor. Este mercado está segmentado em diversos tipos de operação, independentes ou organizado em redes de alimentação, que constituem os canais da alimentação fora do lar.

Dados do estudo do Instituto Foodservice Brasil – IFB (2014) indicam que 93% dos estabelecimentos são empreendimentos familiares e de pequeno porte, onde 81% dos estabelecimentos são independentes e 19% são redes, sendo que das redes, 63% são pequenas redes compostas por até 5 lojas. É um negócio que possui elevada taxa de mortalidade, segundo estimativas do IFB, em torno de 50% das empresas acabam descontinuando a operação em dois anos. Essas empresas possuem em média dois sócios proprietários, cinco funcionários para atendimento ao cliente, quatro funcionários na produção e cozinha e até duas pessoas responsáveis pela limpeza. Conforme dados do SEBRAE/RS (2014) os principais desafios considerados fatores críticos de sucesso pelos proprietários de pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar são:

- A falta de mão de obra e a mão de obra desqualificada são as principais dificuldades para o desenvolvimento da empresa;

- A qualidade do produto é o principal ponto forte da empresa e a profissionalização da gestão é um objetivo que deve ser perseguido;
- O fornecimento de matéria prima e o custo dos produtos;
- Fortalecer a marca, a imagem e o posicionamento da empresa;
- A busca pela qualidade no atendimento e pelo aperfeiçoamento contínuo da equipe.

Durante a fase de pré-teste do instrumento de coleta de dados em conversa com o sócio proprietário das empresas observou-se que os mesmos estão diretamente envolvidos com questões associadas a estratégia da empresa, tais como, desenvolvimento da marca, produtos e serviços, abertura de novas lojas, entre outros, bem como, com questões operacionais do dia a dia. Foi possível observar que existe grande quantidade de assuntos que chegam até o sócio proprietário que, no entendimento dos mesmos, poderia ser resolvido em outro nível evitando que dedicassem muito tempo as questões operacionais em detrimento aos assuntos estratégicos como costumeiramente acontece. Acreditam que isso acontece em virtude de terem uma estrutura organizacional muito enxuta em suas empresas e pela falta de pessoas mais qualificadas com perfil de liderança para assumir a responsabilidade por determinadas tarefas.

Estudo do SEBRAE/RS com empreendedores do setor de alimentação fora do lar, participantes de projetos coletivos, indicam que as principais características sinalizadas como essenciais para um empreendedor de sucesso no setor foram as seguintes: persistência e disciplina, aprimoramento contínuo, principalmente em liderança e gestão de pessoas, ser curioso, observador e inovador, foco no cliente, gostar de pessoas, disposição para desafios e riscos diários, conhecer o mercado, procurar ajuda e acreditar no seu sonho (SEBRAE/RS, 2014).

Assim, supõe-se que, dadas as particularidades das empresas de pequeno porte do setor de alimentação fora do lar, as características comportamentais do sócio proprietário são fundamentais para o sucesso das empresas desse setor.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa foi composta por 171 empresas, já excluídas desse número as organizações cujas respostas foram consideradas inválidas. A seguir, são apresentadas e analisadas, com o auxílio de tabelas, as características das empresas participantes no que diz

respeito a sua localização, ao seu faturamento bruto anual, número de unidades em operação, tempo de operação, número de funcionários e tipo estratégico adotado pela organização.

Adicionalmente são apresentadas e analisadas, com auxílio de tabelas, as características dos respondentes, tais como, gênero, idade, cargo ocupado na empresa e grau de instrução.

O perfil geral da amostra em relação a região em que estão localizadas está representado na tabela 10 abaixo.

Tabela 10 – Distribuição de Frequência da localização

Localização	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Região Porto Alegre	139	81,3	81,3
Região Gramado-Canela	15	8,8	90,1
Região Osório	7	4,1	94,2
Região Montenegro	7	4,1	98,2
Outras Regiões	3	1,8	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Como demonstra a tabela acima que apresenta a distribuição de frequência da localização das empresas, 139 casos, aproximadamente 81% dos respondentes da amostra, estão localizadas na região de Porto Alegre representando assim o maior grupo de empresas participantes desse estudo.

Em relação ao faturamento bruto anual a tabela 11 apresenta a distribuição de frequência.

Tabela 11 – Distribuição de Frequência do Faturamento Bruto (ano)

Faturamento	Frequência	% de Respostas	% Válido	% Acumulado
Até R\$ 200 mil	39	22,8	26,7	22,8
Mais de R\$ 200 a R\$ 400 mil	17	9,9	11,6	38,4
Mais de R\$ 400 a R\$ 600 mil	14	8,2	9,6	47,9
Mais de R\$ 600 a R\$ 800 mil	17	9,9	11,6	59,6
Mais de R\$ 800 a R\$ 1 milhão	14	8,2	9,6	69,2
Acima de R\$ 1 milhão	45	26,3	30,8	100,0
Não responderam	25	14,6	100,0	-

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Como observa-se na tabela acima de faturamento bruto anual, 39 empresas representando 26,7% dos respondentes da amostra, possuem faturamento de até R\$ 200 mil e 45 empresas, representando 30,8% da amostra, está num patamar de faturamento bruto anual acima de R\$ 1 milhão. Aproximadamente 69% da amostra possui faturamento bruto anual de até R\$ 1 milhão.

A seguir, a tabela 12 apresenta o número de unidades em operação da amostra fornecendo uma ideia de tamanho das empresas participantes no levantamento.

Tabela 12 – Distribuição de Frequência do Número de Unidades em Operação

Número de unidades	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
1	135	78,9	78,9
2	20	11,7	90,6
3	7	4,1	94,7
4	2	1,2	95,9
5	4	2,3	98,2
8 ou mais	3	1,8	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Como pode-se observar a amostra do levantamento possui cerca 78,9% de empresas operando com até uma unidade e 11,7% de empresas operando com duas unidades. Assim,

90,6% da amostra possui até duas unidades em operação o que reforça o perfil de pequenas empresas que é o objeto de estudo dessa pesquisa.

A tabela 13 apresenta o tempo de operação das empresas participantes na amostra desse levantamento dando uma ideia do tempo em que as empresas estão em funcionamento.

Tabela 13 – Distribuição de Frequência do Tempo de Operação

Tempo de Operação	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
1	19	11,1	11,1
2	15	8,8	19,9
Entre 3 e 5	27	15,8	35,7
Entre 6 e 10	30	17,5	53,2
Entre 11 e 15	26	14,0	67,2
Entre 16 e 20	15	8,8	76,0
21 ou mais	41	24,0	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

O tempo de operação médio das empresas pesquisadas nesse levantamento é de aproximadamente de 14 anos, sendo que 19,9% das empresas que fazem parte da amostra têm até 2 anos de operação e 33,3% tem entre 3 e 10 anos de operação.

Empresas com tempo de funcionamento entre 1 e 10 anos correspondem a 53,2% da amostra. Outros 22,8% dos participantes possuem entre 11 e 20 anos de operação. Já outros 24% de empresas participantes da pesquisa possuem 21 anos ou mais em operação. Essa característica mostra que a amostra possui uma ampla faixa de empresas em operação, que vai de um mínimo de um ano e um máximo de 80 anos de operação.

Quanto ao número de funcionários obteve-se a distribuição de frequência apresentada na tabela 14.

Tabela 14 – Distribuição de Frequência do Número de Funcionários

Número de funcionários	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Até 10	79	46,2	46,2
De 11 a 20	42	24,6	70,8
De 21 a 30	13	7,6	78,4
De 31 a 40	13	7,6	86,0
De 41 a 50	10	5,8	91,8
Acima de 51	14	8,2	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Como demonstra a tabela de distribuição de frequência do número de funcionários acima, 46,2% das empresas pesquisadas possuem até 10 funcionários o que demonstra o perfil de pequena empresa objeto desse estudo. 78,4% das empresas analisadas na amostra possuem até 30 funcionários e apenas 8,2% da amostra possui acima de 51 funcionários.

A tabela 15 apresenta a distribuição da frequência em relação ao tipo estratégico adotado pelas empresas participantes na amostra desse levantamento dando uma ideia dos padrões de comportamento estratégico na busca de um adequado alinhamento com as condições ambientais percebidas pelos gestores da empresa.

Tabela 15 – Distribuição de Frequência do Tipo Estratégico

Tipo Estratégico	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Prospectora	28	16,4	16,4
Analisadora	24	14,0	30,4
Defensora de baixo custo	39	22,8	53,2
Defensora diferenciada	58	33,9	87,1
Reativa	22	12,9	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Como demonstra a tabela 15 o tipo estratégico mais encontrado com 58 casos, 33,9% das respostas, foi o das empresas que adotam a estratégia defensora diferenciada em que tentam manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado, estando raramente na vanguarda do desenvolvimento de produto ou serviço, e se

concentram em oferecer serviço superior e / ou produto de qualidade com preços que são normalmente mais elevados do que a média da indústria.

Outro grupo importante com 39 casos, 22,8% das respostas, foi o das empresas que adotam a estratégia defensora de baixo custo no qual tentam manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Elas raramente estão na vanguarda do desenvolvimento de produtos ou serviços, em vez disso, elas se concentram na produção de bens ou serviços da forma mais eficiente possível buscando aumentar a participação em mercados existentes através do fornecimento de produtos nos melhores preços.

Um terceiro grupo com 28 casos, 16,4% das respostas, foi o das empresas que adotam uma estratégia do tipo prospectora no qual muitas vezes são as primeiras a entrar no mercado com novos produtos ou conceitos de serviço. Elas entram em novos segmentos de mercado em que parece haver uma oportunidade com uma proposição de oferecer um produto mais inovador sendo que um elemento fundamental do seu sucesso é o desenvolvimento de novos produtos inovadores e a entrada em novos mercados.

Um quarto grupo com 24 casos, 14% das respostas, foi o das empresas que adotam uma estratégia do tipo analisadora que são um tipo intermediário entre a estratégia prospectora e a estratégia defensora. Raramente são as primeiras a entrar com novos produtos ou serviços ou as primeiras a entrar em segmentos emergentes de mercado, mas, como monitoram o mercado com atenção podem ser as primeiras seguidoras no mercado.

Por fim, com 22 casos, 12,9% das respostas, estão as empresas denominadas como reativas caracterizadas pela falta de uma estratégia para competir atuando principalmente em resposta às pressões competitivas de mercado ou outras em curto prazo.

A seguir, visando conhecer mais profundamente o perfil dos respondentes que formaram a amostra desse estudo são apresentadas algumas características dos mesmos.

A tabela 16 mostra a característica relacionada ao gênero dos respondentes da pesquisa.

Tabela 16 – Distribuição de Frequência do Gênero do Respondente

Gênero	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Masculino	108	62,8	62,8
Feminino	64	37,2	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Pode-se observar, através da tabela 16, que 62,8% dos respondentes são do gênero masculino e 37,2% são do gênero feminino.

A seguir a tabela 17 mostra o cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa.

Tabela 17 – Distribuição de Frequência do Cargo Ocupado pelo Respondente

Cargo	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Supervisor	1	0,6	0,6
Gerente	9	5,2	5,8
Diretor	4	2,3	8,1
Sócio Proprietário	158	91,9	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Examinando a tabela 17, pode-se afirmar que, o cargo mais referido foi o de sócio proprietário com 91,9% das respostas. Seguido pelo cargo de gerente com 5,2% e de diretor com 2,3%. Isso claramente indica que os respondentes estavam plenamente aptos a participarem do levantamento considerando que atuam em posições estratégicas em seus respectivos negócios.

A tabela 18 apresenta o grau de instrução dos respondentes da pesquisa.

Tabela 18 – Distribuição de Frequência do Grau de Instrução do Respondente

Grau de Instrução	Frequência	% de Respostas	% Acumulado
Primeiro grau	10	5,8	5,8
Segundo grau	58	33,9	39,8
Superior	89	52,0	91,8
MBA/especialização	13	7,6	99,4
Mestrado	1	0,6	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Analisando a tabela 18 pode-se observar que aproximadamente 60% dos respondentes possuem entre formação superior e mestrado/doutorado e que cerca de 40% da amostra possui formação entre primeiro e segundo grau. Isso mostra que a amostra possui respondentes que, de maneira geral, possuem elevado grau de instrução.

Em suma, a amostra foi composta por respondentes das mais diversas idades, desde a idade mínima de 21 até a idade máxima de 76, sendo que, a idade média dos respondentes do

levantamento foi de 41 anos. Além disso, o perfil da amostra caracterizou-se pelo fato de cerca de 63% do respondentes serem homens, 60% possuírem formação superior, aproximadamente 92% serem sócio proprietário das empresas analisadas, cerca de 91% serem empresas com até duas unidades em operação, aproximadamente 53% das empresas estarem em funcionamento entre um e dez anos, cerca de 71% das empresas empregarem até 20 funcionários e aproximadamente 69% delas possuir faturamento bruto anual de até R\$ 1 milhão.

4.3 ANÁLISE UNIVARIADA

Considerando a necessidade de analisar e avaliar o padrão médio das respostas obtidas para cada uma das variáveis estudadas a partir do modelo conceitual, realizou-se a análise univariada dos construtos. Assim, as medidas de tendência central como a média e o desvio-padrão foram analisados.

A tabela 19 apresenta as medidas de tendência central para os itens da implementação da estratégia.

Tabela 19 – Análise univariada da implementação da estratégia¹

Indicador	Média	D.P
IMP_ESTR1 - Nossa estratégia de marketing foi efetivamente implementada	4,03	0,996
IMP_ESTR3 - A implementação da nossa estratégia de marketing foi considerada como um sucesso	3,89	1,062
IMP_ESTR4 - Eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso	3,87	1,101

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Conforme a tabela 19 pode-se notar que as empresas, de uma forma geral, concordam que a estratégia de marketing foi efetivamente implementada e que a consideram um sucesso em suas empresas. As médias alcançadas foram de 3,87 a 4,03. O indicador IMP_ESTR1 – “nossa estratégia de marketing foi efetivamente implementada” foi o que alcançou a maior média de 4,03 e o menor desvio-padrão de 0,996. Os itens IMP_ESTR3 – “a implementação da nossa estratégia de marketing foi considerada como um sucesso” e IMP_ESTR4 – “eu

¹ A escala utilizada foi a de Likert de 5 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso” alcançaram média de 3,89 e 3,87 e desvio padrão de 1,101 e 1,062 respectivamente. Isso indica que, de maneira geral, os respondentes da pesquisa concordam que a implementação da estratégia em suas empresas foi bem sucedida.

A tabela 20 resume a análise univariada para o construto da estrutura organizacional.

Tabela 20 – Análise univariada da estrutura organizacional²

Indicador	Média	D.P
EO_DESC6 - Os funcionários influenciam as decisões operacionais	3,51	1,348
EO_DESC7 - Os funcionários tem autonomia para tomar decisões operacionais	2,80	1,376
EO_FORM4 - Utilizamos procedimentos formais de comunicação	3,14	1,445
EO_FORM5 - Os procedimentos formais estão escritos	3,03	1,481
EO_FORM6 - As nossas atividades são padronizadas	3,88	1,053
EO_ESPE1 - A maioria dos nossos funcionários é generalista que desempenham uma ampla variedade de tarefas	2,58	1,260
EO_ESPE2 - Os nossos funcionários realizam várias atividades e funções	2,75	1,269
EO_ESPE3 - As tarefas são específicas para cada um dos funcionários	3,43	1,337

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 20 que apresenta a análise univariada da estrutura organizacional mostra que os respondentes possuem postura próxima a neutra para os itens da descentralização apresentando médias que variam de 2,80 a 3,51. O item EO_DESC7 – “os funcionários tem autonomia para tomar decisões operacionais” foi o que apresentou menor média ficando posicionada entre a avaliação de discordo e neutro indicando uma baixa autonomia dos funcionários na tomada de decisões operacionais. Assim, depreende-se que os funcionários exercem alguma influencia na tomada de decisão operacional, mas não possuem a devida autonomia para tomar as decisões indicando uma característica de centralização da tomada de decisão nas empresas participantes desse estudo.

Já em relação aos itens da formalização nota-se uma postura neutra em relação aos itens EO_FORM4 – “utilizamos procedimentos formais de comunicação” e EO_FORM5 –

² A escala utilizada foi a de Likert de 5 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

“os procedimentos formais estão escritos” que alcançaram médias de 3,14 e 3,03 e desvio-padrão 1,445 e 1,481, respectivamente. Já o terceiro indicador de formalização EO_FORM6 – “as nossas atividades são padronizadas” apresentou a maior média de 3,88 próxima a avaliação de concordo e com o menor desvio-padrão de 1,053. Esses resultados sugerem que, de maneira geral, as empresas analisadas possuem atividades padronizadas mas não necessariamente que esses padrões estejam escritos.

Finalmente, em relação aos itens da especialização observa-se que o indicador EO_ESPE2 – “os nossos funcionários realizam várias atividades e funções” alcançou média de 2,75 e desvio-padrão de 1,269 posicionando-se entre a avaliação discordo e neutra. Já o segundo indicador EO_ESPE3 – “as tarefas são específicas para cada um dos funcionários” obteve média de 3,43 e desvio-padrão de 1,337 posicionando-se entre a avaliação neutra e concordo. Assim, pode-se dizer que, de maneira geral, as empresas da amostra possuem funcionários que tendem a possuir tarefas específicas e a não realizar várias funções e atividades dentro da empresa. Isso, de certa forma, sugere algum grau de especialização nessas organizações.

A tabela 21, na página seguinte, apresenta as medidas de tendência central para os itens da incerteza ambiental.

Tabela 21 – Análise univariada da incerteza ambiental³

Indicador	Média	D.P
IA_MERC1 - Em nosso tipo de negócio, as preferências de produtos dos clientes mudam bastante ao longo do tempo	2,68	1,205
IA_MERC2 - Nossos clientes tendem a procurar novos produtos o tempo todo	3,06	1,216
IA_MERC4 - Novos clientes tendem a ter necessidades relacionadas a produtos que são diferentes daquelas de nossos clientes existentes	2,86	1,195
IA_COMP1 - A concorrência no nosso segmento é acirrada	3,83	1,232
IA_COMP2 - Há muitas “guerras promocionais” em nosso segmento	3,16	1,399
IA_COMP4 - A concorrência de preços é uma característica do nosso segmento	3,42	1,350
IA_COMP5 - Ouve-se de um novo movimento competitivo quase todos os dias	3,05	1,280
IA_TECN1 - A tecnologia e processos em nosso segmento estão mudando rapidamente	3,14	1,307
IA_TECN2 - As mudanças tecnológicas e de processos oferecem grandes oportunidades em nosso segmento	3,31	1,233
IA_TECN4 - Um grande número de idéias de novos produtos e serviços tem sido possível através de avanços tecnológicos e de processos em nosso segmento	3,14	1,172
IA_TECN6 - As mudanças tecnológicas e de processo neste segmento são frequentes	3,05	1,223

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 21 que apresenta a análise univariada da incerteza ambiental mostra que os respondentes possuem uma avaliação entre o discordo e neutro para os itens da incerteza de mercado apresentando médias que variam de 2,68 a 3,06. Isso indica que os respondentes avaliam atuar num segmento onde as preferências dos clientes e suas necessidades por novos produtos tendem a não mudar constantemente. Assim, de maneira geral, parece que a incerteza de mercado não é uma característica marcante do segmento.

Em relação aos itens da incerteza competitiva pode-se notar que o item IA_COMP1 – “a concorrência no nosso segmento é acirrada” foi o que apresentou maior média alcançando 3,83 e desvio padrão de 1,232 indicando que os respondentes tendem a concordar que atuam num segmento em que a concorrência é alta. Já o item IA_COMP4 – “a concorrência de preços é uma característica do nosso segmento” apresentou média de 3,42 e desvio padrão de 1,35 indicando que os respondentes estão posicionados entre a avaliação neutra e concordo

³ A escala utilizada foi a de Likert de 5 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

quando avaliam que a concorrência de preços é uma característica do segmento em que atuam. Os itens IA_COMP2 – “há muitas “guerras promocionais” em nosso segmento” e IA_COMP5 – “ouve-se de um novo movimento competitivo quase todos os dias” apresentaram média de 3,16 e 3,05 com desvio padrão de 1,399 e 1,280 respectivamente, indicando uma avaliação neutra para esses itens.

Finalmente, em relação aos itens da incerteza tecnológica apresentaram médias que variaram de 3,05 a 3,31. O item IA_TECN2 – “as mudanças tecnológicas e de processos oferecem grandes oportunidades em nosso segmento” foi o que alcançou a maior média de 3,31 e desvio padrão de 1,233, mesmo assim, posicionando-se próximo da avaliação neutra. De maneira geral, as avaliações para os itens da incerteza tecnológica estiveram muito próximas do neutro e indicam que as questões relacionadas a incerteza tecnológica exercem um papel secundário para as empresas atuantes no setor.

A tabela 22 apresenta as medidas de tendência central para os itens do desempenho.

Tabela 22 – Análise univariada do desempenho⁴

Indicador	Média	D.P
DESE2 - O desempenho geral da empresa no último ano ultrapassou o dos nossos principais concorrentes	3,25	1,037
DESE4 - Estou satisfeito com a atual lucratividade da empresa no último ano, em comparação com a concorrência	3,20	1,232
DESE5 - Estou satisfeito com o atual crescimento da empresa no último ano, em comparação com a concorrência	3,44	1,190

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 22 que apresenta a análise univariada do desempenho mostra que os respondentes possuem uma avaliação que tende ao neutro para os itens do desempenho, apresentando médias que variam de 3,20 a 3,44. Isso sugere que os respondentes consideram que o desempenho, das empresas participantes desse estudo, no último ano foi similar em comparação aos concorrentes.

⁴ A escala utilizada foi a de Likert de 5 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

4.4 ANÁLISE DO MODELO DE REGRESSÃO

Para testar o modelo conceitual da Figura 1 foi utilizada a técnica de análise de regressão linear múltipla. De acordo com Hair et al. (2009), esta técnica pode ser definida como uma técnica estatística multivariada que deve ser utilizada quando o objetivo do pesquisador é analisar os efeitos de variáveis independentes sobre uma variável dependente.

Para isso, foram desenvolvidos quatro modelos de regressão, o primeiro considerando a relação entre os itens da estrutura organizacional e a variável dependente implementação da estratégia. Para o modelo I, os itens da descentralização, formalização, especialização e a implementação da estratégia são apresentadas de forma independente para que seja possível avaliar o efeito moderador da variável estratégia de negócios para cada um dos itens da estrutura organizacional. O segundo modelo de regressão considerou o impacto da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia. O terceiro modelo de regressão considerou o impacto da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Por fim, o quarto modelo de regressão se propôs avaliar a relação entre a variável independente implementação da estratégia e a variável dependente do modelo que é o desempenho.

A seguir são apresentadas as análises realizadas para os quatro modelos acima especificados com a técnica de regressão múltipla.

4.4.1 A relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia

Visando testar a significância do primeiro modelo proposto foi realizado o teste F, através do teste ANOVA para os itens da descentralização, formalização e especialização.

Como pode-se observar o resultado apresentado na tabela 23 confirma a significância do modelo de regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente da descentralização e a variável dependente da implementação da estratégia ($\text{sig} < 0,05$):

Tabela 23 – Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
Descentralização	,211	,087	,195	2,420	,017

a. Variável dependente: Implementação da Estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

O R² do modelo que aponta o percentual de variação total da variável dependente que é explicado conjuntamente pelo modelo de regressão com as variáveis independentes (HAIR et al., 2009), apresentou resultado de 0,038, portanto, 3,8% da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada pela variância da variável independente da descentralização utilizada no modelo de regressão conforme apresentado na tabela 24 a seguir:

Tabela 24 – Resumo do modelo de regressão

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
Descentralização	,195	,038	,032	,19088

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Em relação a característica de formalização da estrutura organizacional pode-se observar o resultado apresentado confirma a significância do modelo de regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente da formalização e a variável dependente da implementação da estratégia (sig < 0,05) conforme tabela 25:

Tabela 25 – Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
Formalização	-,273	,107	-,206	-2,556	,012

a. Variável dependente: Implementação da Estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

O R² do modelo apresentou resultado de 0,042, portanto, 4,2% da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada pela variância da variável

independente da formalização utilizada no modelo de regressão conforme apresentado na tabela 26 a seguir:

Tabela 26 – Resumo do modelo de regressão

Modelo	R	R²	R² ajustado	Erro padrão da estimativa
Formalização	,206	,042	,036	,19645

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Já em relação ao item da especialização pode-se observar o resultado apresentado não confirma a significância do modelo de regressão proposto ao indicar a inexistência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente da especialização e a variável dependente (sig > 0,05) conforme tabela 27:

Tabela 27 – Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
Especialização	-,042	,024	-,145	-1,783	,077

a. Variável dependente: Implementação da Estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Assim, importante contribuição na predição da implementação da estratégia, onde observou-se que a associação estatisticamente é significativa, reside na descentralização (sig < 0,05) que apresentou coeficiente beta padronizado de 0,195, o que indica que o R² da implementação da estratégia tem 19,5% de variância explicada pela variável independente descentralização. Isso sugere que maiores níveis de descentralização na estrutura organizacional contribuem positivamente para que a implementação da estratégia seja bem sucedida.

Em seguida a formalização (sig < 0,05) com coeficiente beta padronizado de 0,206, que indica que o R² da implementação da estratégia tem 20,6% de variância explicada pela variável independente formalização e como pode-se observar esta última com sentido contrário de explicação. A adoção, por parte dos gestores, de processos de trabalho padronizados, através de regras, procedimentos, políticas, descrições de cargo, instruções de trabalho, e assim por diante, inerentes a formalização da estrutura organizacional, faz com que

essa característica contribua negativamente para que a implementação da estratégia seja bem sucedida.

Já a variável independente da especialização não contribuiu significativamente para explicar a variação na implementação da estratégia conforme o modelo conceitual proposto dado que o valor da significância foi superior a 0,05 ($\text{sig} > 0,05$).

Tendo como base os resultados apresentados, é possível afirmar que a hipótese H1a que indicava que a estrutura organizacional descentralizada influencia positivamente a implementação da estratégia pode ser suportada dado que apresentou significância. Assim como a hipótese H1b que indicava que a estrutura organizacional formalizada influencia negativamente a implementação da estratégia também pode ser suportada dado que apresentou significância. Já a hipótese H1c que indicava que a estrutura organizacional especializada influencia negativamente a implementação da estratégia não pode ser suportada, pois não apresentou significância.

4.4.2. Efeito das variáveis moderadoras

O que acontece quando uma relação variável independente-dependente é afetada por outra variável independente é chamado de efeito moderador que ocorre quando a variável moderadora, uma variável independente, muda a forma de relação entre uma outra variável independente e a dependente (HAIR et al., 2009).

Segundo Hair et al. (2009) para que se possa determinar se o efeito moderador é significativo é necessário seguir um processo de três passos:

- 1) Estimar a equação original (não moderada);
- 2) Estimar a relação moderada (equação original mais a variável moderadora);
- 3) Avaliar a mudança em R^2 : se for estatisticamente significativa, então um efeito moderador significativo se faz presente. Apenas o efeito incremental é avaliado, não a significância das variáveis individuais.

A seguir são apresentados os modelos de regressão, de acordo com os três passos apresentados acima, para avaliar se as variáveis moderadoras desse estudo, que são a estratégia de negócio adotada pela empresa e a incerteza ambiental presente no contexto de negócios da empresa, influenciam a forma de relação inicial entre a variável independente estrutura organizacional e a variável dependente implementação da estratégia.

4.4.2.1 Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio

Um fator crítico na escolha e aplicação da técnica multivariada correta é cada propriedade de medida das variáveis dependentes e independentes. Algumas das técnicas de análise multivariada requerem especificamente dados não métricos como variáveis dependentes ou independentes (HAIR et al., 2009). Nesse modelo a variável moderadora estratégia de negócio é uma variável não métrica indicando a necessidade de se buscar uma maneira de incorporar variáveis não métricas ao modelo. Segundo Hair et al. (2009) para isso, o pesquisador tem a sua disposição um método para uso de certas variáveis, ditas dicotômicas, as quais atuam como variáveis de substituição para a variável não métrica. Uma variável dicotômica é aquela que representa uma categoria de uma variável independente não métrica.

Assim, a abordagem padrão, para modelar variável categórica, é a de incluir as variáveis categóricas na equação de regressão através da conversão de cada nível de cada variável categórica em uma variável própria, normalmente codificadas como 0 ou 1 (GARSON, 2012). Após realizada a substituição da variável não métrica em variável dicotômica gerou-se a regressão do segundo modelo e os resultados estão apresentados a seguir.

Como pode ser observado na tabela 28 o efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a característica da descentralização da estrutura organizacional e implementação da estratégia se mostrou significativo ($\text{sig} < 0,05$) provocando uma alteração no coeficiente de determinação, isto é, o R^2 na ordem 8,1%. Assim, com a moderação da estratégia de negócio a explicação da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada de uma forma mais abrangente no qual o R^2 passa de 3,8% para 11,9% conforme demonstra a tabela 28.

Tabela 28 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a descentralização e a implementação da estratégia

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R ²	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,195	,038	,032	,19688	,038	5,858	,017
2	,346	,119	,089	,19097	,081	3,326	,012

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 29 apresenta o efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a característica da formalização da estrutura organizacional e implementação da estratégia se mostrou significativo ($\text{sig} < 0,05$) provocando uma alteração no coeficiente de determinação, isto é, o R² na ordem 8,0%. Assim, com a moderação da estratégia de negócio a explicação da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser explicada de uma forma mais abrangente no qual o R² passa de 3,6% para 9,1% conforme demonstra a tabela 29.

Tabela 29 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a formalização e a implementação da estratégia

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R ²	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,206	,042	,036	,19645	,042	6,535	,012
2	,349	,122	,091	,19071	,080	3,259	,014

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 30 apresenta o efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a característica da especialização da estrutura organizacional e implementação da estratégia se mostrou significativo ($\text{sig} < 0,05$) provocando uma alteração no coeficiente de determinação, isto é, o R² na ordem 8,3%. Assim, com a moderação da estratégia de negócio a explicação da variância na variável dependente implementação da estratégia pode ser

explicada de uma forma mais abrangente no qual o R^2 passa de 2,1% para 10,4% conforme demonstra a tabela 30.

Tabela 30 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da estratégia de negócio na relação entre a especialização e a implementação da estratégia

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R ²	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,145	,021	,014	,19861	,021	3,179	,077
2	,322	,104	,073	,19264	,083	3,329	,014

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Vale destacar que ao considerar a estratégia de negócio como variável moderadora, a especialização passa a ser significativa para alguns tipos estratégicos na relação com a implementação da estratégia. Assim, determinados tipos estratégicos interferem na relação entre a especialização e a implementação tornando relevante essa característica da estrutura organizacional.

A tabela 31 apresenta um resumo das significâncias encontradas nos modelos de regressão testados e indicam que a variável moderadora da estratégia de negócio influencia a relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Entretanto, o resultados encontrados indicam que apenas alguns tipos estratégicos são significativos para explicar a variação na implementação da estratégia.

Tabela 31 – Resumo das Significâncias

Itens da Estrutura	Alteração de R ² (sig)	Prospectora (sig)	Analisadora (sig)	Defensora de baixo custo (sig)	Defensora diferenciada (sig)
Descentralização	,012	,020	,227	,004	,287
Formalização	,014	,064	,521	,035	,786
Especialização	,012	,033	,246	,010	,587

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Portanto, é possível suportar as hipóteses H2a, H2b e H2c que indicavam que a estratégia de negócio modera a relação entre os itens da descentralização, formalização, especialização e a implementação da estratégia.

4.4.2.2 Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental

A tabela 32 apresenta que o efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a característica da descentralização da estrutura organizacional e implementação da estratégia não se mostrou significativo ($\text{sig} > 0,05$), portanto não há efeito da variável moderadora da incerteza ambiental nessa realação.

Tabela 32 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a descentralização e a implementação da estratégia

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R ²	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,195	,038	,032	,19688	,038	5,858	,017
2	,294	,86	,061	,19384	,048	2,557	,058

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 33 apresenta que o efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a característica da formalização da estrutura organizacional e implementação da estratégia não se mostrou significativo ($\text{sig} > 0,05$), portanto não há efeito da variável moderadora da incerteza ambiental nessa realação.

Tabela 33 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a formalização e a implementação da estratégia

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R ²	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,206	,042	,036	,19645	,042	6,535	,012
2	,228	,052	,026	,19746	,010	,494	,687

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 34 apresenta que o efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a característica da especialização da estrutura organizacional e implementação da estratégia não se mostrou significativo ($\text{sig} > 0,05$), portanto não há efeito da variável moderadora da incerteza ambiental nessa relação.

Tabela 34 – Resumo do modelo de regressão: Efeito da variável moderadora da incerteza ambiental na relação entre a especialização e a implementação da estratégia

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança		
					Alteração de R ²	Alteração F	Sig. Alteração F
1	,145	,021	,014	,19861	,021	3,179	,077
2	,207	,043	,016	,19842	,022	1,094	,354

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Assim, as hipóteses H3a, H3b e H3c, que indicavam que a incerteza ambiental modera a relação entre os itens da descentralização, formalização, especialização e a implementação da estratégia, não podem ser suportadas.

4.4.3 A relação entre a implementação da estratégia e o desempenho

Por fim, visando testar a significância do quarto modelo proposto foi realizado o teste F, através do teste ANOVA, alcançando-se os seguintes resultados apresentados na tabela 35. Como pode-se observar o resultado apresentado confirma a significância do modelo de

regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre a variável independente e a variável dependente ($\text{sig} < 0,05$) conforme tabela 35.

Tabela 35 – Teste F – ANOVA: Implementação da estratégia e o desempenho

ANOVA^a					
Modelo 1	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	8,295	1	8,295	9,646	,002 ^b
Resíduos	126,418	147	,860		
Total	134,714	148			

a. Variável dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Implementação da estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

O R^2 do modelo, denominado coeficiente de correlação ao quadrado, ou coeficiente de determinação, que aponta o percentual de variação total da variável dependente que é explicado conjuntamente pelo modelo de regressão com as variáveis independentes (HAIR et al., 2009), apresentou resultado de 0,062, portanto, 6,2% da variância na variável dependente desempenho pode ser explicada pela variável independente implementação da estratégia utilizada no modelo de regressão conforme apresentado na tabela 36.

Tabela 36 – Resumo do modelo de regressão

Resumo do modelo^b				
Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,248 ^a	,062	,055	,92735

a. Preditores: (Constante), Implementação da estratégia

b. Variável dependente: Desempenho

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

A tabela 37 mostra que a variável independente da implementação da estratégia apresenta um beta padronizado de 0,248 e significância estatística para explicar as variações que ocorrem na variável dependente desempenho.

Tabela 37 – Coeficientes

Coeficientes do modelo^a					
Modelo 1	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	3,557	,129		27,553	,000
Implementação da estratégia	-1,187	,382	-,248	-3,106	,002

a. Variável dependente: Desempenho

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados obtidos a partir da pesquisa (2015)

Assim, a implementação da estratégia ($\text{sig} < 0,05$) com coeficiente beta padronizado de 0,248, indica que o R^2 do desempenho tem 24,8% de variância explicada pela variável independente implementação da estratégia. Como pode-se observar com sentido contrário de explicação a implementação da estratégia afeta negativamente o desempenho. Tendo como base os resultados apresentados na Tabela 37, não é possível afirmar que a hipótese H4, que indicava que a implementação da estratégia está positivamente associada com o desempenho, pode ser suportada.

O próximo capítulo aborda a discussão e conclusões do estudo relacionadas aos objetivos estabelecidos para responder a questão de pesquisa. Além disso, apresenta as implicações teóricas e gerenciais, bem como as limitações do estudo e indicações para futuras pesquisas.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Entender como as características da estrutura organizacional influenciam a implementação da estratégia foi o tema escolhido para realização desse estudo. Ao analisar a teoria que estuda essa relação fica evidente que as questões inerentes a estrutura organizacional exercem papel central para a implementação, mas, ao mesmo tempo, a investigação relacionada ao tema da implementação da estratégia é limitada e o entendimento sobre as razões de sua eficácia ainda necessita de maior compreensão. Parte disso se dá pelo fato de o campo que estuda a estratégia ter se negligenciado a se concentrar em implementação.

Assim, o objetivo geral da presente dissertação foi o de analisar a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia moderada pela estratégia de negócio e incerteza ambiental. Como objetivos específicos o estudo contemplou avaliar quais características da estrutura organizacional contribuem positivamente para a implementação da estratégia; verificar como a estratégia de negócio influencia a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia; verificar como a incerteza ambiental influencia a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia e avaliar o impacto da implementação da estratégia para o desempenho da organização.

Os resultados alcançados neste estudo confirmam que a estrutura organizacional pode influenciar a implementação da estratégia das empresas que atuam no setor de alimentação fora do lar reforçando as conclusões de diversos autores que apontam que a estrutura organizacional possui características básicas que influenciam a comunicação, a coordenação e a tomada de decisão que são fundamentais para a implementação da estratégia (MINTZBERG, 1980; FREDRICKSON, 1986; WALKER JR; RUEKERT, 1987; OLSON; SLATER; HULT, 2005b; OLSON; SLATER; HULT, 2005a; CLAVER-CORTÉS; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORÍN, 2012).

Identificou-se que a adoção de características associadas à descentralização, como a maior distribuição de poder na tomada de decisão estimula a participação, envolvimento e engajamento das pessoas com os negócios da empresa, ajuda a promover a velocidade e estimular a criatividade e a inovação necessárias para competir em mercados onde a concorrência tende a ser mais acirrada como no caso das empresas de alimentação fora do lar, influencia positivamente a implementação dando suporte a hipótese H1a.

No contexto das empresas participantes desse estudo uma característica marcante é o fato de que a gestão está basicamente centrada nas mãos do sócio proprietário. A postura dos

respondentes próxima a neutra nos itens da descentralização sugere que esses líderes tendem a centralizar as decisões adotando um comportamento que pode estar desalinhado com as particularidades desse setor que demanda que, dada a simplicidade da sua estrutura, as pessoas estejam devidamente preparadas e empoderadas para tomar algumas decisões resolvendo questões inerentes a operação do negócio e dando respostas mais rápidas aos seus consumidores. Observou-se, durante a fase de pré-teste do questionário, que os executivos do setor, além das decisões estratégicas, muitas vezes acabam sobrecarregados a medida que se colocam a frente também de decisões operacionais do seu negócio que poderiam estar distribuídas entre os funcionários da empresa. Aparentemente esses executivos não têm plenas condições de garantir que as atividades sejam executadas com máxima eficiência, pois não dão conta de cuidar ou estar próximo de tudo o que acontece dentro empresa. Assim, supõe-se que a medida que descentralizam algumas decisões acabam contribuindo para que a implementação da estratégia seja mais efetiva.

Já em relação às características da formalização associadas aos parâmetros pelos quais os processos de trabalho são padronizados, através de regras, procedimentos, políticas, descrições de cargo, instruções de trabalho e outras, identificou-se que essa característica contribuiu negativamente para que a implementação da estratégia seja bem sucedida suportando a hipótese H1b. Empresas de pequeno porte, a medida que adotam as características de formalização da estrutura organizacional correm o risco de limitar a autonomia e atuação das pessoas, diminuir o espaço para criatividade e inovação, gerar insatisfação com o trabalho e conseqüentemente baixo comprometimento com a empresa. No caso das empresas de pequeno porte alvo desse estudo pode-se observar que apresentam algum grau de padronização das atividades o que, para sua realidade, pode vir a ser contraproducente para a efetiva implementação da estratégia.

Em relação à característica de especialização da estrutura organizacional não foi possível identificar influencia na implementação de acordo com a análise de regressão múltipla visto que não apresentou resultados estatisticamente significativos para explicar a variância da implementação da estratégia, não suportando a hipótese H1c. Em negócios de pequeno porte as estruturas são mais simples e os quadros funcionais mais enxutos sugerindo que os membros da organização atuem nas mais diversas funções. Ter quadros com membros especializados pode implicar na falta de capacidade de os funcionários atuarem nas mais diferentes atividades podendo comprometer a execução da estratégia. As empresas desse estudo indicaram possuir baixa concordância em relação ao fato de seus funcionários serem generalistas e desempenharem uma ampla variedade de tarefas, atividades e funções e, em

contrapartida, mostraram adotar tarefas específicas para cada um dos funcionários. Isso sugere que possuem uma estrutura que tende a possuir características associadas a especialização. Esse é um ponto que merece mais aprofundamento especificamente para empresas de pequeno porte.

Como proposto no modelo conceitual foram avaliados os efeitos das variáveis moderadoras da estratégia de negócio e da incerteza ambiental na relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia. Identificou-se que a variável estratégia de negócios modera a relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação dando suporte as hipóteses H2a, H2b e H2c. Como visto, a adoção de uma estratégia defensora de baixo custo mostra associação estatisticamente significativa entre os três itens da estrutura organizacional. Isso indica que a adoção de uma estratégia defensora de baixo custo influencia a relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação da estratégia.

Isso pode ser explicado pelo fato de essas empresas raramente estarem a frente do desenvolvimento de produtos ou serviços e terem como principal direcionador de suas ações o foco em controle de custos. Assim, elas sustentam sua posição através do fornecimento de produtos nos melhores preços. Esse comportamento pode ser pouco apropriado para o mercado de alimentação fora do lar que, apesar de possuir clientes com tendência neutra, tanto para frequentemente buscar produtos novos como para mudar suas preferências ao longo do tempo, é caracterizado pelo fato de que a concorrência é acirrada e com alguma tendência em competir com base em preço. Assim, ao se posicionar adotando comportamentos típicos das defensoras de baixo custo essas empresas colocam sua ênfase na gestão de custos limitando movimentos que podem contribuir para que se coloquem a frente dos demais concorrentes. Essa postura pode fazer com que as iniciativas de implementação da estratégia de marketing sejam realizadas dentro de um contexto organizacional mais desafiador restringindo assim a efetividade da execução da estratégia.

Por outro lado, conforme resultados observados, a variável moderadora da incerteza ambiental não apresentou significância na explicação da relação entre os itens da estrutura organizacional e a implementação da estratégia não suportando as hipóteses H3a, H3b e H3c, e não corroborando com os autores que destacam a importância de se ajustar as características da estrutura organizacional aquelas da incerteza ambiental encontradas em cada mercado (PERTUSA-ORTEGA; CLAVER-CORTÉS; MOLINA-AZORÍN, 2008; PARNELL, 2013).

Todavia, esse achado fornece suporte adicional ao posicionamento de Slater, Hult e Olson (2010b) que não defende que os gestores devem tentar ajustar seu foco conforme as condições ambientais mudam. Como visto, as percepções de incerteza tendem a ser maiores

em ambientes mais dinâmicos e altamente competitivos, assim, os resultados encontrados nesse estudo podem estar associados a uma característica particular do mercado do Rio Grande do Sul marcado por traços mais tradicionais e conservadores e de mais baixa competição do que os encontrados em mercados mais desenvolvidos.

Além disso, outra questão que pode ajudar a explicar esse resultado diz respeito ao fato de as empresas participantes desse estudo serem eminentemente de pequeno porte, negócios que em função de sua baixa complexidade de gestão e operação conseguem identificar e interpretar com mais facilidade as mudanças de mercado e talvez sejam menos impactadas pela incerteza ambiental.

Por fim, ao avaliar a relação entre a implementação da estratégia e o desempenho identificou-se que o resultado apresentado confirma a validade do modelo de regressão proposto ao indicar a existência de relação estatisticamente significativa entre essas variáveis. Porém, vale um destaque da relação negativa apresentada, não dando suporte a hipótese H4. Se por um lado esse resultado pode ser considerado como inesperado, por outro lado, pode-se entender esse resultado ao levar em consideração que mediu-se especificamente a implementação da estratégia de marketing, já o desempenho avaliado foi o geral da empresa conforme as escalas utilizadas. Obviamente, além da estratégia de marketing, existem outras estratégias que ao serem implementadas e combinadas entre si, podem contribuir para que o desempenho da empresa seja avaliado como satisfatório.

Além disso, outro fator que pode contribuir para explicar esse resultado é o fato de que nas empresas de pequeno porte a implementação da estratégia de marketing exerça um papel menos relevante para o desempenho da empresa, diferentemente do que pode acontecer em empresas de maior porte e complexidade. Isso sugere que a literatura tradicional que trata da relação entre a implementação da estratégia de marketing e o desempenho da empresa pode não ser suficientemente adequada para explicar essa relação nas empresas de pequeno porte. Na realização do teste ANOVA, realizado para avaliar a diferença de média entre três ou mais condições, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas tanto para a implementação como para o desempenho entre os diferentes tipos estratégicos analisados nesse estudo o que reforça a necessidade de maior entendimento dessa relação nas empresas de pequeno porte.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Os resultados apresentados trazem importantes implicações acadêmicas para o campo da implementação da estratégia a medida que contribuem para preencher algumas lacunas e reduzir preocupações de longa data que, conforme Csaszar (2012), existem na literatura em estratégia associadas a necessidade de uma melhor compreensão da relação entre estrutura e desempenho organizacional.

A confirmação das hipóteses de que as características de descentralização e formalização influenciam a implementação da estratégia reforçam o posicionamento de Hrebiniak (2006; 2013) que reforça o papel central desempenhado pela estrutura organizacional para a implementação da estratégia destacando que a estrutura é importante para a execução da estratégia, tanto em nível corporativo como de negócios.

Outra importante contribuição desse estudo está relacionada a utilização, como variáveis moderadoras, da estratégia de negócio e da incerteza ambiental no modelo conceitual. Os resultados desse estudo indicam que a estratégia de negócio modera a relação entre a estrutura e a implementação dando suporte a Hrebiniak (2013) que destaca que a estratégia de negócio influencia as decisões que a empresa toma quando da definição das características da estrutura organizacional mais adequada para alcançar resultado superior, ou, alternativamente, a estrutura organizacional é importante para a execução da estratégia, tanto em nível corporativo como de negócios.

Outra implicação acadêmica desse estudo é a evidência fornecida da relação negativa entre a implementação da estratégia e o desempenho contrariando afirmação de Slater, Hult e Olson (2010b) de que a efetividade da implementação da estratégia de marketing é positiva e geralmente associada com o desempenho da unidade de negócio, o que sugere a necessidade de maior aprofundamento da relação entre essas variáveis.

Além disso, pode-se destacar como importante contribuição acadêmica o teste empírico do modelo conceitual adotado que contribui para ampliar a compreensão da relação entre estrutura organizacional e a implementação da estratégia contribuindo para a geração de conhecimento do campo da estratégia no Brasil, além de avaliar o impacto da estratégia de negócio e da incerteza ambiental como variáveis moderadoras dessa relação.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Um olhar atento aos achados desse estudo pode contribuir para o esforço que as organizações fazem para estarem mais bem posicionadas estrategicamente em seus mercados em relação aos seus concorrentes visando alcançar resultados superiores e vantagens competitivas em seus mercados de atuação.

Daugherty, Chen e Ferrin (2011) afirma que uma maior compreensão do impacto das decisões estruturais tem importante relevância gerencial e merece maior atenção dos pesquisadores, sendo assim, os resultados desse estudo contribuem para ampliar a compreensão do impacto das decisões relacionadas as características da estrutura organizacional para a implementação da estratégia.

Considerando que a escolha da estrutura organizacional é vital para a implementação da estratégia (HREBINIAK, 2006), os executivos que tomam decisões relacionadas a estrutura organizacional podem lançar mão desses achados e avaliar os impactos que a opção de adotar um modelo de gestão mais descentralizado, que amplie a participação e envolvimento dos funcionários na tomada de decisão e que, ao mesmo tempo, estimule a criatividade, a inovação, o senso de pertencimento e de dono do negócio a medida que se responsabilizam pelas decisões tomadas no ambiente da empresa pode trazer para a superação dos objetivos estabelecidos.

Outra contribuição importante diz respeito ao fato de que esse estudo evidencia que uma estrutura organizacional formalizada tem influência negativa na implementação da estratégia. Assim, certo grau de formalização pode limitar a ação das pessoas, uma vez que, podem ser condicionadas a atuar de acordo com a descrição de seus cargos não se permitindo ultrapassar as fronteiras dessas limitantes descrições. Somam-se a isso as regras, procedimentos, políticas, instruções de trabalho, entre outras, que também podem exercer papel determinante para que os desafios relacionados a implementação da estratégias sejam ainda maiores. O desafio nesse sentido são os gestores encontrarem um equilíbrio que atenda a necessidade que existe em se deixar claro os padrões esperados de comportamento, o que e como executar, os padrões de processo e qualidade requeridos, entre outros, e a necessidade de não engessar a operação com excesso de regras, normas, etc, que muitas vezes limitam a autonomia e atuação das pessoas, tão importantes que são no esforço de execução da estratégia.

Em relação a variável moderadora da estratégia de negócio, 22 empresas da amostra, aproximadamente 13% do total de empresas analisadas, adotam a estratégia reativa, ou seja,

elas são caracterizadas pela falta de uma estratégia para competir. Estas empresas não parecem ter uma consistente estratégia de mercado e atuam principalmente como resposta às pressões competitivas de mercado ou outras em curto prazo (OLSON; SLATER; HULT, 2005b).

Conforme avaliado, apesar de não apresentarem diferenças estatisticamente significativas, as empresas que adotam estratégias prospectora, analítica e defensiva apresentaram melhor desempenho do que as empresas classificadas como reativas. Além disso, evidências de Miles e Snow (1978) indicam que empresas que adotam a estratégia reativa exibem um padrão de ajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável, carecendo de um conjunto de mecanismos de resposta que consistentemente pode entrar em vigor quando confrontados com uma mudança de ambiente. Como consequência, as empresas reativas existem em um estado de instabilidade quase permanente.

Portanto, isso sugere que as empresas posicionadas como reativas tendem a ser menos eficazes quando comparadas com as demais. Dessa forma, seria recomendado que esse conjunto de empresas, cientes de que a estratégia de negócio influencia a relação entre a estrutura organizacional e a implementação, como apontam os resultados desse estudo, avaliassem a necessidade e oportunidade de adotar uma estratégia de negócio com claros e consistentes padrões de comportamento estratégico na busca de um adequado alinhamento com as condições mercadológicas percebidas pelos gestores das empresas. Assim, podem estar melhor posicionadas estrategicamente para responder as questões de mercado de uma maneira mais proativa em busca de um desempenho superior.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a realização deste estudo foram identificadas algumas limitações que geralmente estão presentes nas pesquisas das ciências sociais. A seguir são apresentadas algumas dessas limitações.

A primeira limitação relaciona-se ao tipo de pesquisa caracterizada como transversal na qual os dados são coletados em um período específico de tempo, sendo assim, não são capturadas eventuais variações no comportamento das variáveis analisadas nesse estudo.

Outra limitação diz respeito a não utilização de uma amostra probabilística, geralmente envolvendo a utilização de grandes amostras que sejam representativas da população alvo de onde são extraídas, que permitiria a generalização dos resultados para a população. Assim, os resultados apresentados dizem respeito apenas a esse estudo, não sendo

possível generalizar os resultados para toda a população de pequenas empresas pertencentes ao setor de alimentação fora do lar.

Soma-se a isto, a limitação desse estudo associada ao tamanho da amostra de apenas 171 respondentes. Durante a fase de coleta de dados encontrou-se uma considerável dificuldade em sensibilizar as empresas objeto do estudo a participarem desse levantamento. Visando superar esse desafio foi realizado um esforço adicional com a contratação de uma empresa de pesquisa de mercado para realizar a coleta aplicando entrevistas via telefone.

Outra limitação desse estudo inclui a questão que diz respeito a avaliação do desempenho da empresa que foi realizada com base na percepção dos respondentes sobre o desempenho da empresa em comparação às empresas concorrentes no setor. Assim, a utilização de informações objetivas, através de indicadores financeiros (crescimento de vendas, lucratividade, retorno sobre investimento, etc.) seria adequado para se ter uma avaliação mais precisa do desempenho da organização. A não utilização de dados objetivos deu-se em função do difícil acesso a este tipo de informação que normalmente é restrito e não divulgado pelas empresas de pequeno porte.

Por fim, outra limitação está relacionada ao fato de esse estudo ter sido realizado apenas com empresas atuantes no mercado do Rio Grande do Sul, predominantemente em Porto Alegre e região metropolitana, e num segmento específico que foi o de alimentação fora do lar.

5.4 INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Essa pesquisa reflete uma situação pontual do objeto de estudo analisado dado que tem um caráter transversal, assim, seria interessante que a pesquisa fosse aplicada por um determinado período de tempo, com um caráter de estudo longitudinal, permitindo avaliar como evoluem as relações entre as variáveis do modelo conceitual.

Em relação a característica de especialização da estrutura organizacional que não se mostrou significativa para explicar a variação na implementação da estratégia sugere-se a realização de novos estudos procurando compreender o impacto dessa característica da estrutura organizacional em empresas de pequeno porte.

Além disso, vale ampliar o entendimento da influência de determinados tipos estratégicos ao moderarem a relação entre a característica de especialização da estrutura organizacional e a implementação da estratégia., assim como, da variável da incerteza ambiental que não se mostrou significativa para explicar a relação entre estrutura e

implementação num contexto de mercado como o brasileiro geralmente caracterizado como instável em função de mudanças de ordem econômica, política e outras.

Pesquisas no campo da estratégia indicam que a implementação da estratégia de marketing está positivamente associada ao desempenho da empresa (SLATER; HULT; OLSON, 2010b), e esse estudo apresentou um resultado diferente do que indica a literatura. Assim, investigar mais profundamente essa relação em empresas de pequeno porte pode trazer importantes contribuições para o campo de estudo.

Outra possibilidade é aplicar a pesquisa em outros segmentos de mercado, tanto em organizações de pequeno como de grande porte, tendo como objetivo avaliar a relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia, bem como, o efeito das variáveis moderadoras em diferentes contextos de negócios.

O Brasil é um país de dimensões continentais com as mais variadas diferenças entre as unidades da federação. Assim, sugere-se aplicar a pesquisa em diferentes mercados ou regiões com intuito de avaliar como as características de outros ambientes mercadológicos no qual as empresas estão inseridas pode ampliar o entendimento das relações entre as variáveis do modelo conceitual e possibilitar a avaliação dos resultados em comparação aos que esse estudo apresenta.

Ainda, acrescentar outras variáveis ao modelo conceitual pode contribuir para aprofundar o entendimento da relação entre a estrutura organizacional e a implementação da estratégia à medida que a inclusão de novas variáveis independentes ao modelo pode ajudar a explicar de forma mais abrangente as variações na implementação da estratégia.

REFERÊNCIAS

- ALLIO, Michael K. A short, practical guide to implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKMAN, Christine M.; HAUNSCHILD, Pamela R.; PHILLIPS, Damon J. Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 259-275, 2004.
- BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategy work. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 2, p. 69-76, 1984.
- BIGLER, William R. The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators. **Strategy & Leadership**, v. 29, n. 3, p. 29-34, 2001.
- BURNS, Tom E.; STALKER, George Macpherson. **The management of innovation**. Urbana-Champaign: University of Illinois, 1961.
- CLAVER-CORTÉS, Enrique; PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 993-1002, 2012.
- DALTON, Dan R. et al. Organization structure and performance: a critical review. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 49-64, 1980.
- DAUGHERTY, Patricia J.; CHEN, Haozhe; FERRIN, Bruce G. Organizational structure and logistics service innovation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 1, p. 26-51, 2011.
- DESARBO, Wayne S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.
- FREDRICKSON, James W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of management review**, v. 11, n. 2, p. 280-297, 1986.
- GARSON, G. David. **Multiple Regression**. Asheboro: Statistical Associates Publishers, 2012.
- GERMAIN, Richard; CLAYCOMB, Cindy; DRÖGE, Cornelia. Supply chain variability, organizational structure, and performance: the moderating effect of demand unpredictability. **Journal of operations management**, v. 26, n. 5, p. 557-570, 2008.
- GOVINDARAJAN, Vijay. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of management Journal**, v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.

GUPTA, Anil K. SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 477-500, 1987.

HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.

_____. **Making strategy work: leading effective execution and change**. FT Press, 2013.

HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley; WORKMAN, John P. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 12, p. 1331-1340, 2004.

HUBER, Adele J.. The strategy implementation capability (sic) scale: a learning-based measure of how to make strategy implementation effective. In: HUBER, Adele J.. **Effective Strategy Implementation**. Berlim: Springer Gabler, 2011, p. 43-90.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL. **Anuário brasileiro de alimentação fora do lar**. Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of marketing**, p. 53-70, 1993.

KABADAYI, Sertan; EYUBOGLU, Nermin; THOMAS, Gloria P.. The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 195-211, 2007.

KEATS, Barbara; O'NEILL, Hugh M. Organizational structure: Looking through a strategy lens. **The Blackwell handbook of strategic management**, p. 520-542, 2001.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KÖSEOGLU, Mehmet Ali et al. Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 81-91, 2013.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative science quarterly**, p. 1-47, 1967.

LESTER, Donald L. et al. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers. **International Journal of Commerce and Management**, v. 18, n. 4, p. 313-330, 2008.

MACLEAN, Richard. Organizational design: Business literature insights. **Environmental Quality Management**, v. 22, n. 2, p. 103-115, 2012.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2004. 724 p.

MEIJAARD, Joris; BRAND, Maryse J.; MOSSELMAN, Marco. Organizational structure and performance in Dutch small firms. **Small Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 83-96, 2005.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.. Organizational **Strategy, Structure, and Process**. Stanford: Stanford University, 1978

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. Urbana-Champaign: University of Illinois, 1979.

_____. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management science**, v. 26, n. 3, p. 322-341, 1980.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Neil A.; KALEKA, Anna; KATSIKEAS, Constantine S. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 90-108, 2004.

NOBLE, Charles H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of business research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.

_____; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. **The Journal of Marketing**, p. 57-73, 1999.

NUTT, Paul C. Tactics of implementation. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 230-261, 1986.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business horizons**, v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005a.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005b.

PARNELL, John A.. Strategy execution in emerging economies: assessing strategic diffusion in Mexico and Peru. **Management Decision**, v. 46, n. 9, p. 1277-1298, 2008.

_____. et al. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 546-568, 2012.

_____. Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 215-234, 2013.

PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; CLAVER-CORTÉS, Enrique; MOLINA-AZORÍN, José F.. Strategy, structure, environment and performance in Spanish firms. **EuroMed Journal of Business**, v. 3, n. 2, p. 223-239, 2008.

PORTER, Michael. E.. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRYOR, Mildred Golden et al. Strategic Implementation as a Core Competency. **Journal of management research (09725814)**, v. 7, n. 1, 2007..

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative science quarterly**, p. 1-17, 1980.

SEBRAE/RS. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055-1067, 2001.

_____; HULT, G. Tomas M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

_____. Tomas M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010a.

SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.; OLSON, Eric M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 551-559, 2010b.

TREZ, Guilherme. Design Center: uma estrutura de inovação orientada para o mercado. **Strategic Design Research Journal**, v. 4, n. 3, 2011.

TSAI, Kuen-Hung; YANG, Shu-Yi. The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 2, 2012.

VAN DE VEN, Andrew H., DRAZIN, Robert. The concept of fit in contingency theory. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 333-365, 1985.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

VENKATRAMAN, Nenkath. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. **Academy of management review**, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

WOLBERDA, Henk W. et al. Contingency fit, institutional fit, and firm performance: A metafit approach to organization–environment relationships. **Organization Science**, v. 23, n. 4, p. 1040-1054, 2012.

WALKER JR, Orville C; RUEKERT, Robert W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **The Journal of Marketing**, p. 15-33, 1987.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Gestor,

O objetivo principal desse estudo é analisar a relação entre a estrutura organizacional e o desempenho moderado pela estratégia de negócio e incerteza ambiental.

Para atingir esse objetivo é importante que você responda de forma crítica e criteriosa cada uma das questões do questionário a seguir. É fundamental para o estudo a sua participação respondendo todas as questões formuladas acerca desses temas.

Importante frisar que os dados levantados nessa pesquisa não serão analisados individualmente, mas sim em conjunto com os demais participantes desse estudo. Garantimos, portanto, o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

Os resultados desse projeto além de constituírem os subsídios necessários para uma dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação (PPG) em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos poderão ser compartilhados com a sua organização.

As questões abaixo servem para caracterizar o respondente e a empresa:

Assinale abaixo o cargo que ocupa na organização:

- Supervisor
- Gerente
- Diretor
- Sócio proprietário

Informe sua idade: ____ anos

Gênero:

- Masculino
- Feminino

Grau de Instrução:

- Primeiro grau
- Segundo grau
- Terceiro grau
- MBA/Especialização
- Mestrado/Doutorado

Formação:

- Finanças
- Administrativo/RH
- Marketing/Vendas
- Operações

Tempo de funcionamento da empresa: ____ anos

Número de unidades (lojas): _____

Assinale abaixo o número de funcionários da empresa:

- Até 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- De 41 a 50
- Acima de 51

Marque abaixo a faixa faturamento bruto (R\$) da empresa (anual):

- Até R\$ 200 mil
- Mais de R\$ 200 a R\$ 400 mil
- Mais de R\$ 400 a R\$ 600 mil
- Mais de R\$ 600 a R\$ 800 mil
- Mais de R\$ 800 a R\$ 1 milhão
- Acima de R\$ 1 milhão

As questões abaixo se referem aos itens da Implementação da Estratégia:

Pense em alguma ação ou estratégia executada com objetivo agregar valor aos seus clientes que a empresa tenha adotado nos últimos meses para responder as questões abaixo. Por favor, indique o grau com que você concorda ou discorda com as seguintes declarações (1 = discordo totalmente / 5 = concordo totalmente):

Nossa estratégia de marketing foi efetivamente implementada.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Nosso esforço de implementação desta estratégia de marketing foi decepcionante.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A implementação da nossa estratégia de marketing foi considerada como um sucesso.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Eu pessoalmente acho que a implementação da estratégia de marketing foi um sucesso.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As questões abaixo se referem aos itens da Estrutura Organizacional:

Por favor, indique o grau com que você concorda ou discorda com as seguintes declarações (1 = discordo totalmente / 5 = concordo totalmente):

Aos gerentes é permitida a flexibilidade no sentido de executar o trabalho.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Uma pessoa que queira tomar suas próprias decisões seria rapidamente desestimulada.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Mesmo as pequenas coisas são encaminhadas para alguém superior na organização para tomar uma decisão.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os funcionários influenciam as decisões estratégicas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os funcionários tem autonomia para tomar decisões estratégicas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os funcionários influenciam as decisões operacionais.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os funcionários tem autonomia para tomar decisões operacionais.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Se a decisão não se encaixe com o procedimento operacional padrão poucas ações são realizadas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os indivíduos na organização freqüentemente se referem à formalização como uma "burocracia".

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Se os funcionários desejam tomar suas próprias decisões, eles são rapidamente remetidos a um manual de políticas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Utilizamos procedimentos formais de comunicação.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os procedimentos formais estão escritos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As nossas atividades são padronizadas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A maioria dos nossos funcionários é generalista que desempenham uma ampla variedade de tarefas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Os nossos funcionários realizam várias atividades e funções.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As tarefas são específicas para cada um dos funcionários.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Na nossa organização um funcionário substitui o outro quando há necessidade.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As questões abaixo se referem às características da sua organização:

Por favor, indique qual dos seguintes perfis melhor descreve a sua empresa. Escolha uma delas:

() A minha empresa muitas vezes é a primeira a entrar com produtos ou serviços novos no mercado. Não hesitamos em tomar ações quando parece haver uma oportunidade. Queremos que nossa oferta reflita uma posição de inovação.

() Minha empresa constantemente monitora as atividades do mercado para a tomada de decisões seguras. Não somos os primeiros a entrar com novos produtos ou serviços no mercado, verificamos os movimentos da concorrência para agir. Normalmente somos a primeira empresa a seguir algum movimento da concorrência.

() Minha empresa tenta manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Raramente está na vanguarda do desenvolvimento de produtos ou serviços, em vez disso, se concentra em operar da forma mais eficiente possível. Em geral, a empresa se concentra em aumentar a participação em mercados existentes, fornecendo produtos nos melhores preços.

() Minha empresa tenta manter um domínio relativamente estável, protegendo agressivamente sua posição no mercado. Raramente está na vanguarda do desenvolvimento de produtos ou serviços, em vez disso, se concentra em oferecer serviço superior e/ou produto de qualidade. Nossos preços normalmente são mais elevados do que a média dos concorrentes.

() Minha empresa não tem uma estratégia plenamente definida. Atuamos principalmente em resposta às pressões competitivas de mercado ou a outras que surgem no dia a dia.

As questões abaixo se referem aos itens de contexto de mercado:

Por favor, indique o grau com que você concorda com as seguintes declarações (1 = discordo totalmente / 5 = concordo totalmente):

Em nosso tipo de negócio, as preferências de produtos dos clientes mudam bastante ao longo do tempo.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Nossos clientes tendem a procurar novos produtos o tempo todo.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Às vezes, nossos clientes são muito sensíveis ao preço, mas em outras ocasiões, o preço é relativamente sem importância.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Novos clientes tendem a ter necessidades relacionadas a produtos que são diferentes daquelas de nossos clientes existentes.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Podemos atender a muitos dos mesmos clientes que atendíamos no passado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

É muito difícil prever qualquer mudança neste mercado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A concorrência no nosso segmento é acirrada.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Há muitas “guerras promocionais” em nosso segmento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Qualquer coisa que um concorrente pode oferecer, outros podem oferecer prontamente.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A concorrência de preços é uma característica do nosso segmento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Ouve-se de um novo movimento competitivo quase todos os dias.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Nossos concorrentes são relativamente fracos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

A tecnologia e processos em nosso segmento estão mudando rapidamente.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As mudanças tecnológicas e de processos oferecem grandes oportunidades em nosso segmento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

É muito difícil prever onde a tecnologia e os processos em nosso segmento estarão nos próximos dois a três anos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Um grande número de idéias de novos produtos e serviços tem sido possível através de avanços tecnológicos e de processos em nosso segmento.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

O desenvolvimento tecnológico e de processos em nosso segmento é um pouco menor.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As mudanças tecnológicas e de processo neste segmento são freqüentes.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

As questões abaixo se referem aos itens do Desempenho :

Por favor, indique o grau com que você concorda ou discorda com as seguintes declarações (1 = discordo totalmente / 5 = concordo totalmente):

O desempenho geral da empresa no último ano foi abaixo da expectativa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

O desempenho geral da empresa no último ano ultrapassou o dos nossos principais concorrentes.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Temos muito espaço para melhorar o desempenho geral da empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Estou satisfeito com a atual lucratividade da empresa no último ano, em comparação com a concorrência.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Estou satisfeito com o atual crescimento da empresa no último ano, em comparação com a concorrência.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Estou satisfeito com o atual desempenho não financeiro da empresa no último ano, em comparação com a concorrência.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

Houve abertura de novas lojas no último ano? () sim () não

Qual o percentual de crescimento de vendas sobre o ano anterior considerando todas as lojas?___%

Qual o percentual de crescimento do ticket médio sobre o ano anterior considerando todas as lojas?___%

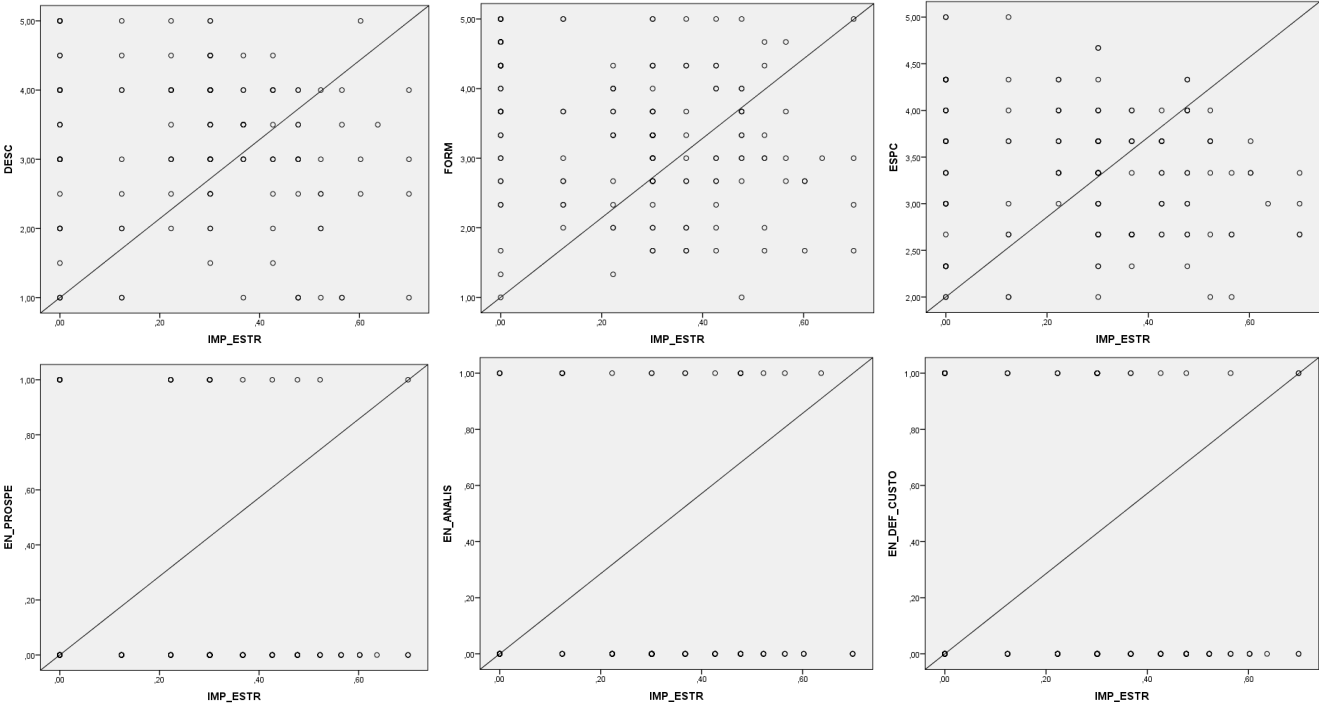
APÊNDICE B – LINEARIDADE – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

	Correlações												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Descentralização	1												
2. Formalização	,091	1											
3. Especialização	,027	,071	1										
4. Estratégia prospectora	-,061	,191*	,056	1									
5. Estratégia analisadora	-,049	,021	-,112	-,179*	1								
6. Estratégia defensora de custo	,111	,016	-,013	-,241**	-,220**	1							
7. Estratégia defensora diferenciada	-,037	-,056	,075	-,317**	-,289**	-,389**	1						
8. Estratégia reativa	,033	-,175*	-,036	-,170*	-,155*	-,209**	-,275**	1					
9. Incerteza de mercado	,214**	,297**	,209**	-,066	,021	,012	-,009	,048	1				
10. Incerteza competitiva	,156*	,146	-,073	-,060	,034	,025	-,007	,011	,336**	1			
11. Incerteza tecnológica	,256**	,311**	,104	-,028	,043	,001	-,043	,045	,575**	,254**	1		
12. Implementação da estratégia	,195*	-,206*	-,145	-,167*	,025	-,170*	,167*	,153	-,132	-,097	-,055	1	
13. Desempenho	,085	,170*	,074	,083	-,059	-,017	,034	-,057	,066	-,036	,080	-,051	1

NOTAS: * p < 0,05; ** p < 0,01 (bi-caudal)

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

APÊNDICE C – LINEARIDADE – GRÁFICOS DE DISPERSÃO



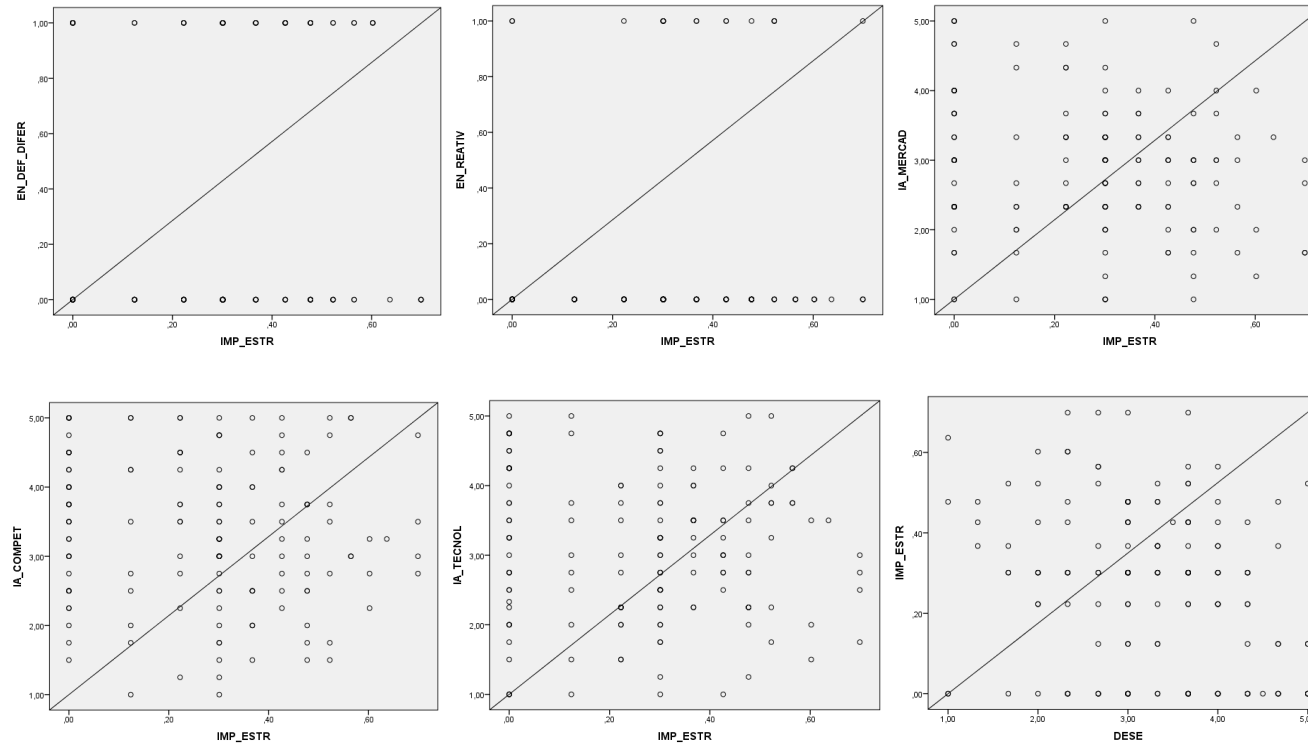


Gráfico 1 – Gráficos de dispersão das variáveis independentes e dependente

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

APÊNDICE D – HOMOSCEDASTICIDADE DOS RESÍDUOS

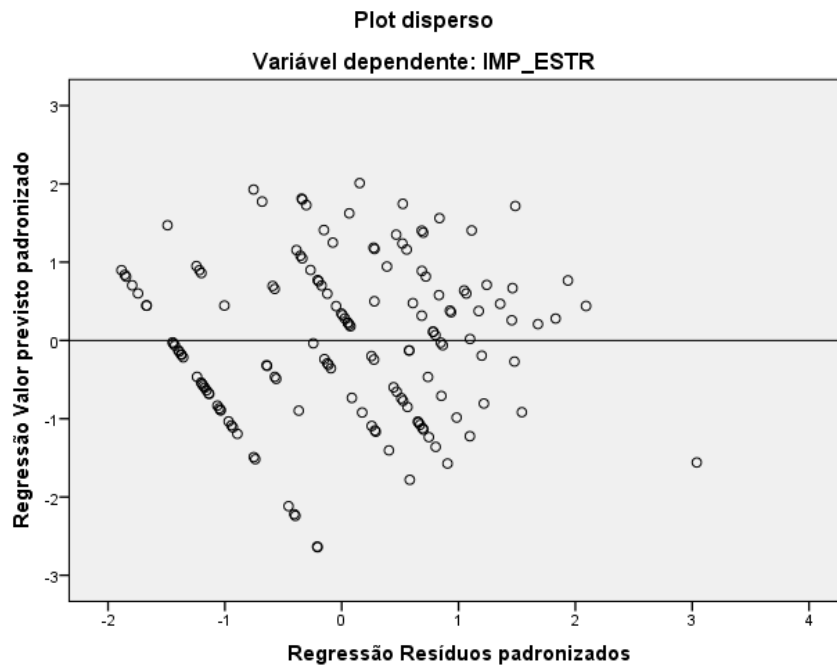


Gráfico 2 – Diagrama de dispersão variável dependente Implementação da estratégia
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

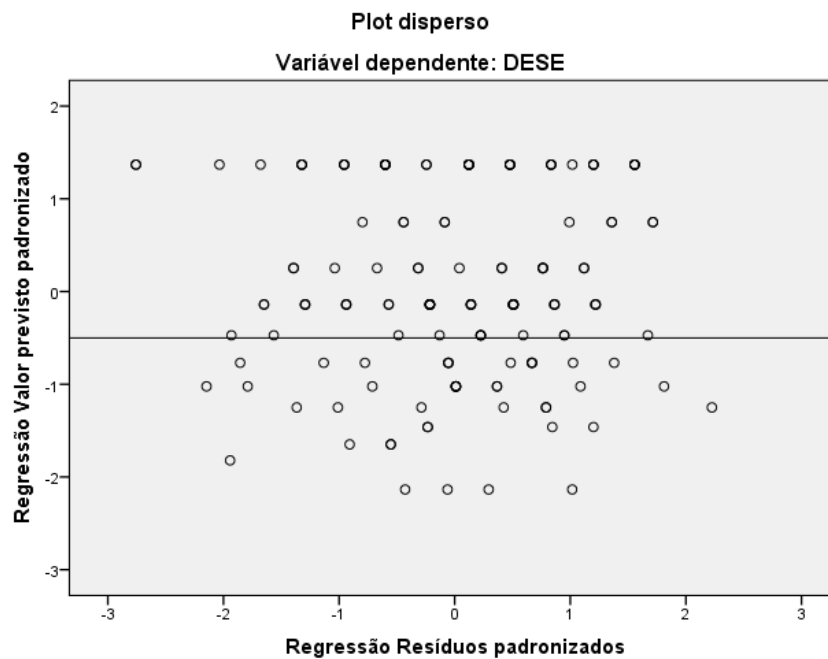


Gráfico 3 - Diagrama de dispersão variável dependente Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

APÊNDICE E – DISTRIBUIÇÃO NORMAL DOS RESÍDUOS DOS MODELOS DE REGRESSÃO

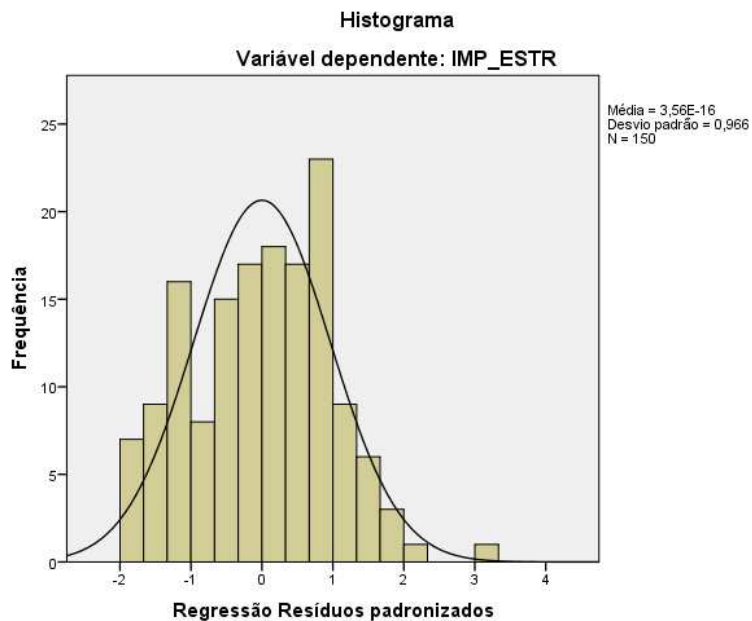


Gráfico 4 – Histograma dos resíduos da variável dependente Implementação da estratégia
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

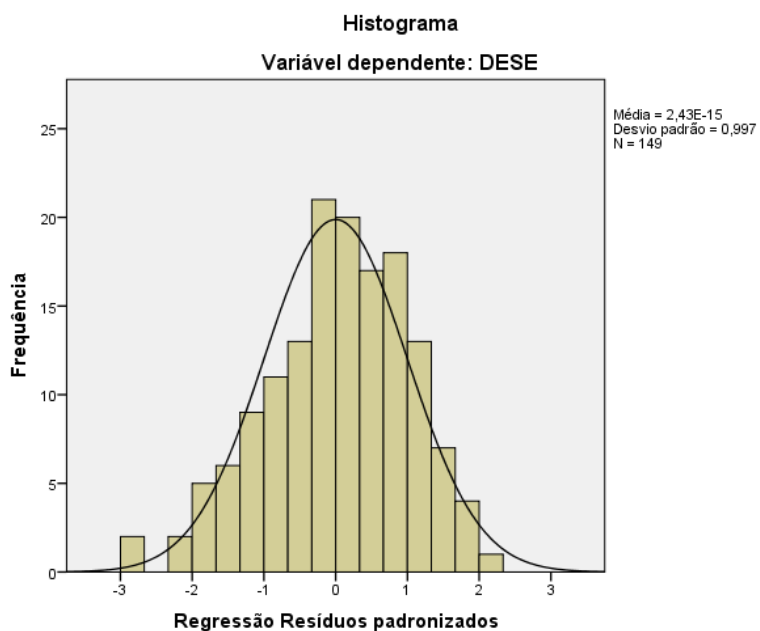


Gráfico 5 – Histograma dos resíduos da variável dependente Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

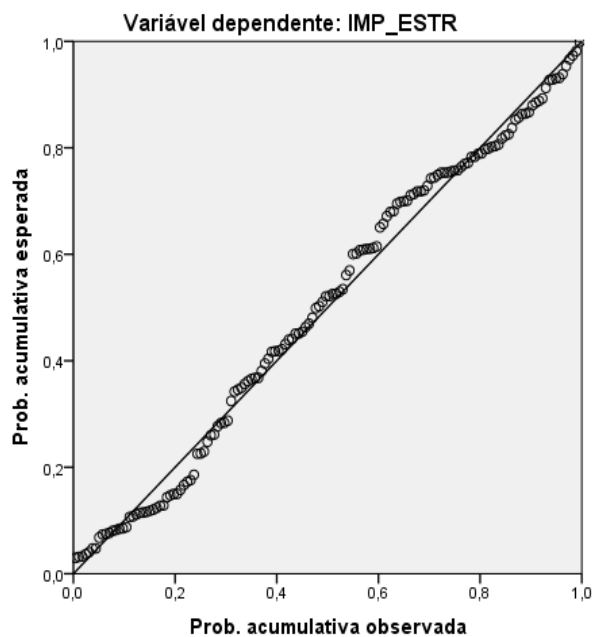


Gráfico 6 – Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Implementação da estratégia

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados

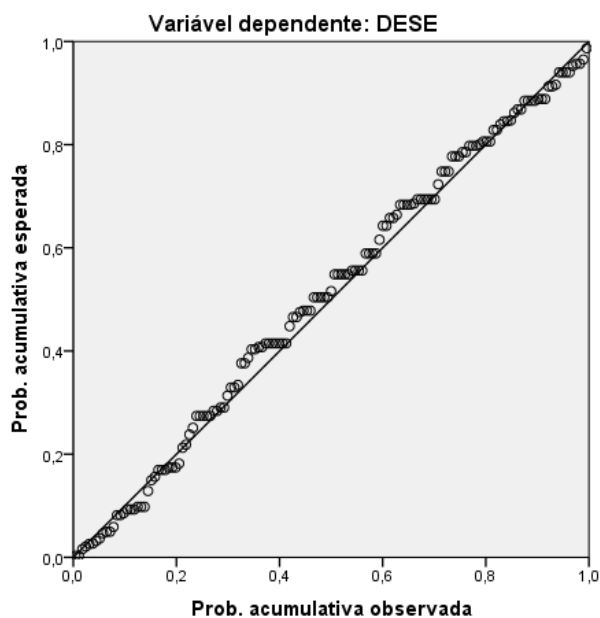


Gráfico 7 – Gráfico de normalidade dos resíduos da variável dependente Implementação da estratégia

Fonte: Dados da pesquisa (2015).