

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

**MARCOS AURELIO VICENZI**

**O DESEMPENHO DE EMPRESAS DA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA SOB A  
ÓTICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

**PORTO ALEGRE**

**2018**

**MARCOS AURELIO VICENZI**

**O DESEMPENHO DE EMPRESAS DA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA SOB A  
ÓTICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

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

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

**PORTO ALEGRE**

**2018**

V362d

Vicenzi, Marcos Aurelio

O desempenho de empresas da indústria metal mecânica sob a ótica das estratégias genéricas de Porter / por Marcos Aurelio Vicenzi. – 2018.

105 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Ivan Lapuente Garrido”.

1. Estratégias genéricas. 2. Desempenho. 3. Vantagem competitiva. 4. Setor metal mecânico. I. Título.

CDU: 658.011.4

**MARCOS AURELIO VICENZI**

**O DESEMPENHO DE EMPRESAS DA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA SOB A  
ÓTICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

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

Aprovado em (dia, mês e ano)

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. Ivan Lapuente Garrido – Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador

---

Dr. Celso Augusto de Matos – Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

Dr. Douglas Wegner – Universidade do Rio dos Sinos - UNISINOS

---

Dr. Sílvio Luís de Vasconcellos – Universidade Regional de Blumenau - FURB

## **AGRADECIMENTOS**

À UNIDAVI – Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, pela oportunidade de realizar o curso de mestrado interinstitucional e pela qualidade do ensino oferecido.

Ao meu orientador, Dr. Prof. Ivan Lapuente Garrido, pelos seus ensinamentos, ajuda, disponibilidade, dedicação e paciência no desenvolvimento deste trabalho e por sempre me incentivar a continuar e provocar novas descobertas.

Aos colegas de turma, que tornaram esta passagem muito mais enriquecedora e agradável, pela disposição em compartilhar seus conhecimentos e pelos momentos extra aulas.

Aos meus amigos e familiares, pela compreensão em não poder estar presente em todos os momentos desejados e por ter deixado a desejar em muitos dos valores que uma relação necessita.

Em especial à minha esposa, pelo incentivo desde a decisão de iniciar o estudo até o último momento, não deixando transparecer em nenhum momento que minha angústia com as dificuldades era em vão, motivando-me a dar o próximo passo para alcançar o objetivo traçado.

E a Deus, sempre.

## RESUMO

O desempenho é uma preocupação constante nas empresas, necessitando seus gestores estarem sempre alinhados com as melhores práticas estratégicas para manterem-se no topo da vantagem competitiva. O presente trabalho analisou a relação do posicionamento estratégico das empresas inseridas na indústria metal mecânica de Santa Catarina sobre seu desempenho dentro da abordagem das estratégias genéricas de Porter. Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa em micro, pequenas e médias empresas por meio de uma *survey* em 153 empresas catarinenses, exclusivamente da indústria metal mecânica. O resultado encontrado demonstra que empresas que se posicionam por diferenciação tendem a alcançar melhor desempenho financeiro, estratégico e de satisfação. O porte e experiência foram utilizadas como variáveis de controle para analisar sua influência no desempenho. Empresas com faturamento maior tendem a ter melhores ganhos financeiros e estão mais satisfeitas com os resultados. A experiência não influenciou o desempenho.

**Palavras-chave:** Estratégias genéricas; Desempenho; Vantagem competitiva; Metal mecânico.

## ABSTRACT

The performance is a constant concern in companies, requiring their managers to be always updated with the best strategic practices to keep on top of the competitive advantage. Furthermore, the present work analyzed the relationship of the strategic positioning of the companies inserted in the metal-mechanical industry of Santa Catarina on its performance within the approach of Porter's generic strategies. Regarding the methodology, a descriptive research was carried out, with a quantitative approach in micro, small and medium companies, through a survey of 153 companies in Santa Catarina, specifically from the metal-mechanical industry. Regarding the results, the research shows that companies that position themselves by differentiation tend to achieve better financial, strategic and satisfaction performance. Additionally, size and experience were used as control variables to analyze their influence on performance. Thus, companies with higher turnovers mind to have better financial gains and are more satisfied with their results. Finally, experience has not influenced performance.

**Keywords:** Generic strategies; Performance; Competitive advantage; Metal-mechanical.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Isomorfismos institucionais.....	25
Quadro 2 – Definição dos termos da estrutura, conduta e desempenho .....	27
Quadro 3 – Cinco forças competitivas de Porter .....	29
Quadro 4 – Características na identificação das estratégias genéricas .....	40
Quadro 5 – Definição constitutiva do setor.....	41
Quadro 6 – Fases da pesquisa .....	46
Quadro 7 – Classificação porte das empresas.....	47
Quadro 8 – Pré-teste 1 – Alterações das questões.....	50
Quadro 9 - Detalhamento dos setores que compõem a indústria metal mecânica ...	52
Quadro 10 – Caracterização da amostra .....	55
Quadro 11 – Pressupostos da regressão .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de confiabilidade do construto estratégia/diferenciação .....	58
Tabela 2 – Análise de confiabilidade do construto estratégia/custo .....	59
Tabela 3 – Validade discriminante entre os construtos .....	60
Tabela 4 – Indicadores de confiabilidade dos construtos de desempenho .....	60
Tabela 5 – Análise descritiva das variáveis.....	61
Tabela 6 – Regressão múltipla.....	62

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Estrutura – Conduta - Desempenho .....	20
Figura 2 – Formação da estratégia .....	22
Figura 3 – Perspectiva de Porter .....	28
Figura 4 – <i>Framework</i> da pesquisa .....	43
Figura 5 – Modelo I .....	67
Figura 6 – Modelo II .....	68
Figura 7 – Modelo III .....	69

## LISTA DE SIGLAS

CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CUS	Custo
DIF	Diferenciação
ECD	Estrutura, Conduta e Desempenho
EXP	Experiência
FAT	Faturamento
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FIV	Fator de Inflação da Variância
ns	Não Significância
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEST	Desempenho Estratégico
PFIN	Desempenho Financeiro
PIB	Produto Interno Bruto
PSAT	Satisfação com o Desempenho
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Sig	Significância
VBR	Visão Baseada em Recursos
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	17
<b>2.1.1 Evolução do tema e principais escolas</b> .....	<b>17</b>
2.1.1.1 Economia evolucionária .....	18
2.1.1.2 Estrutura-conduta-desempenho .....	19
2.1.1.3 Visão baseada na indústria .....	21
2.1.1.4 Visão Baseada em Recursos .....	23
2.1.1.5 Visão Baseada nas Instituições.....	24
2.2 VISÃO BASEADA NA INDÚSTRIA .....	26
<b>2.2.1 Modelo Estrutura-Condução-Desempenho</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 As cinco forças do modelo de Porter</b> .....	<b>28</b>
2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	29
<b>2.3.1 Liderança por custo</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.2 Liderança por diferenciação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.3 Nicho</b> .....	<b>32</b>
2.4 DESEMPENHO.....	36
2.5 ESTUDOS EMPÍRICOS.....	37
2.6 <i>FRAMEWORK</i> DA PESQUISA .....	43
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
3.1 FASES DA PESQUISA .....	44
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	46
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	48
<b>3.3.1 Construção do questionário para a pesquisa quantitativa</b> .....	<b>49</b>
3.3.1.1 Entrevistas com especialistas. ....	50
<b>3.3.2 Pré-testes do instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3.3 Procedimentos de coleta de dados</b> .....	<b>51</b>
<b>4 A INDÚSTRIA METAL MECÂNICA</b> .....	<b>52</b>

<b>5 TRATAMENTO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
5.1 TRATAMENTO DOS DADOS .....	54
5.1.1 Verificação de dados ausentes ( <i>missing values</i> ) .....	54
5.1.2 Normalidade univariada das variáveis .....	55
5.1.3 Caracterização da amostra.....	55
5.2 CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS.....	56
5.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO.....	61
5.3.1 Resultados da regressão.....	62
5.3.2 Pressupostos da regressão .....	64
5.3.3 Teste de variância comum do método .....	65
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	65
5.4.1 Entrevista com especialistas .....	71
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>73</b>
6.1 OBJETIVO DA PESQUISA .....	73
6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	75
6.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	76
6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS.....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – ESCALAS ORIGINAIS</b> .....	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>88</b>
<b>APÊNDICE C – CARGA FATORIAL</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE D – ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS</b> .....	<b>94</b>
<b>APÊNDICE E – DADOS DA REGRESSÃO - SPSS</b> .....	<b>95</b>
<b>APÊNDICE F – GRÁFICOS</b> .....	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor metal mecânico é uma indústria significativa, consolidada, tradicional e madura no Brasil. A CNI, que congrega todas as indústrias brasileiras, tem mais de 70 anos de atuação e inclui o setor objeto desta pesquisa (CNI, 2017). Em Santa Catarina, a FIESC foi criada em 1950 (FIESC, 2017), demonstrando que em nível estadual e nacional a produção industrial está organizada e exercendo um importante papel na economia.

A representatividade da indústria, objeto deste estudo, em nível Catarinense é expressiva e de suma importância pelos números que apresenta. O setor, em 2016, possuía 7.324 estabelecimentos operando e estes geraram 122.171 empregos (PORTAL SETORIAL FIESC, 2018). O setor metal mecânico é responsável por aproximadamente 11 bilhões de faturamento ano, correspondendo a 21% de toda a atividade industrial de Santa Catarina (FIESC, 2018).

Os desafios que o mercado vem impondo e as transformações necessárias a uma indústria tradicional têm levado este setor, associações, sindicatos e governo a se movimentar e encarar de frente as novas exigências. Um exemplo de disruptura que o mercado vive é a adaptação para a “Indústria 4.0”, que pode ser conceituada como a indústria que congrega as mais importantes inovações tecnológicas dos campos de automação, controle e tecnologia da informação, auxiliando no processo produtivo (CITISYSTEMS, 2017), no qual uma indústria tradicional necessita se integrar a este mundo em curtíssimo prazo. Mesmo diante deste cenário estressante, muitas organizações do setor metal mecânico têm se destacado regionalmente, nacionalmente e mundialmente.

Dentro desse contexto competitivo, as organizações que estão melhor estruturadas estrategicamente tendem a manter uma vantagem em relação a seus concorrentes e se demonstram mais aptas a enfrentar os desafios impostos pelo mercado, cada vez mais dinâmico e exigente. Apesar de numerosos estudos na área de posicionamento (DESS e DAVIS, 1984; MILLER e FRIESEN, 1986; NARVER e SLATER, 1990; WRIGHT et al., 1991; PARKER e HELMS, 1992; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997; HLAVACKA et al., 2001; MORAES e ZILBER, 2004; OUMA e OLOKO, 2015 e MUNGAI e OGOT, 2017) e desempenho (WRIGHT et al. 1991; PARKER e HELMS, 1992 e NANDAKUMAR, GHOBADIAN e O'REGAN,

2011), poucos trabalhos vêm retratando as estratégias usadas por esta indústria e medindo o desempenho dentro de uma percepção do empresariado, principalmente nas organizações menores, que normalmente têm menos acesso à informação e às novidades de mercado.

Como nenhuma empresa que está inserida em uma indústria significativa, madura e competitiva pode se alienar das interferências do ambiente em que está enquadrada (PENG, 2002), aliada a um mercado desafiador, torna-se relevante conhecer as estratégias genéricas e a influência que estas têm nos resultados. Madura, no contexto deste trabalho entende-se que apresenta uma dinâmica tecnológica com características únicas, relacionadas a produtos e processos que já estão amplamente difundidos no mercado (UTTERBACK, 1996).

No início da década de 80, o trabalho de Porter *Competitive Strategy*, aglutinou os desejos de acadêmicos e consultores e estimulou uma grande parte desta geração sobre como fazer análise competitiva das indústrias, criando a escola do posicionamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Esta escola demonstrou que as organizações possuem um relacionamento com o meio ambiente no qual estão inseridas e que a formulação de uma estratégia competitiva é ligar esta empresa com a indústria ou indústrias com a qual compete (PORTER, 2004). O autor reporta que as habilidades de uma organização em lidar com as forças externas as diferencia das demais, pois estas forças afetam toda a cadeia da indústria.

A organização, ao confrontar-se com as cinco forças competitivas, deve posicionar-se dentro das estratégias genéricas por custo ou diferenciação, identificando se está em um mercado amplo ou restrito, buscando criar assim uma vantagem competitiva perante as demais da indústria. Uma das estratégias genéricas é por baixo custo, mantendo padrões de qualidade, assistência e entrega perante à concorrência, levando a organização a obter a liderança de custo total. A segunda estratégia é por diferenciação, em que uma empresa procura ser única em sua indústria, buscando diferenciar seu produto ou serviço (PORTER, 2004).

O presente trabalho sugere um modelo conceitual para as micro, pequenas e médias empresas do setor metal mecânico, com base nos posicionamentos competitivos genéricos de Porter, e mede o reflexo no desempenho destas no estado de Santa Catarina, excluindo as grandes empresas, que são objeto frequente

de estudos. Como o foco do estudo foi em uma indústria única (metal mecânica), utilizou-se como norteador de estudo a abordagem das estratégias genéricas de Porter (1980), cujas teorias são muito focadas na indústria. Assim sendo, este estudo busca identificar o posicionamento destas organizações, considerando as estratégias de liderança ou de escopo nas dimensões genéricas de diferenciação e custo, bem como medir o desempenho por meio da percepção do gestor. Portanto, necessitou-se analisar a literatura sobre o tema em estudos teóricos e empíricos para encontrar características de posicionamento e desempenho, considerando fatores controladores para entender melhor a indústria.

A mortalidade de empresas enquadradas como microempresas no estado de Santa Catarina é de aproximadamente 45% após dois anos de abertura (SEBRAE, 2016). No mesmo estudo, demonstra que falta de planejamento e gestão estão entre os principais fatores de mortalidade das empresas. A mortalidade de empresas também tem contribuído para o aumento do desemprego, que está em 12,1% da população economicamente ativa (IBGE, 2018).

Com base neste contexto e buscando demonstrar que o uso estratégias alinhadas com o setor, podem contribuir para uma maior sobrevivência e reduzir o desemprego. Desta forma, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: *Qual é a influência das estratégias genéricas de posicionamento de diferenciação e de custos no desempenho das empresas da indústria metal mecânica de Santa Catarina?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O principal objetivo deste trabalho é analisar a relação entre o posicionamento por diferenciação ou custo das empresas participantes da indústria metal mecânica de Santa Catarina com o desempenho empresarial.

### 1.2.2 Específicos

De forma complementar ao objetivo geral proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos a serem atingidos ao longo do estudo.

- a) detalhar os posicionamentos competitivos das empresas da indústria metal mecânica de Santa Catarina;
- b) identificar os determinantes de cada posicionamento competitivo adotado;
- c) medir o desempenho das empresas estudadas;
- d) avaliar a relação entre os posicionamentos competitivos com o desempenho das empresas estudadas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo é academicamente relevante por testar um *framework* teórico em uma indústria significativa, madura, competitiva, verificando como o modelo de estratégia se comporta em uma indústria com micro, pequenas e médias empresas, já que normalmente ele é apenas aplicado a grandes empresas. O estudo também é importante para uma indústria pouco trabalhada, na questão estratégica, em uma região altamente inovadora. O Manual de Oslo define inovação “como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005 , p. 55). Pode-se dizer que o estado de Santa Catarina é inovador pelo seu plano chamado “PACTO PELA INOVAÇÃO”, onde estão traçados quatro eixos do pacto pela inovação. Também são exemplos de inovação no estado, as indústrias BRF, WEG, Portobelo, Eliane, empresas que tem representatividade no Brasil e no mundo com seus produtos e serviços ( Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, 2017).

O modelo também poderá ser útil para ser aplicado ou adaptado para outras indústrias. Para a prática gerencial ele é relevante, pois um desempenho superior é almejado pelas organizações, que discutem como alcançá-lo e sustentá-lo a longo

prazo (MUNDSTOCK, 2008). Ouma e Oloko (2015) avaliam que informações estratégicas são referências para novos entrantes no setor e que as melhores estratégias competitivas são necessárias para o sucesso da indústria. Os resultados encontrados poderão, ainda, nortear políticas públicas, industriais e setoriais.

A escolha do setor metal mecânico está intrinsecamente ligada à relevância econômica desta indústria para o estado e país, em função do número de empregados registrados, quantidade de empresas ligadas e volume de importação e exportação na área pesquisada. O público da amostra abrangerá micro, pequenas e médias organizações, e os resultados colhidos poderão orientar e sinalizar qual posicionamento ou característica competitiva contribuirá melhor para enfrentarem um mercado complexo, dinâmico e agressivo em que estão expostas.

Em relação às contribuições, Mungai e Ogot (2017) acrescentam que uma pesquisa poderá trazer evidências empíricas sobre a dimensão de aplicabilidade das estratégias genéricas de Porter em negócios para pequenos empreendimentos.

Ademais, o estudo propõe um *framework* de pesquisa amparado na teoria desenvolvida por Porter e em estudos aplicados. Com base no *framework*, foi elaborado e adaptado um questionário para a realidade da indústria em questão, que poderá ser uma ferramenta para novas pesquisas em outras regiões ou indústrias e, ainda, poderá auxiliar a indústria a se posicionar de forma diferente para ter uma vantagem competitiva.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica sobre estratégia, com um aprofundamento na escola do posicionamento, fundamentado na visão baseada na indústria e, mais especificamente, nas estratégias genéricas de Porter, foco principal deste estudo.

### **2.1 ESTRATÉGIA**

A estratégia floresceu na literatura e começou a ser aplicada na prática da administração com mais força a partir dos anos 50 (ANSOFF, 1988). Com o objetivo de entender a gestão das grandes corporações, levou a evolução do tema, nas décadas seguintes, para o ambiente externo e os aspectos internos das organizações (GRANT, 1995).

#### **2.1.1 Evolução do tema e principais escolas**

Atualmente, o termo “estratégia” vem sendo bastante utilizado pela mídia e se tornou familiar ao cotidiano das organizações e instituições. Apesar do termo ter sido pouco utilizado no passado, tem-se conhecimento que seu significado já compunha algumas das obras.

Schneider (2013), Festinalli, Tibola e Canopf (2011) enfatizam em seus estudos que até o século XX os planos estratégicos não estavam ligados de forma explícita ao campo empresarial e sim diretamente a questões militares e políticas.

Com o desenvolvimento das firmas norte-americanas, a estratégia começa a ser utilizada de forma frequente nas organizações empresariais como uma peça de administração. Devido ao surgimento das grandes corporações e diante das sucessivas guerras no início do século XX, os dirigentes empresariais passaram a se atentar à temática da estratégia, tendo observado várias táticas estratégicas utilizadas durante as batalhas, que poderiam ser implementadas em suas corporações (SCHNEIDER, 2013).

Dentro desta visão, Festinalli, Tibola e Canopf (2011) sugerem que muitas das ideias extraídas das primeiras publicações e aplicações nas organizações, se deram pela aproximação de teóricos e empresários com as lideranças militares americanas durante a segunda guerra mundial. Acredita-se que Alfred Sloan Junior, executivo da General Motors, utilizou de decisões estratégicas na primeira metade do século XX para competir com sua rival Ford, o que evidencia a utilização do tema dentro das organizações, conforme relatos de Schneider (2013).

Na próxima seção fala-se sobre a economia evolucionária.

#### 2.1.1.1 Economia evolucionária

O tema estratégia teve suas primeiras reflexões e ensaios dentro dos grupos teóricos da economia, em que se pode citar Coase (1937) "*The Nature of the Firm*" e Penrose (1959) "*The Theory of the Growth of the Firm*". A partir destas reflexões um importante marco na evolução dos estudos sobre estratégia surgiu com os trabalhos de Edith Penrose (1959) e Richard Nelson e Sidney Winter (1974), que apresentam uma nova abordagem na teoria econômica, chamada de "economia evolucionária". A partir desta, diversos estudos relacionados contribuíram em sua divulgação e disseminando os *insights* para a criação de novas escolas.

Penrose (1959) contribui para esta abordagem, pois inferiu uma análise para o interior da organização. O crescimento e desempenho são resultados do empreendedorismo e da inovação inerentes à cada organização, que somente pode ser replicada a ela própria. O trabalho de Nelson e Winter (1982), com a incorporação efetiva da teoria econômica, abriu uma nova perspectiva para a análise microeconômica da dinâmica industrial e tecnológica.

De acordo com Vieira (2010), a abordagem evolucionista possibilitou entender a organização em termos dinâmicos. O autor também afirma que a organização necessita buscar permanentemente inovações em seus produtos e processos para sobreviver ao mercado, dentro de um processo dinâmico, sinalizando qual é o resultado a ser alcançado por meio da rotina, busca e seleção.

A abordagem da economia evolucionária abriu campo para críticas e estudos em estratégia no campo da administração, com a reformulação da disciplina “*Business Policy*”, que dá início ao pensamento estratégico, dirigida por um grupo de professores de Harvard, no qual se pode citar Igor Ansoff e Alfred Chandler (FESTINALLI, TIBOLA e CANOPF, 2011). Sobre esta abordagem, há uma afirmação de Chandler (1962) que uma das principais mudanças nas grandes corporações foi a transição de uma estrutura centralizada para uma estrutura departamentalizada.

Na seção seguinte se apresenta a estrutura da ECD e sua importância para a visão baseada na indústria.

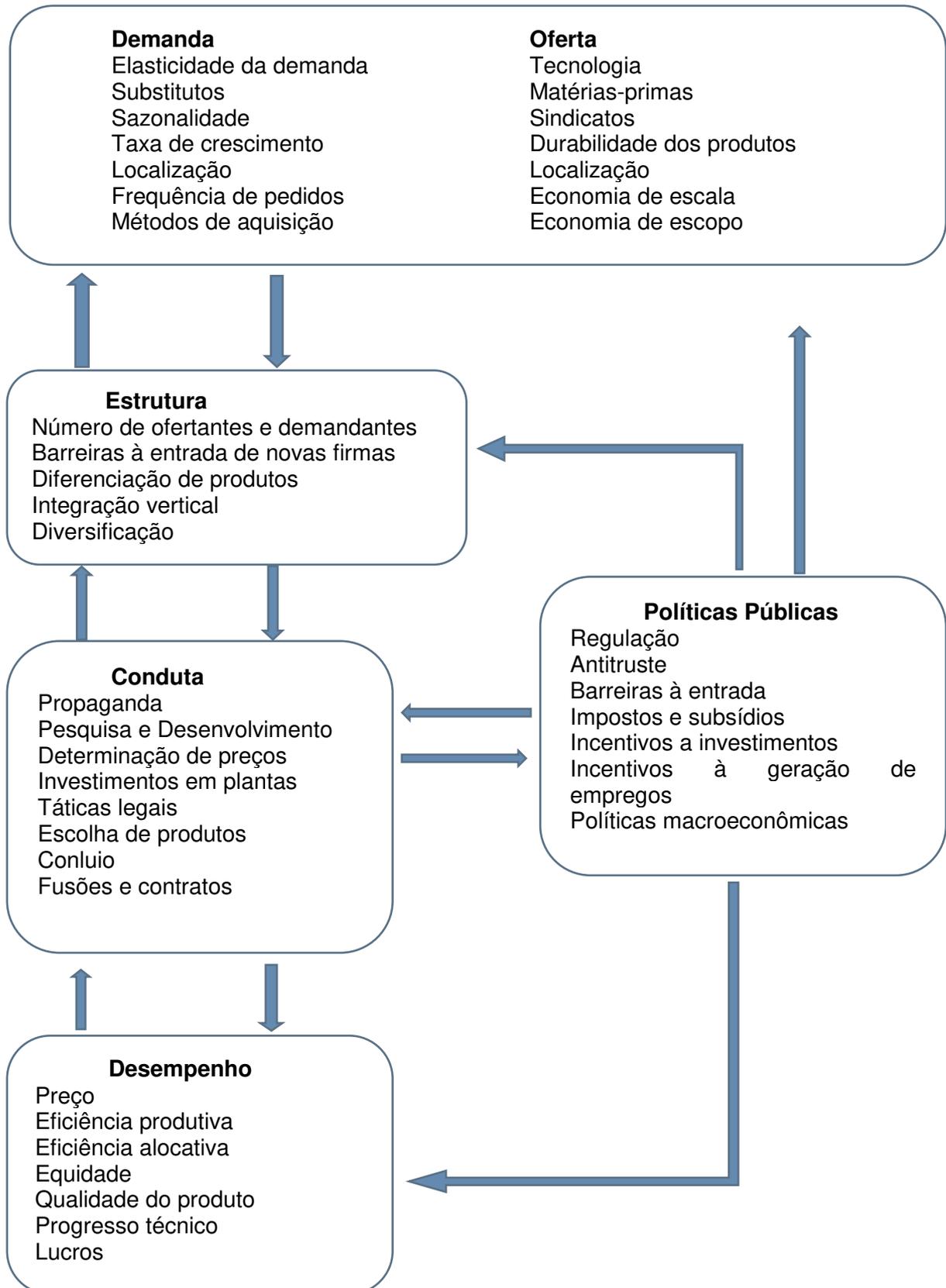
#### 2.1.1.2 Estrutura-conduta-desempenho

O paradigma da ECD é salientado como a estrutura da indústria que gera a atuação da organização. A estratégia é exposta por meio de sua conduta e como esta estrutura e conduta levam ao desempenho da organização e de todas as organizações desta indústria (LO, 2013), ver Figura 1.

Nos anos de 1960 e 1970 surgiram empresas de consultorias que vieram com a visão de aplicabilidade dos métodos e teorias desenvolvidas na academia para serem usadas no dia a dia das organizações. Entre as consultorias que tiveram mais destaques, citam-se a *Boston Consulting Group* (BCG) e a *McKinsey & Company* (SCHNEIDER, 2013).

Esta abordagem da estrutura-conduta-desempenho evidencia a importância da estrutura da indústria e reconhece que a estrutura industrial é o fator chave que orienta a estratégia e o desempenho da organização (LO, 2013).

**Figura 1 – Modelo Estrutura – Conduta - Desempenho**



Fonte: Adaptado de Carlton e Perloff (1994)

A ECD está relacionada a visão baseada na indústria, pois o desempenho de uma empresa depende de sua estrutura e estratégia adotada. A relação existente entre a estrutura da indústria e o desempenho competitivo realiza-se pela conduta empresarial (SILVA et al, 2012).

Na próxima seção teremos um aprofundamento na abordagem estratégica baseada na indústria.

### 2.1.1.3 Visão baseada na indústria

Na formulação de uma estratégia competitiva, a organização deve analisar os fatores externos à empresa que envolvem as expectativas da sociedade e as ameaças e oportunidades desta indústria, bem como os fatores internos que são os valores pessoais e os pontos fortes e fracos da organização (PORTER, 1981).

Na década de 1980, Michael Porter, reorganizando várias ideias de abordagem sobre estratégica, apresentou um novo modelo, as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas competitivas, concedendo ao mercado um ânimo na forma de gestão das organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sugerem que a escola do posicionamento trouxe novos ares para a administração estratégica, trabalhando fortemente a importância da estratégia e focalizaram no conteúdo da estratégia, abrindo caminho para consultorias e discussões acadêmicas em alto nível, com novas visões dentro da área estratégica das organizações.

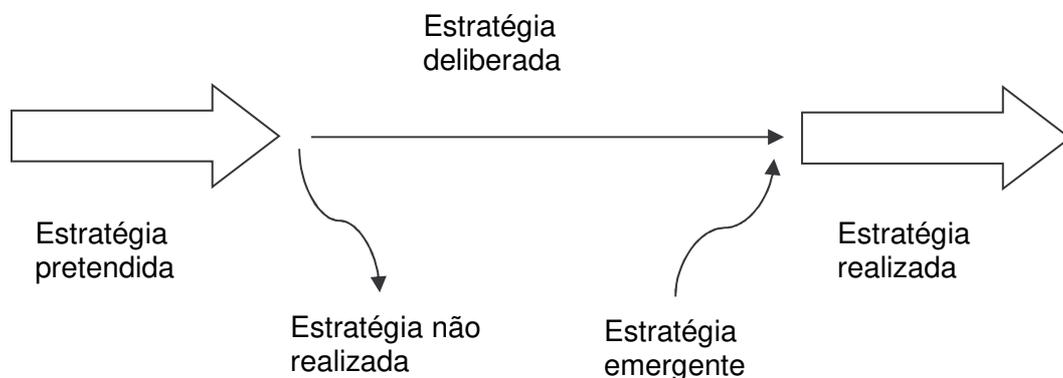
Segundo a visão baseada na indústria e mercado, estratégia pode ser definida como busca de resultados, levando as organizações mais ordenadas a alcançar os seus objetivos de forma menos dispendiosa, sendo o balizador da administração. Estratégia é um plano, uma diretriz que leva o administrador a ordenar as ações diárias, posicionando a organização em seu ambiente com uma visão para o futuro (PORTER, 1981).

Dentro de uma visão de mercado, uma organização pode focar em estratégias mais efetivas e eficientes, gerando uma posição competitiva mais favorável do que seus concorrentes e desta forma fazer a indústria se destacar e alcançar melhores resultados (PORTER, 1989; PORTER, 2004).

As organizações são entes vivos e vêm transformando-se continuamente, para transformar o caos permanente em resultados. As estratégias são previamente pensadas e frequentemente são formalizadas para que ações tomadas por seus dirigentes não desviem dos objetivos e criem uma constância nas decisões (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG e MCHUGH, 1985). Quando uma mesma decisão é utilizada para atender a vários fatos, Mintzberg (1978) define que foi criado um padrão e pode-se definir este padrão como estratégia.

Algumas estratégias são elaboradas e consolidadas nas organizações, sendo aplicadas por longos períodos nas organizações, mas as mudanças são constantes no ambiente empresarial e muitas estratégias formuladas e que deveriam ser colocadas em uso, geralmente necessitam de ajustes, podendo estes ajustes serem pequenos ou grandes, criando muitas vezes uma ruptura no pensamento organizacional (MINTZBERG, 1978). Para estas rupturas, no planejamento estratégico previamente pensado, é criada uma estratégia emergente conforme pode ser visto na Figura 2 (MINTZBERG, 1978).

**Figura 2 – Formação da estratégia**



Fonte: Adaptado de Mintzberg e Mchugh (1985)

Conforme afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), considerando as mudanças no mercado, nem todas as estratégias planejadas são de fato colocadas em prática. Com os cenários dinâmicos e a possibilidade de novas oportunidades pelas organizações, surgem oportunidades e necessidades de implantar estratégias que ainda não haviam sido descritas para criar flexibilidade e capacidade realizadora da organização, adequando a organização para a gestão estratégica competitiva da indústria.

#### 2.1.1.4 Visão Baseada em Recursos

Após a contribuição de Porter com uma visão para a indústria com foco no ambiente externo, uma outra abordagem de pensamento estratégico ganhou evidência, olhando mais para os recursos internos do que para o mercado, conhecida por VBR.

Dentro da visão da VBR, uma organização deve administrar um conjunto de recursos produtivos (estrutura, aquisições, gerenciamento de recursos humanos e outros), com o propósito de organizar e otimizar o uso de seus próprios recursos internos, oportunizando a venda de produtos e serviços com lucratividade por usar eficientemente estes recursos (PENROSE, 2006). Para Wernerfelt (1984), recurso é qualquer fonte que pode ser usado pela organização e que se transforme em uma força ou fraqueza para esta.

Na concepção de Barney (1991), a VBR indica que as organizações conseguem vantagem competitiva construindo estratégias que usam suas forças internas (recursos), aproveitando as oportunidades que o ambiente externo exige, reduzindo as ameaças externas e evitando as fraquezas internas. Apoiado neste pensamento, o autor enfatiza que uma vantagem competitiva é alcançada quando a concorrência não é capaz de copiar ou duplicar os benefícios de uma estratégia, e quatro indicadores são fundamentais: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e insubstituibilidade.

A VBR define como os recursos são geridos pela organização e que levam a incrementar sua eficiência e eficácia, sugerindo alguns exemplos, mas não se limitando a estes, como: “[...] marca, conhecimento interno de tecnologia, pessoal

qualificado, contatos comerciais, maquinário, processos eficientes, capital, etc.” (WERNERFELT, 1984, p. 172). Para Barney (1991), os recursos podem ser categorizados em três grupos: capital físico, capital humano e capital organizacional.

Expandindo a visão baseada em recursos, como uma evolução, aparece as “capacidades dinâmicas”, que são definidas como as rotinas organizacionais e estratégicas que as organizações integram, constroem, implementam para sobreviver a um mercado em constante mudança (EISENHARDT, 2000; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Como se pode observar, a visão baseada em recursos veio a contribuir e cooperar com outras abordagens, para entender o que leva empresas ao sucesso ou fracasso em suas estratégias. Enquanto que a visão baseada na indústria olha mais o mercado e o produto para a construção de uma estratégia, a VBR olha mais para os recursos internos da organização (EISENHARDT, 2000; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; WERNERFELT, 1984).

Na visão baseada em recursos, estratégia é definida como a busca de uma organização para administrar os seus recursos e operações internos de forma organizada e controlada, levando-a à produção de bens e serviços, sendo estes responsáveis por gerarem os resultados (PENROSE, 2006).

Barney (1991), Teece (1997) e Eisenhardt (2000) reforçam que para ter uma vantagem competitiva há a necessidade de se criar estratégias diferenciadas, nas quais os concorrentes são impossibilitados de copiar e usar uma estratégia, pelo uso de seus recursos internos e pelas capacidades de mudanças que estes recursos possuem em se renovarem constantemente.

Estratégia é o equilíbrio na exploração dos recursos existentes e novos necessários para as grandes organizações sobreviverem e crescerem em um ambiente em mudança (WERNERFELT, 1984).

#### 2.1.1.5 Visão Baseada nas Instituições

Uma terceira perspectiva que influencia a construção de uma estratégia organizacional é a visão baseada nas instituições. Esta perspectiva propõe que as

instituições, por meio de políticas e normas formais ou informais, tenham grande influência no desenvolvimento, competição e sucesso das organizações no ambiente que estão inseridas (AHN e YORK, 2009).

Para Peng (2002), as instituições interagem com as organizações determinando qual é o caminho admissível e sustentável, e um ponto forte nesta visão é levar a uma alta redução das incertezas na tomada de decisão.

DiMaggio e Powell (1983) argumentam que as organizações necessitam estar atentas no que as instituições sinalizam no ambiente, pois isto pode reduzir muito as incertezas e garantir a sobrevivência da mesma, direcionando a uma gestão mais eficiente e eficaz. Os autores também abordam que as instituições necessitam promover esforços para encorajar diversidade organizacional e não promover a homogeneização do mesmo. Caso não partam para o pluralismo, as organizações tendem a seguir um caminho do individualismo que, conseqüentemente, pode levar ao fracasso.

Para entender os diferentes tipos de poder das instituições, Dimaggio e Powell (1983) sugerem três tipos de isomorfismos institucionais para compreender as normas, as políticas e a gestão organizacional (Quadro 1).

#### **Quadro 1 – Isomorfismos institucionais**

Isomorfismo coercitivo	Expectativas culturais e pressões formais e informais de outras organizações.
Isomorfismo mimético	Incertezas levam a imitação e as organizações se espelham nas melhores práticas para se modelar ao ambiente.
Isomorfismo normativo	Busca da profissionalização com o objetivo do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas para um melhor posicionamento.

Fonte: Elaborado a partir de Dimaggio e Powell (1983)

A estratégia nos negócios busca tratar as instituições como uma variável independente e esta interação leva a aumentar ou restringir as escolhas estratégicas, criando efeitos positivos ou negativos na dinâmica entre instituições e a organização (AHN e YORK, 2009; PENG, 2002).

Segundo a visão baseada em instituições, a estratégia pode ser definida como uma escolha, indicando que qualquer escolha estratégica que um líder tomar

estará sendo afetada pelas normativas formais ou informais das instituições (PENG, 2002).

Estratégia é um alinhamento com as políticas e normativas institucionais e requerem uma mudança organizacional muito mais profunda, enquanto que os recursos internos podem ser facilmente ajustados à estratégia (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Conforme exposto nesta seção, o estudo elaborado na indústria metal mecânica entendeu os posicionamentos e indicadores competitivos da indústria e mediu o relacionamento no desempenho empresarial. Diante do viés do estudo, este enfatizou uma abordagem baseada na indústria, no qual estratégia pode ser definida como um planejamento previamente elaborado, que sofre ajustes enquanto aplicado, sendo que este plano posiciona a organização com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva, levando a uma performance acima dos concorrentes (PORTER, 2004; MINTZBERG, 1978). A seguir, detalha-se a estratégia com uma visão para a indústria.

## 2.2 VISÃO BASEADA NA INDÚSTRIA

Nesta seção contextualiza-se o paradigma da ECD, definindo os três termos e as cinco forças do modelo de Porter.

### 2.2.1 Modelo Estrutura-Condução-Desempenho

Lopes (2016) e Ralston et al. (2015) argumentam que o modelo ECD é essencial para profissionais nas avaliações industriais e na busca em observar como a administração de mercado repercute nas estratégias das organizações e no seu desempenho. Segundo Lopes (2016, p. 340), “[...] o paradigma proporciona o entendimento da forma como se apresentam organizadas as empresas, esclarecendo as razões de suas estratégias e desempenho.”. O ECD possui uma consistência teórica, de acordo com definições do Quadro 2 baseado em Lopes (2016) e Delorme (2002), constituindo-se como referência em modelos de análise da

concorrência e estudos sobre gestão estratégica na busca da vantagem competitiva por meio das respostas exigidas pelo mercado, firmando uma conduta no alcance de um nível positivo de lucros, por meio de um desempenho permanente.

#### **Quadro 2 – Definição dos termos da estrutura, conduta e desempenho**

Estrutura	Características das firmas que interferem estrategicamente na natureza da competição e nos preços dentro de determinado mercado. Esta estrutura inclui o mercado organizado, a concentração de vendedores, diferenciação de produtos, barreiras à entrada e saída, concentração de compradores e as taxas de crescimento da demanda.
Conduta	Inclui as políticas das organizações que interferem nas transações do mercado, podendo modificar a estrutura deste. A conduta é essencial para a competitividade das organizações, pois refere-se aos padrões de comportamento que as firmas assumem para se integrar ao mercado e auferir o melhor desempenho. Dependendo do poder de barganha do <i>player</i> em questão, uma conduta pode pressionar para mudanças nas políticas públicas junto às autoridades governamentais.
Desempenho	Como consequência da estrutura e conduta adotada, uma organização alcança o desempenho, ou seja, o resultado almejado, podendo ser financeiro ou outro dentro desta indústria. A realização de desempenhos excelentes leva as organizações a práticas de estratégias mais agressivas, modificando as estruturas de mercado, como exemplo a eliminação da concorrência.

Fonte: Elaborado a partir de Delorme (2002) e Lopes (2016)

Também, dentro desta linha de pensamento, as características industriais são usadas para entender as fontes de lucro das organizações e para isto se usa o modelo ECD para entender como a estrutura da indústria gera a atitude da empresa e como esta estrutura interfere no desempenho da empresa e em toda a indústria. As interações, o ajuste dos ambientes em movimento, as estratégias e as estruturas podem se tornar determinantes para o desempenho da organização (LO, 2013).

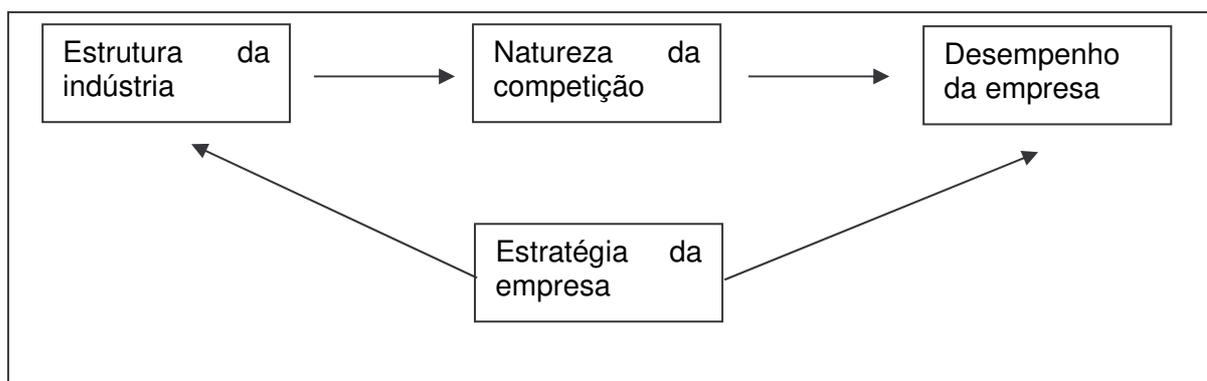
Lopes (2016) afirma que a dimensão das variáveis, presentes e suscetíveis de serem incluídas ao modelo ECD, apresenta uma ferramenta sensacional quanto sua capacidade de diagnóstico. Seguindo o objetivo deste trabalho, analisa-se a indústria metal mecânica na visão da indústria, o modelo de Porter (2004) incorpora diversas variáveis do ECD para a análise da competitividade das organizações.

### 2.2.2 As cinco forças do modelo de Porter

Esta seção examina a abordagem proposta por Porter (1981) das cinco forças, no qual a estrutura industrial interfere imensamente para que as organizações se alinhem a uma estratégia competitiva e que isso potencialize os seus retornos.

Hill e Deeds (1996) e Carneiro, Silva e Cavalcanti (2003) comentam que a estrutura da indústria é, na maior parte do mercado, decorrente da concorrência, o que determina a natureza da competição e esta é um determinante significativo do resultado das organizações. A estratégia influencia o resultado de forma direta e pode, também, influenciar de forma indireta por meio do poder de interferir na estrutura da indústria (Figura 3).

**Figura 3 – Perspectiva de Porter**



Fonte: Adaptado de Hill e Deeds (1996)

A concorrência, em um sentido mais amplo, pode ser chamada como rivalidade ampliada e esta rivalidade, em uma indústria, tem sua origem em sua estrutura econômica básica. Neste ambiente dinâmico, as organizações terão, individualmente, pontos fortes e fracos peculiares à estrutura da indústria em que estão inseridas, e o conjunto destas cinco forças competitivas (Quadro 3) determina o resultado final, ou seja, o desempenho da organização na indústria (PORTER, 2004; LOPER, ALMEIDA, SILVA e ANGELO, 2016).

Porter (2004) sugere características técnicas e econômicas de uma indústria dentro da visão das cinco forças.

### Quadro 3 – Cinco forças competitivas de Porter

Ameaça de entrada de novos competidores	O desejo de novas organizações entrarem para uma indústria com o objetivo de ganhar parte do mercado e consequentemente rentabilidade.
Rivalidade entre os concorrentes existentes	A rivalidade vem da visão que as organizações têm de oportunidades ou são pressionadas para melhorar sua posição na indústria. Estas movimentações podem ter reflexos positivos ou negativos para a indústria.
Ameaça de produtos substitutos	Todas as organizações, dentro de uma indústria, podem ser impactadas com a redução dos ganhos de desempenho, dependendo de quanto é atrativa a alternativa oferecida pelos produtos substitutos.
Poder de negociação dos compradores	“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros [...]” (PORTER, 2004, p. 26). Porter (2004) ainda enfatiza que o poder de barganha de cada comprador depende da influência que ele tem sobre a indústria.
Poder de negociação dos fornecedores	Assim como o poder dos compradores, o poder dos fornecedores pode ser danoso a uma indústria, derrubando a rentabilidade de todo um mercado em função de sua força de negociação e, consequentemente, sugar a rentabilidade.

Fonte: Elaborado a partir de Porter (2004)

Uma indústria pode enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, sendo necessário alinhar a melhor estratégia ao seu negócio (PORTER, 2004). Para criar uma posição defensável e superar os concorrentes em uma indústria são apresentadas, na próxima seção, as três estratégias que podem gerar esta segurança à indústria.

## 2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Benito e González (2010) escrevem que a abordagem de estratégia proposta por Porter (1989, 2004), que seriam as estratégias genéricas, destaca que uma vantagem competitiva pode ser alcançada baseada na liderança de custos ou em diferenciação, podendo elas serem aplicadas de forma abrangente ou por nicho, isoladas ou combinadas. Os autores enfatizam, ainda, que a abordagem de Porter (2004), dentro do contexto teórico da estratégia, tem um efeito no desempenho dos negócios. Estas estratégias podem ser usadas para gerar uma posição defensável a longo prazo e levar a organização a se distinguir da concorrência, levando-a a criar

padrões genéricos de comportamento ou características estratégicas (PORTER, 2004; CASTRO, PÓLO, TOLEDO e VIDAL, 2008).

Estratégia genérica é uma ampla, geral e básica categorização da escolha estratégica para o posicionamento de uma organização em um mercado, independentemente da indústria, tipo de organização ou tamanho (HERBERT e DERESKY, 1987; CASTRO, PÓLO, TOLEDO e VIDAL, 2008). Os autores observam que as estratégias genéricas servem como ações de formulação, avaliação e seleção das melhores decisões a serem tomadas pelos dirigentes das organizações, fornecendo orientação, alternativas, comportamento e direção para a organização alcançar os objetivos definidos em seu modelo de negócio, independente dos interesses de um diretor ou administrador. Almeida, Machado e Panhoca (2012) destacam que as estratégias genéricas podem ser introduzidas em uma organização para lutar contra as forças do mercado e conquistar uma posição de liderança.

As estratégias genéricas possuem seu foco em liderança por custo e diferenciação. Na mesma linha de pensamento, Benito e González (2010) destacam que os negócios que buscam a liderança por custo voltam sua estratégia de produção e capacidades focadas em conseguir o menor custo para serem efetivas. De outra forma, para uma estratégia de diferenciação, a capacidade de ser flexível e produzir algo único é fundamental. Na abordagem de Porter, das cinco forças e das estratégias genéricas, uma organização deve servir segmentos de mercado abrangentes ou nichos, optando por custo ou diferenciação, para criar uma vantagem competitiva e um desempenho diferencial dos concorrentes (KIM, NAM e STIMPERT, 2004; CHAKRABORTY e PHILIP, 1996).

Em seguida serão contextualizados, de forma mais específica, cada um dos posicionamentos estratégicos de custo, diferenciação e de nicho.

### **2.3.1 Liderança por custo**

A estratégia genérica focada na liderança em custos, idealizada pela abordagem de Porter, busca o menor preço em relação aos competidores e é a essência para se obter uma vantagem competitiva dentro de uma estrutura de custos na indústria. A organização deve empregar políticas funcionais como:

produção e distribuição em massa, construção agressiva de estrutura e instalações em escala eficiente, economia de escala, alcançar vigorosa redução de custos pela curva de experiência, utilização da tecnologia e design para simplificar processos e utilização de materiais, busca permanente de novas matérias-primas substitutas e combate à elevação de custos em setores como P&D, assistência e marketing. Os líderes em custo tomam uma série de ações visando o menor custo para que a organização consiga uma posição confortável perante seus concorrentes, podendo se dar por meio da terceirização, se houver vantagem nos custos (AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006; FREITAS e HOFFMANN, 2012; ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012). Dentro da ótica da liderança em custo, Akan, Allen, Helms e Spralls III (2006) sustentam que uma das táticas mais críticas na estratégia de diminuição de custos é o foco na distribuição. Minimizando custos de distribuição, uma organização consegue desenvolver uma posição de liderança de custos, pois os canais de distribuição são uma grande fonte de valor agregado em muitas indústrias. A técnica de distribuição cruzada (*Retail cross docking*) leva a uma grande redução de custos.

### **2.3.2 Liderança por diferenciação**

Na liderança por diferenciação, as organizações buscam um fornecimento de produto ou serviço que seja único ou exclusivo, criando algo, uma identidade única no âmbito da indústria e indo além do que os concorrentes podem ofertar no mercado (PORTER, 2004; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006; ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012). A diferenciação de um produto ou serviço cria um sentimento de ser único e necessário ao cliente e normalmente busca a adaptação a este (AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006). A estratégia de diferenciação é implementada ou materializada por meio de projeto ou imagem da marca, qualidade, recursos ou suporte pós-vendas, tecnologia, reputação, design do produto, redes e atendimento ao cliente, serviços sob encomenda, sistema de entrega e distribuição ou outras dimensões (PORTER, 2004; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006; ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012; KIM, NAM e STIMPERT, 2004).

Organizações que focam na estratégia de diferenciação podem cobrar um preço maior e, conseqüentemente, ter uma margem de lucratividade superior por seus produtos ou serviços. Esta majoração de preço pode, por exemplo, ser sentida pelo cliente na qualidade real ou percebida, com base na imagem, marca, design ou volume de lançamentos (PORTER, 2004; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006). Kim, Nam e Stimpert (2004) reportam que produtos e serviços que possuem elementos difíceis de serem imitados pelos demais competidores, levam a organização a uma estratégia de diferenciação bem sucedida. Porter (2004) postula, dentro de uma abordagem por diferenciação, que a organização não pode ignorar um controle efetivo dos custos, mas que este não é seu foco essencial. Ele também argumenta que a fatia de mercado atingida pode não ser tão grande.

A estratégia de diferenciação atrai um consumidor eclético, sofisticado ou experiente que pode ser satisfeito por um produto ou serviço de qualidade única, personalizado, mas que este consumidor enxerga os atributos do produto muito mais do que o preço (ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006). Os elementos diferenciadores em uma estratégia de diferenciação podem ser utilizados nos negócios de *e-business* também (KIM, NAM e STIMPERT, 2004).

### **2.3.3 Nicho**

Em uma estratégia de nicho, no qual a organização quer atingir um mercado restrito ou específico, esta pode escolher se concentrar em uma linha de produto ou serviço específico, grupos específicos de compradores, segmento de mercado e determinada parcela geográfica, as ações desta estratégia são pensadas e executadas em função do objetivo final traçado (FREITAS e HOFFMANN, 2012; MILLER e FRIESEN, 1986; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006; KIM, NAM e STIMPERT, 2004). Em um universo amplo, o nicho adota um escopo competitivo estreito, por vezes negligenciado pelas grandes corporações, atendendo assim seu alvo estratégico de forma mais eficaz e eficiente que seus competidores (PORTER, 2004; FREITAS e HOFFMANN, 2012; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006).

Porter (2004) enfatiza que mesmo que a organização não consiga atingir um posicionamento de custo ou diferenciação de forma ampla no mercado, mas dentro da área estreita, ela engloba uma ou ambas das posições definidas em seu planejamento. Por atingir somente uma fatia do mercado, a organização restringe o montante de vendas e rentabilidade (FREITAS e HOFFMANN, 2012; MILLER e FRIESEN, 1986).

Uma organização pode se posicionar no nicho pelo baixo custo, o que a leva a tomar ações, processos e estratégias para conseguir um produto que tenha um custo competitivo e que gere uma vantagem competitiva, mesmo que este custo não seja o indicado dentro de um mercado amplo, mas para uma determinada área geográfica, um grupo específico de consumidores, entre outros nichos, este é o melhor e mais eficiente (PORTER, 2004; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006). Dentro desta abordagem de nicho por custo, Akan, Helms e Spralls III (2006) postulam que aumentando a eficiência operacional por meio de redes de informação, padronização no gerenciamento da qualidade total e programas de fabricação ágeis e flexíveis, as organizações se estruturam para um custo competitivo. Os autores também sugerem que a padronização de processos e atividades operacionais levam à perfeição e à redução de falhas, resultando em diminuição de resíduos e aproveitamento da mão de obra, proporcionando, assim, a elevação da eficácia e eficiência organizacional.

O posicionamento por diferenciação em um determinado mercado geográfico, grupo de produtos, entre outros, pode ser entendido como uma estratégia de nicho. A decisão por um mercado específico, visando metas vantajosas para a organização em relação aos concorrentes e focando em pontos ou lacunas ainda não observadas, que possam gerar um resultado superior para a organização e assim criar uma vantagem competitiva (PORTER, 2004, AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006). Akan, Helms e Spralls III (2006) evidenciam que algumas táticas são importantes para manter a vantagem por diferenciação, visando atingir segmentos específicos, desenvolvendo produtos e serviços especiais conseguindo então cobrar um valor diferenciado e obter resultados financeiros.

Porter (2004) afirma que as organizações podem se posicionar em uma das três estratégias genéricas em seus negócios, que seria por diferenciação ampla, custo amplo e por nicho (diferenciação ou custo). O estudo buscou entender o

posicionamento e o desempenho em micro, pequenas e médias organizações do setor metal mecânico, estas empresas têm uma limitação quanto ao tamanho e à atuação em um mercado amplo, para serem consideradas como líderes globais por custo ou por diferenciação no mercado. Diante disto, as empresas analisadas podem ser limitadas dentro de uma visão de nicho, que pode ser por diferenciação ou custo (MUNGAI e OGOT, 2017). Seguindo esta mesma visão, Kumar e Subramanian (1997) entendem que um estudo pode ser delimitado por duas estratégias genéricas, que podem ser por diferenciação ou custo em um mercado estreito. O trabalho de Nandakumar, Ghobadian e O'Regan (2011, p. 233) elencam que uma série de estudos “[...] Homburg et al. (1999); Marlin et al. (1994); Lee and Miller (1996); Kabadayi et al. (2007); Helms et al. (1992); Auzair and Langfield-Smith (2005) and Wai-Kwong et al. (2001) [...]” foram operacionalizados utilizando somente as estratégias genéricas de Porter por custo ou por diferenciação. Abaixo os principais resultados encontrados por estes pesquisadores.

O estudo de Homburg et al., (1999) teve como resultado que o consenso aumenta o desempenho de uma unidade estratégica de negócios no caso de uso de uma estratégia de diferenciação, mas não no caso de uma estratégia de baixo custo. O artigo examinava a ligação do consenso entre os gerentes seniores e o desempenho. Os pesquisadores também concluíram que é importante investir em atividades que levem a um maior consenso entre os membros da alta administração, quando se busca por uma estratégia de diferenciação.

Marlin et al., (1994) analisaram hospitais e a maioria deles perseguiram uma estratégia de diferenciação. Os autores também evidenciam que uma estratégia de diferenciação seria aconselhada por eles em diversas situações.

Lee and Miller, (1996) identificaram que as empresas coreanas que usavam tecnologias emergentes tinham maior probabilidade de se dar bem se atendiam às prescrições de contingência ao fazer estratégias: especificamente, se empregavam estratégias de diferenciação inovadoras e de marketing em ambientes incertos e estratégias de liderança de custos em contextos estáveis.

A pesquisa de Kabadayi et al., (2007), encontrou que os líderes de custos provavelmente dependem da burocratização contínua no relacionamento de mercado para garantir que os custos de distribuição permaneçam em níveis suficientemente baixos para alcançar a liderança em custos. No entanto, é provável

que os diferenciadores abandonem essas práticas em suas relações de mercado para garantir os altos níveis de cooperação de seus canais, necessários para alcançar a diferenciação. As descobertas no estudo sugerem que os gerentes que enfrentam esse tipo de ambiente podem tirar o máximo proveito de seus sistemas de múltiplos canais quando combinam uma estratégia de diferenciação e um sistema expansivo de múltiplos canais. No entanto, observaram que alinhar os canais com o ambiente e desalinhar-los com a estratégia leva a uma contribuição do sistema de canais abaixo do ideal para o desempenho da empresa.

Helms et al., (1992) analisaram lojas de departamentos, e concluíram que empresas que trabalham simultaneamente com custo e diferenciação, tem obtido resultados melhores que empresas que trabalham somente com custo ou diferenciação. Mas os pesquisadores também colocam que os negócios que competem usando com a estratégia a diferenciação, podem ter bom desempenho apesar de suas posições de custo mais elevadas, já que sua linha única de produtos oferece à alternativa de cobrar preços mais altos. Mas trabalhar com custos mais elevados no varejo, pode criar uma vulnerabilidade.

Os resultados do estudo de Auzair and Langfield-Smith, (2005) foram que empresas de serviços em massa, maduras e de custos dão mais ênfase a formas mais burocráticas para sistemas de controle gerencial em comparação com empresas de serviços profissionais, diferenciadores e em crescimento.

Wai-Kwong et al., (2001) descobriram que o envolvimento do gerente de RH durante a elaboração de estratégias estava positivamente relacionado às percepções do desempenho futuro dos negócios. O uso de uma estratégia de diferenciação também foi positivamente associado ao desempenho futuro. Também encontraram uma interação positiva e significativa, de modo que níveis crescentes de envolvimento do gerente na estratégia e uma estratégia de liderança de custo foram associados a níveis muito mais altos de desempenho. Menores níveis de envolvimento de gestores combinados com a estratégia de liderança de custos, no entanto, estavam relacionados a um desempenho muito menor.

As estratégias competitivas quando adotadas pela organização tendem a levar a uma vantagem competitiva. Na próxima seção é apresentado um método de medição se a estratégia adotada está alinhada.

## 2.4 DESEMPENHO

As organizações normalmente são constituídas, recebem investimentos e são administradas para que, ao final de um período, tragam lucros aos seus investidores e que estes lucros sejam permanentes e crescentes com a evolução do negócio. Neste estudo usa-se a palavra desempenho para indicar se uma organização obteve resultados, pois entende-se que se trata de um termo mais abrangente, não se limitando aos ganhos financeiros, mas também de participação de mercado, recursos, entre outros, que levam à organização a um patamar mais elevado, se destacando frente a seus concorrentes.

Decisões de investimentos levam ao crescimento das organizações, aproveitando as oportunidades que o mercado evidencia e, por consequência, o desempenho é alcançado por meio do retorno financeiro como um objetivo empresarial (PENROSE, 2006).

Para se alcançar um desempenho diferenciado no mercado, a organização necessita criar estratégias eficazes, alinhadas aos objetivos que levam a organização ao crescimento e resultados financeiros e operacionais (VALLANDRO e TREZ, 2013; SANTOS e BRITO, 2012). Wright et al. (1991), Parker e Helms (1992) e Nandakumar, Ghobadian e O'Regan (2011), em suas pesquisas utilizaram principalmente os índices de retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas e crescimento de mercado como medidas objetivas para medir o desempenho. Estes índices têm como principal característica serem obtidos dos números constantes dos relatórios financeiros que as empresas são obrigadas a publicar, disponibilizar ao governo ou ao mercado.

A medição de desempenho é visualizada principalmente nos relatórios financeiros anuais. Com estratégias pré-estabelecidas e na busca de vantagem competitiva, os administradores necessitam implementar ações de adaptação ao mercado. Como a organização não vive somente de indicadores financeiros, muitas medições de resultado podem estar sendo distorcidas, mesmo com toda a regulamentação imposta (CHAKRAVARTHY, 1986).

Este estudo está voltado para micro, pequenas e médias empresas, que possuem um alto grau de incertezas quanto ao resultado de seu negócio, considerando que seus demonstrativos financeiros possam não evidenciar a sua real

situação, devido a seus controles internos ou por não terem um profundo conhecimento das normas e regulamentações que a regem (CHAKRAVARTHY, 1986; KASSAI, 1997). Como a maioria das empresas que se enquadram neste estudo não são obrigadas a publicar as demonstrações, conforme Resolução CFC n. 1.255/2.009 – NBC TG 1.000 (R1) de 2016, e pelas deficiências nos dados citadas anteriormente, o levantamento do desempenho das organizações foi de forma subjetiva, por meio de questões dentro de uma percepção de desempenho do respondente.

O desempenho medido de forma subjetiva apoia-se basicamente nos valores percebidos pelos gestores, ultrapassando em importância, muitas vezes, as informações obtidas dos indicadores objetivos (GARRIDO et al., 2009). A escala EXPERF por ter passado por um processo de validação no Brasil para atender empresas de diversos portes e estratégias, entende-se que se enquadra aos objetivos deste estudo. As principais dimensões medidas por esta escala são desempenho financeiro, estratégico e satisfação, que são apresentadas no Apêndice A. No financeiro busca-se medir o lucro, volume de vendas e crescimento; no estratégico mede-se competitividade, fortalecimento da posição estratégica e *market share*; e na dimensão de satisfação mede-se a satisfação geral, atingimento de metas e percepção de sucesso (ZOU, TAYLOR e OSLAND, 1998; GARRIDO et al., 2009).

## 2.5 ESTUDOS EMPÍRICOS

Uma organização, na busca de uma vantagem competitiva, enfatizando variações positivas em sua rentabilidade e crescimento dentro da indústria em que está inserida, procura posicionar-se de forma a obter estes diferenciais (DESS e DAVIS, 1984). Objetivando identificar estas características, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e encontrados vários estudos aplicados sobre o tema, os quais serão resumidos a seguir (DESS e DAVIS, 1984; MILLER e FRIESEN, 1986; NARVER e SLATER, 1990; WRIGHT et al., 1991; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997; HLAVACKA et al., 2001; MORAES e ZILBER, 2004; OUMA e OLOKO, 2015; MUNGAI e OGOT, 2017).

Dess e Davis (1984), em seu estudo empírico, identificaram vinte e uma características, procedendo sua pesquisa por meio de uma revisão do trabalho de Porter (1980), identificaram várias características competitivas que podem delimitar a estratégia genérica utilizada por uma organização. Em seguida, os pesquisadores realizaram entrevistas semiestruturadas com vários executivos da indústria de tintas e derivados, para identificar quais características são importantes para estes executivos do alto escalão, na formalização de uma estratégia. Com a identificação das características, foi elaborado um questionário específico e encaminhado para várias indústrias, das quais setenta e oito responderam, correspondendo a 79% da amostra, e foi possível desenvolver uma dimensão das características competitivas ligadas às estratégias genéricas de Porter. Um painel de especialistas foi usado para desenvolver recomendações normativas sobre a importância destas vinte e uma características.

Para determinar quais características influenciam mais, foi utilizada uma escala de importância de 5 níveis, sendo 1 (sem importância) e 5 (extremamente importante). Para identificar as características mais importantes em cada estratégia, os pesquisadores usaram a técnica da análise fatorial. Os pesquisadores Dess e Davis (1984) elaboraram um quadro com os resultados obtidos pelas informações dos executivos e dos especialistas, no qual apresentam, objetivamente, as principais características competitivas de cada uma das estratégias genéricas.

Miller e Friesen (1986), para refletir as estratégias genéricas de Porter em seu trabalho, escolheram quase a totalidade das características selecionadas por Hambrick's (1983a) e que se assemelhavam muito com o estudo de Dess e Davis (1984), cujo objetivo de Miller e Friesen (1986) era encontrar características empíricas de estratégias nos negócios na indústria de consumo de bens duráveis.

Narver e Slater (1990) utilizaram em sua pesquisa uma amostra de 140 empresas da indústria de produtos florestais, sendo commodities e não commodities os produtos comercializados por estas. As principais características utilizadas para identificar uma estratégia por diferenciação foi a introdução de novos produtos, produtos diferenciados, pesquisas de mercado e uma linha de produtos exclusivos, e para baixo custo, eles usaram medidas como baixo custo de manufatura, aumento de utilização da capacidade, melhoria e acesso à matéria-prima, modernização da manufatura e melhora no *layout* da fábrica.

Wright et al. (1991), em sua pesquisa, buscavam identificar as estratégias genéricas em uma indústria de produtos para máquinas de parafusos e, se em uma mesma estratégia, as organizações tinham desempenho acima e abaixo da média. Os atributos estratégicos utilizados pelos pesquisadores para posicionar as organizações desta indústria foi pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, gastos com propaganda, utilização da capacidade produtiva, gastos com manufatura, preço e custos diretos relativos. Estes atributos para categorizar as organizações foram buscados principalmente dos estudos de Buzzell e Gale, 1987; Hambrick, 1983; Miller e Friesen, 1986b; Porter, 1980, 1989; White, 1986.

Kumar e Subramanian (1997) se basearam na escala de características de Narver e Slater (1990) para identificar as duas estratégias genéricas de Porter, associaram as organizações por diferenciação e baixo custo. A pesquisa foi aplicada na indústria de cuidados com a saúde, com a participação de 159 respondentes, cujo objetivo era examinar as diferentes percepções no ambiente, gestão de valores e filosofias para com as metas de desempenho.

Hlavacka et al. (2001) utilizaram a mesma escala para identificar as políticas estratégicas da indústria hospitalar de Kumar e Subramanian (1997).

Moraes e Zilber (2004) analisaram a indústria petroquímica do Brasil, focalizando o setor de resinas de polietileno, com o propósito de validar a tipologia de Porter, bem como identificar o perfil das principais estratégias genéricas, estratégias híbridas e grupos estratégicos. Para isto, utilizaram 26 características competitivas para analisar as organizações participantes e identificar a principal utilizada por elas.

Ouma e Oloko (2015) propuseram, em seu estudo, desenvolver um modelo que mostrasse o relacionamento entre as estratégias genéricas e a vantagem competitiva das organizações. O estudo foi realizado em empresas de ônibus que faziam a rota de Kisumu para Nairobi, no Quênia, no qual o método de pesquisa aplicado foi o “*Design Research*” em 28 empresas. Neste estudo, os pesquisados necessitavam elencar quais características identificam uma estratégia genérica de Porter, em cada uma das empresas estudadas. Entre as características levantadas em estudos empíricos e utilizadas no estudo, destacam-se o gerenciamento da cadeia de insumos pelo melhor preço, acordos de marketing, eficiência operacional, baixa

manutenção, qualidade diferenciada, melhores preços, utilização de propaganda e técnicas de *marketing*.

Mungai e Ogot (2017) realizaram pesquisa em 2011 com o objetivo de determinar as estratégias adotadas pelas pequenas empresas do setor de móveis (madeira e metal) com base na tipologia das estratégias genéricas de Porter e a consequência em seu desempenho. O estudo confirmou a associação das estratégias de baixo custo e diferenciação em seus negócios. A pesquisa foi realizada em Nairobi, no Quênia, e obteve-se uma amostra aproveitável de 45 questionários, dos 135 enviados às microempresas de móveis de um setor com informalidade, utilizando escala do tipo de *Likert* de importância de 4 níveis, na qual o respondente deveria identificar qual característica se alinhava melhor à estratégia da empresa, no qual 1 significava “nunca” e 4 “todo o tempo”. As características para identificar a estratégia de baixo custo ou diferenciação foram baseadas na pesquisa de Dess e Davis (1984), os quais buscavam identificar se um produto poderia ser diferenciado da concorrência, se eram criados novos produtos para os clientes, se a matéria-prima era comprada sempre dos mesmos fornecedores, se houve troca de matéria-prima pelo menor custo, redução nos desperdícios produtivos, etc..

O Quadro 4 proporciona uma visão das principais características que identificam a estratégia adotada por uma organização. Estas características foram confrontadas com as características elencadas por especialistas da indústria metal mecânica em entrevistas semiestruturadas, das quais foram selecionadas as com maior potencial de identificar um posicionamento estratégico.

**Quadro 4 – Características na identificação das estratégias genéricas**

	<b>Diferenciação</b>
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	DESS e DAVIS, 1984; MUNGAI e OGOT, 2017; MILLER e FRIESEN, 1986; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997; HLAVACKA et al., 2001; NARVER e SLATER, 1990; WRIGHT et al., 1991; MORAES e ZILBER, 2004;
Identificação da marca	DESS e DAVIS, 1984; MUNGAI e OGOT, 2017; MILLER e FRIESEN, 1986;
Inovação em técnicas e métodos de marketing	DESS e DAVIS, 1984; OUMA e OLOKO, 2015; HLAVACKA et al., 2001; NARVER e SLATER, 1990; MORAES e ZILBER, 2004;
Propaganda	DESS e DAVIS, 1984; OUMA e OLOKO, 2015; WRIGHT et al., 1991; MORAES e ZILBER, 2004;

Produtos e serviços customizados	DESS e DAVIS, 1984; MUNGAI e OGOT, 2017; MILLER e FRIESEN, 1986; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997; HLAVACKA et al., 2001; NARVER e SLATER, 1990; MORAES e ZILBER, 2004;
Qualidade diferenciada	OUMA e OLOKO, 2015; MILLER e FRIESEN, 1986; MORAES e ZILBER, 2004;
Preço <i>premium</i>	OUMA e OLOKO, 2015; WRIGHT et al., 1991;
<b>Custo</b>	
Eficiência operacional	DESS e DAVIS, 1984; MUNGAI e OGOT, 2017; OUMA e OLOKO, 2015; MILLER e FRIESEN, 1986; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997; HLAVACKA et al., 2001; NARVER e SLATER, 1990; WRIGHT et al., 1991; MORAES e ZILBER, 2004;
Preço competitivo	DESS e DAVIS, 1984; MUNGAI e OGOT, 2017; MILLER e FRIESEN, 1986; MORAES e ZILBER, 2004;
Inovação em processos de produção	DESS e DAVIS, 1984; OUMA e OLOKO, 2015; MILLER e FRIESEN, 1986; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997; HLAVACKA et al., 2001; NARVER e SLATER, 1990; WRIGHT et al., 1991; MORAES e ZILBER, 2004;
Aquisição de materiais	DESS e DAVIS, 1984; MUNGAI e OGOT, 2017; OUMA e OLOKO, 2015; NARVER e SLATER, 1990;
Melhoramento produtos existentes	DESS e DAVIS, 1984; MORAES e ZILBER, 2004;
Controle de qualidade dos produtos	DESS e DAVIS, 1984; KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997;

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Com base no referencial teórico se estabeleceu uma definição constitutiva, apresentada no Quadro 5, que mostra as categorias, subcategorias e as definições operacionais do posicionamento competitivo do setor.

#### Quadro 5 – Definição constitutiva do setor

Definição constitutiva da categoria de análise	Definição constitutiva da subcategoria de análise	Definição operacional	Referências
Diferenciação	Desenvolvimento de novos produtos e serviços	Gastos com P&D de produtos ou serviços, Melhoramentos de produtos, implementando novas funcionalidades; Projeto único para cada venda realizada e/ou cliente;	WRIGHT et al., 1991; Autor
	Identificação da marca	Criar fidelidade à marca;	KUMAR e SUBRAMANIAN,

			1997
	Inovação em técnicas e métodos de marketing	Frequência que faz pesquisas de mercado;	Autor
	Propaganda	Publicidade enfatizando ser único/exclusivo; Gastos altos com propaganda	WRIGHT et al., 1991
	Produtos e serviços customizados	Alta tecnologia, funções especiais nos produtos, serviços customizados	KUMAR e SUBRAMANIAN, 1997
	Qualidade diferenciada	Empresa possui certificação de qualidade (Ex. ISO);	Autor
	Preço <i>premium</i>	Políticas de preços elevados	WRIGHT et al., 1991
Custo	Eficiência operacional	Alta utilização da capacidade; Ganho de escala; Novas e modernas plantas;	WRIGHT et al., 1991; MILLER e FRIESEN, 1986
	Preço competitivo	Preço abaixo dos competidores; Sistemas de distribuição eficientes;	
	Inovação em processos de produção	Gastos com P&D de processos; Inovações em sistemas; Aumento na eficiência e melhoria de <i>layout</i> ;	
	Aquisição de materiais	Troca de fornecedores pelo menor preço;	MORAES e ZILBER, 2004
	Melhoramento de produtos existentes	Projeto único para atender vários clientes;	Autor
	Controle de qualidade dos produtos	A empresa tem setor de qualidade; Frequência que adquire ou renova equipamentos de medição	
Desempenho	Lucratividade	Muito lucrativa	GARRIDO et al., 2009
	Volume de vendas	Gera altos volumes de vendas	
	Crescimento	Alcança um rápido crescimento	
	Competitividade	Ampliou a competitividade	
	Posição estratégica	Fortaleceu a posição estratégica	
	Participação de mercado	Aumentou participação de mercado	
	Satisfação	Desempenho é satisfatório	
	Sucesso	Bem-sucedido	
	Atingimento de metas	Atinge expectativas	

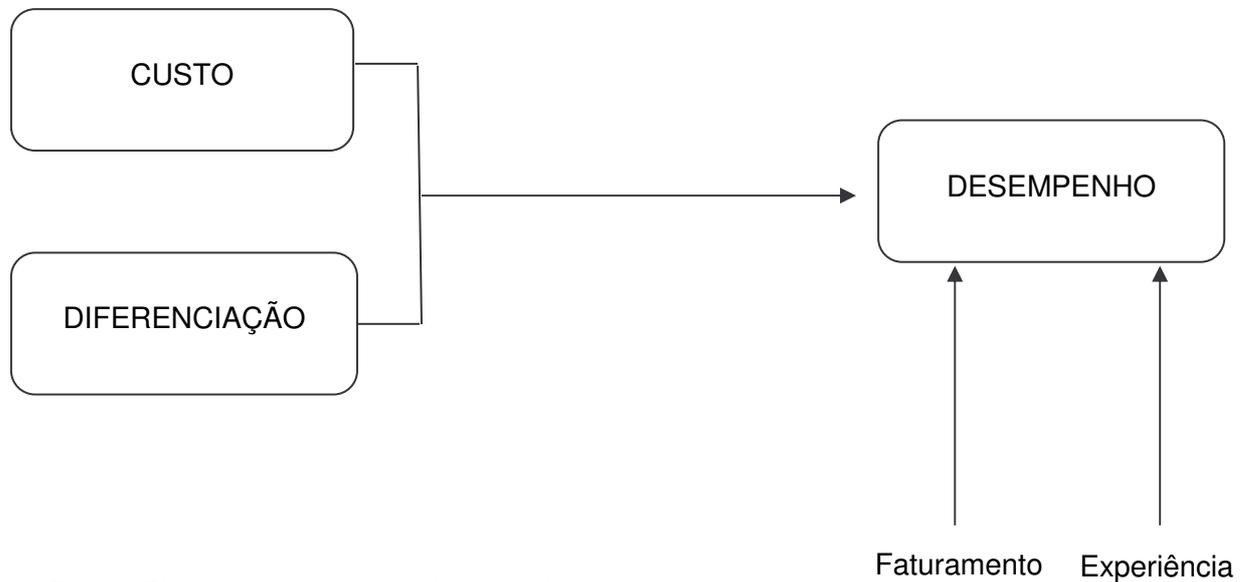
Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

## 2.6 FRAMEWORK DA PESQUISA

O modelo avaliado neste estudo é apresentado na Figura 4. É composto pelas variáveis independentes de custo e diferenciação e mede os impactos destes construtos sobre o desempenho. Os construtos de custo e diferenciação para micro, pequenas e médias empresas são as variáveis latentes, que são formados por uma série de indicadores já apresentados nos Quadros 04 e 05.

Verificou-se se as variáveis de faturamento e experiência têm alguma influência sobre o desempenho das empresas estudadas. Estas variáveis controladoras ampliam o campo de análise e resultado do estudo e também reduzem a ameaça de que uma ou mais destas variáveis tenham um efeito positivo ou negativo, influenciando os resultados da pesquisa.

**Figura 4 – Framework da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados, a população de interesse, a amostragem, as fases do processo de elaboração do instrumento de coleta de dados e o procedimento de coleta. A abordagem usada foi a quantitativa. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 107), esta é a forma de pesquisa “[...] em que os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, mensurados.”. Em uma abordagem quantitativa, a estrutura e a representatividade são fatores primordiais, uma vez que o questionário padronizado alcançará comparabilidade, objetividade, precisão e simplificará o processamento dos dados da população-alvo da pesquisa (MALHOTRA, 2012). Somada à abordagem quantitativa, a pesquisa é de natureza descritiva. Segundo Malhotra (2012) uma pesquisa descritiva descreve alguma coisa, normalmente, características ou funções. Neste estudo são descritos o posicionamento competitivo das empresas e seus impactos sobre o desempenho.

No esforço em apresentar a realidade das empresas de Santa Catarina, quanto aos seus posicionamentos competitivos, com base nas estratégias genéricas de Porter e seu relacionamento com o desempenho alcançado, buscou-se utilizar o método mais apropriado a este estudo. Portanto, optou-se pela abordagem quantitativa e pelo tipo de pesquisa descritiva transversal, em que há um pré-planejamento, uma formulação prévia de hipóteses específicas, pois as informações estão claramente definidas dentro de uma amostra representativa e a coleta de dados acontecerá de uma única vez (MALHOTRA, 2012).

#### 3.1 FASES DA PESQUISA

Segundo Gil (2010), uma pesquisa necessita ser racional e sistemática e exige que as atividades sejam planejadas para um bom desempenho no decorrer do processo de estudo. Sugere que a primeira etapa seja o planejamento, seguida pela formulação de uma questão de pesquisa, objetivo geral e os específicos, formulação de uma estrutura teórica e a construção de hipóteses.

As fases necessárias para o desenvolvimento do estudo são apresentadas resumidamente no Quadro 6, as quais são fundamentais para responder ao

problema de pesquisa e atingir os objetivos traçados. A seguir são detalhadas todas as fases:

- a) fase 1: a primeira fase envolveu o levantamento teórico, definição do problema e os objetivos de pesquisa. Esta etapa buscou um aprofundamento teórico em periódicos científicos, livros, dissertações, teses sobre tipos de estratégias, as estratégias genéricas de Porter e desempenho. Como resultado chave desta revisão teórica foram elaborados os Quadros 4 e 5, no qual consta as principais categorias, subcategorias, definição de operacionalização e referências, e que foram a base para a entrevista com especialistas do setor;
- b) fase 2: na segunda fase elaborou-se um *framework* de pesquisa com objetivo de estabelecer os componentes de cada posicionamento competitivo, identificação das características estratégicas de custo e diferenciação e que foram fundamentadas na revisão bibliográfica. Foram incluídas as variáveis controladoras de faturamento e experiência, sendo o faturamento medido pelas vendas em reais e a experiência pelo tempo de funcionamento da organização;
- c) fase 3: entrevistou-se especialistas que vivem e interagem com o setor, com a finalidade de adaptar os termos da academia para o contexto da indústria, ou seja, encontrar sinônimos para que as questões estivessem na linguagem dos entrevistados;
- d) fase 4: elaborou-se um questionário para medir se as empresas trabalham com estratégias de custo ou diferenciação e qual desempenho tem sido alcançado. Utilizou-se do método *survey* para o levantamento dos dados, entendendo que esta seria a melhor forma de coleta para uma amostra considerável da população. A presente pesquisa usou uma escala do tipo de *Likert* com intensidade de cinco pontos com todos os entrevistados da amostra. A escala de *Likert* é um método para construir escalas de atitudes e que pretende obter uma graduação quantificada das proposições dos respondentes (MARCONI e LAKATOS, 2013);
- e) fase 5: o questionário foi aplicado pessoalmente a pessoas com cargos de gestão e que trabalham em organizações do setor com a finalidade

de verificar a necessidade de ajustes finais, antes da realização de um pré-teste;

- f) fase 6: realizou-se pré-testes com empresas da indústria para validar a confiabilidade do instrumento. O pré-teste não tem como objetivo trazer resultados para a pesquisa, sua finalidade é avaliar o questionário, visando garantir que este meça exatamente aquilo que se pretende (GIL, 2010);
- g) fase 7: realizou-se a coleta final dos dados por meio de telefone;
- h) fase 8: efetuou-se a etapa de análise dos dados coletados, em que foi utilizado o software estatístico SPSS para o tratamento quantitativo dos dados coletados. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de regressão múltipla. Segundo Malhotra (2012, p. 432) “A regressão múltipla envolve uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes.”.

**Quadro 6 – Fases da pesquisa**

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
1	Fundamentação teórica, definição do problema de pesquisa, objetivo geral e específicos a serem alcançados.
2	Elaboração do <i>framework</i> de pesquisa e componentes do posicionamento competitivo.
3	Entrevista com especialistas.
4	Elaboração do questionário, utilizando a escala de <i>Likert</i> .
5	Aplicar o questionário a gestores do setor.
6	Pré-teste.
7	Coleta dos dados.
8	Análise dos dados coletados.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra dessa pesquisa foi extraída das micro, pequenas e médias empresas do setor metal mecânico do estado de Santa Catarina, com base no banco de dados da FIESC e dos Sindicatos Patronais do setor. O critério utilizado

para definir se uma empresa se classifica em micro, pequena e média empresa é dado pelo seu faturamento, com base nos critérios do BNDES de 2018, conforme demonstrado no Quadro 7.

**Quadro 7 – Classificação porte das empresas**

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta</b>
Microempresa	Menor ou igual a 360 mil
Pequena empresa	Maior que 360 mil e menor ou igual a 4,8 milhões
Média empresa	Maior que 4,8 milhões e menor ou igual a 300 milhões
Grande empresa	Maior que 300 milhões

Fonte: BNDES

Para a participação na *survey*, a amostra foi selecionada sob o critério não probabilístico e por acessibilidade. Este critério de amostragem possibilita que a amostra seja selecionada por conveniência, com determinada intenção do pesquisador, sendo levantados dados até obter o número desejado de elementos para validação dos resultados dentro de um grupo intencionalmente eleito (MARTINS e THEÓPHILO, 2009; MARCONI e LAKATOS, 2013). Neste estudo, a seleção das empresas foi determinada pela disponibilidade das empresas em responder o instrumento de pesquisa.

A população dessa pesquisa foi composta por 581 empresas do setor metal mecânico que fazem parte da base de dados da FIESC e dos Sindicatos Patronais do setor. Dessa população total, 42 empresas foram utilizadas para o primeiro pré-teste e 35 para o segundo pré-teste. A amostra final utilizada para o estudo foi de 153 empresas, consideradas efetivamente válidas, que mostraram interesse em participar e contribuir para o estudo.

Dentro da faixa delimitada de empresas que podem contribuir com dados para a pesquisa, o sujeito qualificado a responder a pesquisa foi a pessoa que possuía um cargo de liderança e estivesse envolvido na elaboração e tomada das decisões estratégicas da empresa, independentemente de sua formalidade ou não. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário estruturado ao gestor da empresa e a forma de aplicação do instrumento foi via telefone. Malhotra (2012) explana que o questionário é um interrogatório, no qual o entrevistado responde à várias perguntas, que podem ser feitas verbalmente, por escrito ou por computador. O autor também explica que no método de levantamento de dados por telefone, o

entrevistador utiliza-se de um questionário estruturado e aponta as respostas no formulário ou diretamente no computador.

Outro ponto de destaque é que em todos os contatos para convites a participar no estudo foi enfatizado seu objetivo essencialmente acadêmico e a garantia de total anonimato do nome das empresas, dos respondentes e dos dados coletados. Como forma de incentivar a participação das empresas selecionadas, criou-se um compromisso de enviar aos participantes do pré-teste e da coleta final um conjunto completo de informações com as conclusões e recomendações por meio de um relatório executivo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No levantamento bibliográfico foram identificados os principais indicadores de estratégia dentro da visão das estratégias genéricas de Porter e os indicadores de desempenho da indústria. Também no levantamento bibliográfico foram encontradas escalas para medir as estratégias genéricas e desempenho, que já tinham sido testadas e validadas. Assim, selecionou-se escalas alinhadas com o estudo para compor o questionário, auxiliando e minimizando preocupações com a confiabilidade dos dados coletados e assim alcançando a validação dos construtos. As escalas utilizadas foram ajustadas para medir as variáveis do *framework* de pesquisa adotado neste estudo: indicadores de estratégia (custo e diferenciação) e indicadores de desempenho (financeiro, estratégia e satisfação).

O modelo de escala utilizado neste estudo para medir as variáveis foi ajustado objetivando adequar o instrumento às empresas da indústria metal mecânica de pequeno porte. Uma segunda validação, foi a verificação junto a especialistas de empresas que compõem esta indústria, com o intuito de tornar mais claro o questionário ao conteúdo e conceitos do setor, tornando-o mais compreensível às pessoas da base de coleta.

No Apêndice A são apresentadas as escalas utilizadas para compor os indicadores utilizados nesse estudo para avaliar as estratégias e desempenho das empresas da indústria metal mecânica.

### 3.3.1 Construção do questionário para a pesquisa quantitativa

A construção do questionário seguiu as etapas indicadas por Hair Jr. et al. (2009). São elas: seleção de escalas na literatura, validação com especialistas, validação do questionário e pré-teste.

Na pesquisa foram definidos três grandes construtos. Dois construtos de posicionamento (diferenciação e custo) baseados em Porter e um terceiro construto para as escalas de desempenho. Para o construto de diferenciação foram selecionados treze indicadores e para o construto de custo, utilizou-se outros oito indicadores para o instrumento de coleta, baseados no referencial teórico. A utilização de vários indicadores para medir a dimensão dos construtos de diferenciação (treze) e custo (oito) tem como objetivo encontrar uma escala, que mesmo após o corte de alguns indicadores que não se ajustem ao construto, possa se obter construtos com adequado grau de confiabilidade. No entanto, não se desejava uma escala com um número elevado de indicadores, pois isto poderia gerar um problema de confiabilidade. Assim, após todos os testes de confiabilidade, estabeleceu-se uma escala com quatro indicadores para o construto de diferenciação e quatro indicadores para o construto de custo.

Com o objetivo de gerar uma escala confiável para capturar essas dimensões, foram utilizados 22 indicadores de estratégia, mesmo que na análise dos resultados tenham sido utilizados apenas os quatro indicadores mais representativos de diferenciação e custo quanto à confiabilidade.

Para avaliar desempenho foi utilizado a escala EXPERF que já foi validada no Brasil e esta foi adaptada para avaliar desempenho em empresas de menor porte da indústria metal mecânica.

Para que os construtos pudessem ser mensurados, utilizou-se de escala do tipo *Likert* com cinco pontos, avaliando o grau de concordância do respondente com cada indicador (5 pontos, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 nem discordo e nem concordo, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente). Buscando dar consistência à pesquisa foram acrescentadas duas perguntas com a função de variáveis de controle (experiência e faturamento). Além das escalas dos construtos e variáveis de controle, foram incluídas algumas perguntas que buscavam caracterizar a empresa e o perfil do respondente.

### 3.3.1.1 Entrevistas com especialistas.

Após a definição do questionário da pesquisa foram realizadas entrevista com especialistas do setor para verificar a adequação dos indicadores à indústria e aos respondentes. Foram realizadas quatro entrevistas presenciais entre os dias 02 de fevereiro e 07 de março de 2018 com quatro executivos de empresas, com experiência média de 27 anos de atuação no setor.

Inicialmente os entrevistados responderam ao questionário e depois fizeram uma avaliação e indicaram sugestões de adequação de inclusão de indicadores no questionário. O tempo de resposta médio do questionário foi de onze minutos e a entrevista, como um todo, durou cerca de 35 minutos.

### 3.3.2 Pré-testes do instrumento de coleta de dados

Após o ajuste com os especialistas do instrumento, realizou-se um pré-teste entre os dias 20 e 29 de março de 2018 com 42 respondentes de empresas do setor metal mecânico do estado de Santa Catarina, escolhidas de modo aleatório, com o objetivo de analisar a confiabilidade do questionário. Com a obtenção das respostas, realizou-se a análise de confiabilidade utilizando a confiabilidade composta, variância extraída e Alfa de Cronbach. Também levou-se em consideração Hair Jr. et al. (2009), que sugere que a confiabilidade composta seja igual ou superior a 0,70, variância extraída igual ou superior à 0,50 e Alfa de Cronbach igual ou superior a 0,70. Como não se obteve os níveis de confiabilidade desejados e considerando a validade de conteúdo de algumas questões, as quais se julgava, sob o enfoque teórico, fortemente ligadas aos conceitos centrais dos construtos, optou-se por alterar a redação dessas questões, como exemplificado nas questões 1 e 11 no Quadro 8.

#### Quadro 8 – Pré-teste 1 – Alterações das questões

Antes pré-teste	1-Foco no desenvolvimento e introdução de novos produtos
Após pré-teste	1-Nossa empresa desenvolve e introduz novos produtos no mercado constantemente?

Antes pré-teste	11-Aquisição de grandes volumes de matérias-primas (escala)
Após pré-teste	11-Em nossa empresa a aquisição de grandes volumes de matérias-primas (grande escala) é muito importante para o negócio?

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Entre os dias 03 e 09 de abril de 2018 foi realizado um segundo pré-teste, já com o questionário revisado com outros 35 representantes das empresas, sendo estas escolhidas de forma aleatória. Como atingiu-se boa confiabilidade (confiabilidade composta, variância extraída e Alfa de Cronbach), seguiu-se para a coleta final.

### 3.3.3 Procedimentos de coleta de dados

A forma adotada para a coleta de dados foi o contato por meio de telefone com apoio de uma página *Web*. A coleta ocorreu entre os dias 18 e 26 de abril de 2018. A base usada para fazer a coleta de dados dos pré-testes e coleta final foi a da FIESC e dos Sindicatos Patronais da categoria, na qual constavam 582 contatos de empresas da indústria metal mecânica de todo o estado de Santa Catarina.

Foram contadas, por telefone, a maioria das empresas selecionadas para o estudo, sendo que deste total, 153 empresas se dispuseram a participar. O contato telefônico com os respondentes se deu por conveniência e para tal levantamento o pesquisador contratou uma equipe experiente para fazer as entrevistas e criar o banco de dados. Após receber o banco de dados, teve-se o cuidado de garantir de que a amostra era válida e que a equipe contratada realmente manteve contato com pessoas de direção das empresas do setor. Este pesquisador, por amostragem, conferiu se a respondente do questionário tinha ligação com a empresa e se seu cargo tinha influência na formulação das estratégias.

Desse modo, as informações coletadas com as 153 empresas respondentes, antes de serem trabalhadas estatisticamente, passaram por uma preparação do banco de dados com o intuito de identificar possíveis anomalias, conforme detalhado na seção 5. A seguir será feita uma descrição do setor e sua importância.

#### 4 A INDÚSTRIA METAL MECÂNICA

A indústria metal mecânica foi selecionada para este estudo devido à sua posição estratégica na trajetória do crescimento econômico de Santa Catarina, visto que é importante geradora de empregos e incentiva a propagação de novas tecnologias, eficiência aos demais setores industriais e de serviços. A identificação do posicionamento estratégico adotado pela organização é relevante para a compreensão de como a estratégia e suas características influenciam no desempenho e proporcionam a perpetuação do negócio, bem como na capacidade de reinvestimentos e na melhoria constante da gestão.

O setor metal mecânico é composto por um conjunto de atividades detalhadas no Quadro 9.

**Quadro 9 - Detalhamento dos setores que compõem a indústria metal mecânica**

Metalurgia	Converte minérios ferrosos e não-ferrosos em produtos metalúrgicos por meio de fornos, convertedores e outras técnicas de processamento para produzir produtos intermediários para serem trabalhados.
Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	Produção de produtos de metal como estruturas metálicas, obras de caldeirarias, fabricação de produtos de serralheria, estamparia, cutelaria, entre outros e serviços de tratamento de metais.
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	Responsável pela produção de equipamentos para geração, distribuição e controle de energia elétrica, aparelhos eletrodomésticos, equipamentos de iluminação e peças de máquinas compreendidos neste setor, exceto partes elétricas para linha automotiva.
Fabricação de máquinas e equipamentos	Compreende a fabricação de máquinas e componentes mecânicos para as atividades industriais, agrícolas, extração mineral e outras. Também está sob responsabilidade deste setor a instalação, manutenção e reparação, quando realizadas pelo próprio fabricante.
Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	Envolve as atividades de manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos para a produção industrial, como prestação de serviços, mas não sendo fornecedor dos maquinários.

Fonte: Adaptado de Silva (2010)

Conforme informações divulgadas pelo Portal Setorial da FIESC, o setor metal mecânico do estado de Santa Catarina possuía, em 2016, 7.324 estabelecimentos operando e estes geraram 122.171 empregos, estando estes

distribuídos em 22,7% nas micro, 21,1% nas pequenas, 24,4% nas médias e 31,8% nas grandes empresas. A FIESC indica em seu Portal Setorial (2018) que há uma grande concentração de estabelecimentos de pequeno a médio porte (99,7%) e somente 0,3% dos estabelecimentos são de grande porte. A atividade industrial de Santa Catarina em 2017 foi responsável por aproximadamente 52 bilhões de reais de faturamento ano, representando aproximadamente 30% de todo o PIB Catarinense. O setor metal mecânico é responsável por aproximadamente 11 bilhões deste faturamento, correspondendo a 21% de toda a atividade industrial de Santa Catarina (FIESC, 2018).

O setor também tem uma grande representatividade quando se analisa as exportações. Santa Catarina em 2017 totalizou exportações em um montante de US\$ 1.723 bilhões, sendo 26,7% das exportações totais catarinenses (FIESC, 2018).

## 5 TRATAMENTO, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o tratamento dos dados da pesquisa, a descrição da amostra, a confiabilidade dos construtos utilizados no estudo, as regressões realizadas e, por fim, a discussão dos resultados.

### 5.1 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados tem como objetivo identificar a qualidade e a adequação dos dados a serem analisados. Portanto, primeiramente, fez-se uma verificação dos dados, objetivando verificar a existência de *missing values*, *outliers* e a normalidade das respostas. Segundo Hair Jr. et al. (2009, p. 38), “Antes que qualquer estimação de modelo seja tentada, o pesquisador deve garantir que as suposições estatísticas e conceituais estejam satisfeitas.”.

#### 5.1.1 Verificação de dados ausentes (*missing values*)

Dentro do tratamento dos dados, o pesquisador necessita ter uma atenção muito grande em relação aos dados ausentes, pois como estes não estão disponíveis para análise, podem gerar algum problema no tratamento estatístico. O aparecimento de dados ausentes ocorre em casos em que o respondente não preencheu de forma correta ou porque deixou a questão em branco.

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), caso o pesquisador quisesse ser excessivamente prudente, deveria utilizar somente os valores válidos, mas por questões práticas e substantivas, pode-se fazer um exame das características quanto ao impacto prático e perspectiva substantivas para que os dados perdidos não afetem a generalidade dos resultados. Em linha, o autor enfatiza que caso os dados ausentes sejam inferiores a 10% dos itens, pode-se proceder com a substituição pela média da variável.

A partir da análise de dados ausentes (*missing values*), realizada na primeira solicitação das 153 empresas respondentes, identificamos quatro dados ausentes nas questões 14, 24, 27 e 30. Como em nenhum dos casos se tratou da mesma

variável e nem do mesmo respondente, caracterizando uma aleatoriedade das não respostas, substituiu-se os valores ausentes pela média da variável. O procedimento adotado é defendido por Hair Jr. et al. (2009), pois os dados ausentes ficaram abaixo de 10% dos valores da amostra e pelas características das ausências, utilizou-se a média para não invalidar uma amostra.

### 5.1.2 Normalidade univariada das variáveis

A normalidade univariada das variáveis está relacionada à forma de distribuição dos dados, assim Hair Jr. et al. (2009) e Kline (1998) sugerem a verificação dos dados a partir de métodos estatísticos, como a curtose e assimetria, na qual se avalia o quão normal uma variável métrica individual está dentro da distribuição. Segundo Hair Jr. et al. (2009, p. 82), verificar a normalidade das variáveis individualmente é suficiente, “Na maioria dos casos avaliar e conseguir normalidade univariada para todas as variáveis é suficiente, e abordaremos normalidade multivariada somente quando ela for especialmente crítica.”.

Os dados de assimetria e curtose encontrados atenderam aos padrões determinados na teoria, pois o maior valor encontrado foi de 1,075 para assimetria e 2,079 para curtose. Hair Jr. et al. (2009) indica que valores inferiores a 3 e 10 podem ser assumidos como normais para assimetria e curtose, respectivamente.

### 5.1.3 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo foi composta por 153 empresas, no Quadro 10 apresenta-se a categorização das empresas quanto ao faturamento e ao tempo de existência, que neste trabalho foi tratado como experiência.

**Quadro 10 – Caracterização da amostra**

<b>Faturamento anual em milhões de reais</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>	<b>Tempo de existência em anos</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
até 0,36	42	27,5%	até 5 anos	4	2,6%
de 0,36 a 4,8	55	35,9%	de 6 a 10 anos	17	11,1%
de 4,8 a 10	23	15,0%	de 11 a 15 anos	23	15,0%

de 10 a 50	15	9,8%	de 16 a 20 anos	29	19,0%
de 50 a 100	15	9,8%	mais de 20 anos	80	52,3%
de 100 a 300	3	2,0%			
acima 300	0	0,0%			
Total	153	100%	Total	153	100%

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Percebe-se, a partir da caracterização, que a maioria das empresas tem seu faturamento até 4,8 milhões de reais, indicando a presença de pequenas empresas. Quanto ao tempo de existência pode-se observar que a grande maioria (52,3%) das empresas tem mais de 20 anos de funcionamento.

Após o tratamento dos dados partiu-se para verificar a confiabilidade dos construtos.

## 5.2 CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

A confiabilidade de um construto mostra qual o grau de consistência dos indicadores quando são feitas repetidas mensurações e a confiabilidade é avaliada entre a proporção de variação sistemática da escala (MALHOTRA, 2012).

Para analisar a confiabilidade dos construtos solicitou-se uma matriz de correlação dos dados. Inicialmente processou-se os indicadores de estratégia e depois para os indicadores de desempenho. O objetivo foi verificar a existência e a intensidade das correlações entre as variáveis.

Quando se busca analisar a correlação, frequentemente o interesse está em verificar a intensidade entre duas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida que verifica o grau de relação linear entre variáveis quantitativas e mede a intensidade de associação entre duas variáveis. Este método é também conhecido simplesmente por *coeficiente de correlação*. Os valores encontrados podem variar entre -1 e 1. Quando encontramos valores 1 ou -1, ele nos indica uma relação linear perfeita, sendo que -1 é uma relação linear inversa. O valor zero significa que não há relação linear (MALHOTRA, 2012).

Os coeficientes de correlação encontrados indicam que há um bom nível de correlação entre as variáveis, sendo o desejável para continuar com as análises, e

demonstra que não há multicolinearidade entre elas, ou seja, nenhuma correlação alta que seja igual ou maior do que 0,90. Segundo Hair Jr et al. (2009, p. 190), “A presença de elevadas correlações (geralmente 0,90 ou maiores) é a primeira indicação de colinearidade substancial.”.

Executou-se o teste de correlação para as variáveis de desempenho e observou-se que há um bom nível de correlação e que não há multicolinearidade igual ou acima de 0,90.

Após a verificação da confiabilidade das variáveis, foram elaborados os construtos necessários para o estudo, utilizando-se da análise fatorial exploratória.

Segundo Malhotra (2012), análise fatorial determina uma série de procedimentos utilizados basicamente para a redução de variáveis. Hair Jr. et al. (2009) sugerem que a análise fatorial exploratória indica quantos indicadores são necessários para melhor representar a amostra para o pesquisador, levando em consideração uma estimativa de carga fatorial. Os autores complementam que a redução de dados pode ser usada basicamente para: a) identificar as variáveis mais representativas; b) criar um conjunto novo de variáveis muito menor, substituindo parcial ou inteiramente as variáveis originais.

Um critério bastante utilizado para a suspensão de fatoraçoão é o critério de porcentagem de variância, Malhotra (2012) e Hair Jr. et al. (2009) consideram que um nível de variância satisfatório depende do problema, mas um percentual próximo de 60% de variância total explicada seja aceito para determinar as variáveis finais.

No questionário aplicado (Apêndice B) as questões propostas 1, 2, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 18 e 22 tratam das estratégias de diferenciação. Aplicou-se a análise fatorial exploratória e restaram os indicadores principais 10, 15, 16 e 22 que alcançaram uma variância total explicada próxima a 60%. Adotou-se o método de análise dos componentes principais com rotação pelo método Varimax e o construto resultante apresentou uma variância explicada de 59,274%.

Nos cálculos estatísticos identificou-se que os indicadores 10, 15, 16 e 22 seriam os mais indicados para criar o fator estratégia de diferenciação, mas analisando o instrumento de pesquisa de forma prática e por sensibilidade, decidiu-se trocar o fator 15 (Nossa empresa realiza altos investimentos em comunicação e propaganda?) pelo fator 18 (Nosso produto é diferenciado ou superior em relação aos produtos dos nossos concorrentes?), pois o indicador 18 nos remete a uma lógica mais acurada perante um fator de diferenciação, do ponto de vista de

conteúdo. Hair Jr. et al. (2009, p. 114) enfatizam que o procedimento de análise fatorial pode ser puramente estatístico, mas pode-se utilizar critérios práticos na decisão da quantidade das variáveis, destacando que

“O pesquisador geralmente começa com alguns critérios pré-determinados, como o número geral de fatores mais algumas referências gerais de relevância prática (p.ex., percentual exigido de variância explicada). Esses critérios são combinados com medidas empíricas da estrutura fatorial. Uma base quantitativa exata para decidir o número de fatores a extrair ainda não foi desenvolvida.”.

Após a definição das variáveis que compõem o construto, verificou-se a confiabilidade por meio da confiabilidade composta, variância extraída e alfa de Cronbach (Tabela 1).

O Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite mínimo de aceitabilidade. A variância extraída é uma carga fatorial quadrática média que indica o percentual médio de variação explicada entre os itens. Uma variância de 0,50 ou maior é uma boa carga. Confiabilidade composta igual ou maior que 0,70 é um bom valor e indica que um construto tem elevada consistência interna, significando que todas as medidas representam o mesmo construto latente (HAIR JR. et al., 2009).

**Tabela 1 – Análise de confiabilidade do construto estratégia/diferenciação**

<b>Medida</b>	<b>Carga</b>
Confiabilidade Composta	0,853
Variância Extraída	0,593
Alfa de Cronbach	0,752

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Os dados da Tabela 1 com base em Hair Jr. et al. (2009), apresentam uma adequada confiabilidade para serem usados no estudo.

No questionário aplicado (Apêndice B), os indicadores propostos 3, 6, 8, 11, 17, 19, 20 e 21 tratam das estratégias de custo. Aplicou-se a análise fatorial exploratória e restaram os indicadores principais 11, 17, 20 e 21 que alcançaram uma variância total explicada próxima a 60%. Adotou-se o método de análise dos

componentes principais com rotação pelo método Varimax e que o construto resultante apresentou uma variância explicada de 52,471%.

Nos cálculos estatísticos identificou-se que os indicadores 11, 17, 20 e 21 seriam os mais indicados para criar o fator estratégia de custo. Analisando o instrumento de pesquisa de forma prática e por sensibilidade, contudo, decidiu-se trocar o fator 21 (O uso da totalidade da nossa capacidade produtiva instalada é fundamental para nossa competitividade?) pelo fator 6 (Os preços dos nossos produtos e serviços são mais competitivos que os dos nossos concorrentes?), pois o indicador 6 nos remete a uma lógica mais acurada perante um fator de custo, do ponto de vista de conteúdo. Hair Jr. et al. (2009, p. 114) enfatizam que o procedimento de análise fatorial pode ser puramente estatístico, mas deve-se utilizar critérios práticos na decisão da quantidade das variáveis. Outro ponto é que na questão 17 se usa o termo inovação no processo produtivo, que está relacionado com o ganho de escala produtivo da empresa e conseqüente baixa do custo de produto ou serviço.

Após a definição das variáveis que compõem o construto de custo, verificou-se a confiabilidade por meio da confiabilidade composta, variância extraída e alfa de Cronbach (Tabela 2).

**Tabela 2 – Análise de confiabilidade do construto estratégia/custo**

<b>Medida</b>	<b>Carga</b>
Confiabilidade Composta	0,815
Variância Extraída	0,525
Alfa de Cronbach	0,696

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Os dados da Tabela 2 com base em Hair Jr. et al. (2009), apresentam uma adequada confiabilidade para serem usados no estudo.

Após verificar a adequação dos construtos de estratégia em relação à confiabilidade, procedeu-se a verificação da discriminância entre eles.

Fornell e Larcker (1981) recomendam que a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas entre os construtos.

A Tabela 3 apresenta a análise de discriminância entre os construtos, a diagonal principal apresenta a variância extraída de cada construto em relação à correlação dos construtos ao quadrado. O valor da variância extraída deve ser maior que a correlação dos construtos ao quadrado para indicar a discriminância dos mesmos.

**Tabela 3 – Validade discriminante entre os construtos**

<b>Construto</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Custos</b>
Diferenciação	0,593	
Custos	0,388	0,525

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Observa-se que as variâncias extraídas dos dois construtos são superiores à correlação entre eles ao quadrado, indicando a discriminância entre os construtos, conforme sugerido por Fornell e Larcker (1981).

Concluído a validade discriminante entre os construtos de diferenciação e custo, seguiu-se para a análise de confiabilidade dos construtos de desempenho. Com base na escala EXPERF de Zou, Taylor e Osland (1998) e Garrido et al. (2009), foram avaliadas três dimensões de desempenho: financeiro, estratégico e satisfação.

Os indicadores 23, 24 e 25 do instrumento de pesquisa tratam do construto de desempenho financeiro. Os indicadores 26, 27 e 28 tratam do construto de desempenho estratégico e os indicadores 29, 30 e 31 tratam do construto de satisfação com o desempenho.

Seguindo os mesmos procedimentos para análise de confiabilidade dos construtos anteriores foi apurado a confiabilidade do construto de desempenho, resultando nos seguintes indicadores, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4 – Indicadores de confiabilidade dos construtos de desempenho**

<b>Indicador</b>	<b>Confiabilidade composta</b>	<b>Variância extraída</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
PFIN	0,893	0,735	0,818
PEST	0,914	0,779	0,855
PSAT	0,943	0,847	0,909

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Os dados da Tabela 4 com base em Hair Jr. et al. (2009), apresentam uma adequada confiabilidade para serem usados no estudo.

Após verificada a confiabilidade dos construtos e a adequação dos dados, na seção seguinte verifica-se a influência do posicionamento estratégico adotado pelas empresas sobre seu desempenho.

### 5.3 ANÁLISE DA REGRESSÃO

Para verificar o impacto dos posicionamentos competitivos de diferenciação e custos sobre o desempenho das empresas, utilizou-se a técnica de regressão múltipla. A regressão múltipla pode ser definida como uma técnica estatística que utiliza duas ou mais variáveis independentes ou preditivas, cujo valores são conhecidos para prever um resultado que seria a variável dependente (HAIR JR. et al., 2009 e FIELD, 2009).

Para a utilização da análise de regressão, foi necessária a criação de variáveis observáveis para cada um dos construtos a partir das médias dos seus indicadores (diferenciação, custos, desempenho financeiro, estratégico e satisfação). A Tabela 5 descreve os dados dessas novas variáveis.

**Tabela 5 – Análise descritiva das variáveis**

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
DIF	3,971	0,654
CUS	4,042	0,604
PFIN	3,210	0,907
PEST	3,471	0,903
PSAT	3,137	1,026
FAT	2,460	1,391
EXP	4,070	1,165

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

Para isso, foram desenvolvidos três modelos de regressão, considerando a relação entre as variáveis independentes de estratégia e as dependentes de

desempenho, sendo controladas pelo faturamento e experiência para verificar se há influência sobre o desempenho. O primeiro modelo considera a relação entre as variáveis independentes de estratégia (diferenciação e custo), controladas pelo faturamento e experiência, e a variável dependente de desempenho financeiro. O segundo modelo de regressão considerou a relação entre as variáveis independentes de estratégia (diferenciação e custo), controladas pelo faturamento e experiência e a variável dependente de desempenho estratégico. E, por fim, o terceiro modelo se propôs a medir a relação entre as variáveis independentes de estratégia (diferenciação e custo), controladas pelo faturamento e experiência, e a variável dependente de satisfação com o desempenho.

A seguir, são apresentados os resultados e as análises realizadas para os três modelos detalhados nesta seção.

### 5.3.1 Resultados da regressão

É apresentado o resumo dos valores encontrados após rodar a regressão múltipla, em que se encontram evidenciadas na Tabela 6, as variáveis dependentes e suas relações com as variáveis independentes e a influência das variáveis controladoras.

**Tabela 6 – Regressão múltipla**

Fator	Modelo I	Modelo II	Modelo III
VD	PFIN	PEST	PSAT
VI	DIF, CUS, EXP, FAT	DIF, CUS, EXP, FAT	DIF, CUS, EXP, FAT
R <sup>2</sup> ajustado	0,276	0,327	0,399
F	15,464	19,486	26,228
Sig	0,000	0,000	0,000
Beta DIF	0,288**	0,473**	0,328**
Beta CUS	0,209**	0,105 <sup>ns</sup>	0,053 <sup>ns</sup>
Beta EXP	-0,060 <sup>ns</sup>	-0,004 <sup>ns</sup>	-0,095 <sup>ns</sup>
Beta FAT	0,165**	0,087 <sup>ns</sup>	0,385**

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

O Modelo I apresentado na Tabela 6 indica que existe uma relação positiva e significativa entre os posicionamentos de diferenciação e custo com o desempenho financeiro da empresa, ou seja, tanto empresas que se posicionam por diferenciação como por custo estão tendo maior desempenho financeiro. Mas empresas que se posicionam por diferenciação, aparentemente, estão tendo um impacto superior no desempenho daquelas que se posicionam por custo. Outra consideração neste modelo é que o porte das empresas tem um relacionamento positivo com o desempenho das empresas, ou seja, empresas maiores apresentam desempenho financeiro superior às empresas com menor faturamento.

O Modelo II apresentado na Tabela 6 indica que existe uma relação positiva e significativa entre o posicionamento de diferenciação com o desempenho estratégico da empresa, enquanto que o posicionamento por custo não mantém uma relação significativa. Em relação ao desempenho estratégico, o qual é medido pela competitividade, participação de mercado e posicionamento estratégico, é interessante observar que somente empresas que atuam por diferenciação têm impacto sobre este desempenho. As empresas que trabalham por custo não conseguem identificar esta melhoria competitiva em relação a seus concorrentes. No Modelo II, quanto ao desempenho estratégico, nem experiência, nem faturamento apresentam uma relação com o desempenho.

As empresas que trabalham por diferenciação apresentam um grau de satisfação superior com seu desempenho do que empresas que trabalham por custo, conforme evidenciado pelo Modelo III. As empresas que trabalham por custo não apresentam uma relação significativa com a satisfação do resultado. A avaliação de desempenho por meio de satisfação em empresas brasileiras é muito importante, porque este indicador está ligado a todas as metas, tais como ganhar dinheiro, ser mais competitivo, estar satisfeito com seu negócio, ter sucesso. Fatores que o empreendedor leva em conta para seu planejamento. Também, observa-se que empresas maiores estão mais satisfeitas com seus resultados, quando considerado o faturamento.

Os resultados apresentados na Tabela 6 permitem identificar que o posicionamento por custo está trazendo resultado financeiro para as empresas. Mas estas empresas não estão satisfeitas com seu desempenho e tampouco com o desempenho estratégico.

Os valores de FIVs encontrados foram extremamente menores que 10, estando alinhado ao sugerido por Kleinbaum, Kupper e Muller (1988). Foram calculados os coeficientes de Durbin-Watson e estes ficaram entre o intervalo de 1,5 e 2,5 conforme sugerido por Garson (2012).

Na seção seguinte serão detalhados os pressupostos da regressão.

### 5.3.2 Pressupostos da regressão

Com a apresentação dos resultados, o Quadro 11 descreve os pressupostos da regressão que foram atendidos.

**Quadro 11 – Pressupostos da regressão**

Multicolinearidade	multicolinearidade existe quando se observa uma forte correlação entre duas ou mais variáveis independentes em uma regressão múltipla e ela pode ser identificada pelos valores do FIV e pela matriz de correlação entre as variáveis independentes. Segundo Hair Jr. et al. (2009), correlação menores que 0,90 são aceitáveis e a matriz de correlação apresentou correlação entre as variáveis independentes, todas abaixo de 0,90, indicando não haver multicolinearidade. Um segundo teste executado foi o do FIV, no qual este teste indica se uma variável independente tem um relacionamento linear forte com outras variáveis independentes e o indicador encontrado tem que ser menor que 10 (FIELD, 2009).
Observações atípicas ( <i>Outliers</i> )	as observações atípicas são valores incomuns de uma variável, ou seja, consistem em uma combinação peculiar única e apresentando diferenças das outras observações (HAIR JR. et al., 2009). Segundo Cook e Weisberg (1982), as observações atípicas que apresentarem valor superior a " $D_i > 1$ " devem ser excluídos da amostra. Foi efetuado o teste de Cook e todos os valores apresentaram números abaixo de 1, atendendo os requisitos e não apresentando nenhum <i>outliers</i> .
Independência dos resíduos	o teste de independência dos resíduos se preocupa em apurar se os valores dos resíduos das variáveis dependentes não são correlacionados (HAIR JR. et al., 2009). A análise para ver a independência dos resíduos foi feita por meio do coeficiente de Durbin-Watson. Garson (2012) sugere que valores entre 1,5 e 2,5, no teste de Durbin-Watson, indicam a independência dos resíduos.
Linearidade	na análise de regressão, um dos fatores cruciais é a relação linear entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes (HAIR JR. et al., 2009). Na inspeção gráfica (Apêndice F) foi verificado que a relação entre as variáveis dependentes e independentes são lineares.
Homocedasticidade	quando os resíduos das variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância ao longo do domínio das variáveis independentes, são constantes, isto indica que os dados apresentam homocedasticidade (FIELD, 2009; HAIR JR. et al., 2009). A análise de

	homocedasticidade dos resíduos foi averiguada por meio da inspeção gráfica (Apêndice F).
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

### 5.3.3 Teste de variância comum do método

A variância comum nos apresenta a variância compartilhada com outras variáveis ou medidas, e na análise dos fatores foca-se em encontrar dimensões subjacentes comuns entre os dados (FIELD, 2009).

No estudo, o interesse está em conhecer a variância comum do método, que possa ocorrer entre as variáveis dependentes e independentes que foram respondidas por um único respondente em cada empresa. Em decorrência desta característica do estudo, realizou-se o teste de um fator de Harman com apenas um respondente em cada empresa, para conhecer a variância comum do método que deve ficar abaixo de 50% da covariância nas variáveis (PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE e PODSAKOFF, 2003).

Aplicamos o *Harman's test* entre as variáveis independentes de diferenciação (indicadores 10,16, 18 e 22) e custo (indicadores 6, 11,17 e 20) com a variável dependente de desempenho financeiro (indicadores 23, 24 e 25) e obteve-se um fator único de 44,72% que explicou menos de 50% covariância nas variáveis, o que indica que não há um problema grave de variância comum no método. O mesmo teste foi aplicado para a variável dependente de desempenho estratégico com as mesmas variáveis independentes de diferenciação e custo, em que se obteve um fator único de 45,68% e para a variável dependente de satisfação com o desempenho encontrou-se um fator único de 46,21%. Uma vez que os dados estão adequados e não apresentaram um problema grave de variância comum do método, partiu-se para discussão dos resultados.

## 5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a discussão dos resultados baseada nas estratégias genéricas dentro da teoria de Porter, bem como procura identificar sua relevância no desempenho do setor metal mecânico. Como o ambiente tem uma interferência nas

empresas quanto às ações a serem tomadas, é de suma importância conhecer as melhores estratégias para vencer os desafios (PENG, 2002).

Segundo Vallandro e Trez, (2013); Santos e Brito (2012), a adoção de estratégias eficazes pode levar a um desempenho diferenciado no mercado. Baseado nesta visão, discute-se a seguir, as influências das estratégias de custo e diferenciação no desempenho financeiro, estratégico e na satisfação.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra à concorrência em uma indústria. O Modelo I (Figura 5) apresenta que empresas que se posicionam por diferenciação e custo estão tendo um desempenho positivo, ou seja, estão tendo uma rentabilidade para o seu empreendimento. Quando se afirma que uma empresa tem um desempenho financeiro positivo, refere-se a lucro e vendas, que são itens chave da rentabilidade, considerando que as decisões de investir têm como objetivo a oportunidade de ganhos financeiros (PENROSE, 2006). Os resultados obtidos no estudo (Figura 5) mostram que as empresas estão tendo resultados positivos no momento, independente se trabalham por diferenciação e custo, podendo ser por um motivo similar ao trabalho de Freitas e Hoffmann (2012), os quais apontam que uma empresa atuando em determinados segmentos por custo ou diferenciação poderia conseguir uma vantagem perante seus concorrentes, mesmo tendo um tamanho reduzido. Contudo, muito importante seria manter ou incrementar este resultado positivo no longo prazo.

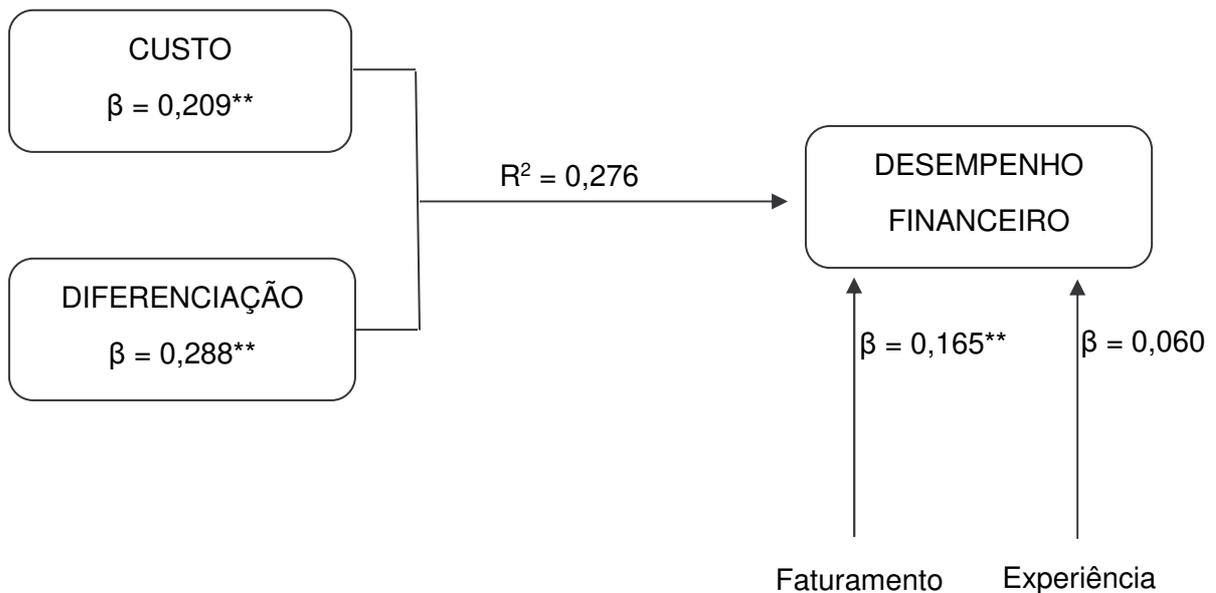
Para se posicionar por custo uma empresa precisa, principalmente, ter economia de escala, escopo amplo, eficiência operacional e inovação em processos (PORTER, 2004). Porter (2004, p. 37), enfatiza que “A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais [...]”. O estudo se baseou em pequenas empresas, ou seja, empresas que podem não ter estes requisitos necessários para um posicionamento por custo e assim apresentarem problemas no futuro devido ao seu porte, mesmo que atualmente tenham desempenho positivo.

O modelo também nos mostra que empresas maiores, aparentemente, estão tendo resultados melhores do que empresas menores. Isto pode ter ocorrido porque estas empresas conseguem ter uma economia de escala, mais recursos para inovação de processos, uma equipe para pesquisa e desenvolvimento, além de

trabalhar com uma linha mais ampla de produtos e serviços, mantém investimento alto em *marketing* e estabelecem uma marca forte (PORTER, 2004; KIM, NAM e STIMPert, 2004; AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006; ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012).

A análise dos parágrafos anteriores, considera toda a amostra (micro, pequenas e médias empresas). Buscando consolidar os números do Modelo I, separou-se as empresas em 02 grupos por porte. Primeiro grupo, empresas com faturamento de zero a 4,8 milhões (micro e pequenas empresas) e o segundo grupo, empresas com faturamento maior que 4,8 milhões até 300 milhões e processou-se a regressão novamente. Não encontramos alterações nos dados, que podem ser observados no Apêndice G.

**Figura 5 – Modelo I**



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

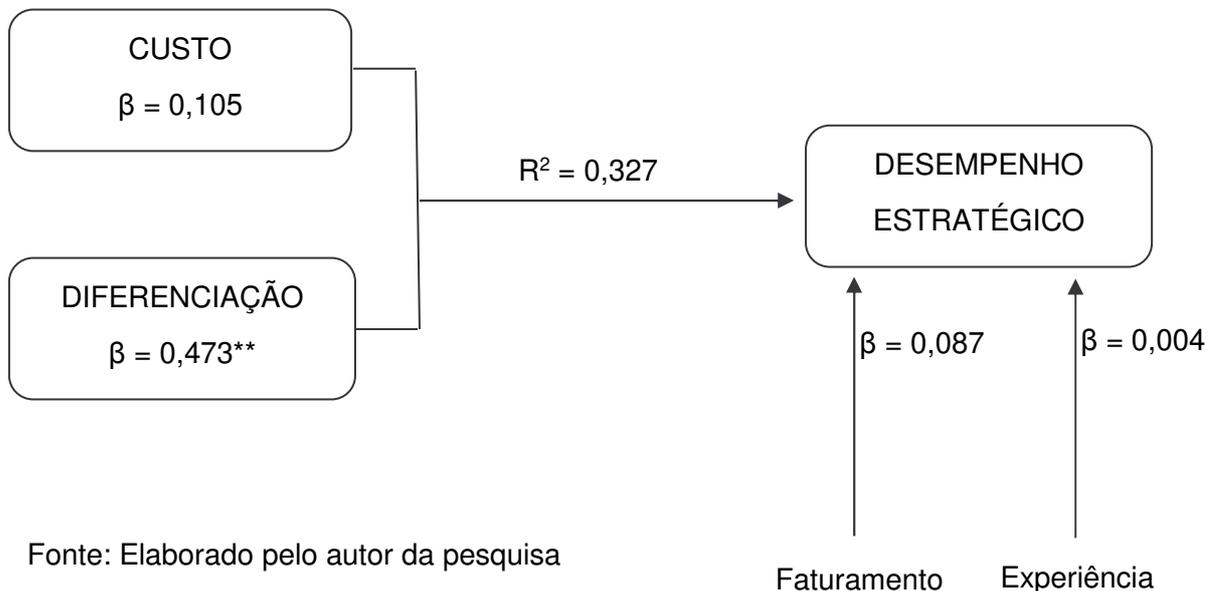
No desempenho estratégico, Modelo II, pode-se observar possíveis problemas para empresas que optam pelo posicionamento por custo (Figura 6). O desempenho estratégico começa a comparar a competitividade da estratégia usada com os demais concorrentes, também observa que a estratégia usada está fortalecendo a organização e isto impacta em aumento da fatia de mercado.

Os resultados apresentam que empresas que trabalham por diferenciação, buscando introduzir novos produtos constantemente, trabalhando com produtos e

serviços diferenciados, estabelecendo uma marca forte e tendo um preço diferenciado têm visualizado retorno (ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006), enquanto que empresas posicionadas por custo, aparentemente não visualizam este retorno.

Quando se olha a longo prazo estrategicamente, a empresa que opta pela estratégia de diferenciação pode ter um impacto positivo nos resultados, mas isto não é visualizado para quem usa a estratégia de custo. Isto pode estar ligado a empresas que perseguem a estratégia de custos através da redução de custos e, por vezes, leva à percepção dos clientes de associar baixo preço à baixa qualidade (OUMA e OLOKO, 2015), criando uma visão negativa para o empreendedor no futuro. Empresas posicionadas por custo, podem ter sérios problemas de competitividade no mercado, independentemente de serem grandes ou pequenas, ter experiência ou não, pois não conseguirão manter uma sustentabilidade financeira. O que irá fazer diferença é posicionar-se por diferenciação.

**Figura 6 – Modelo II**



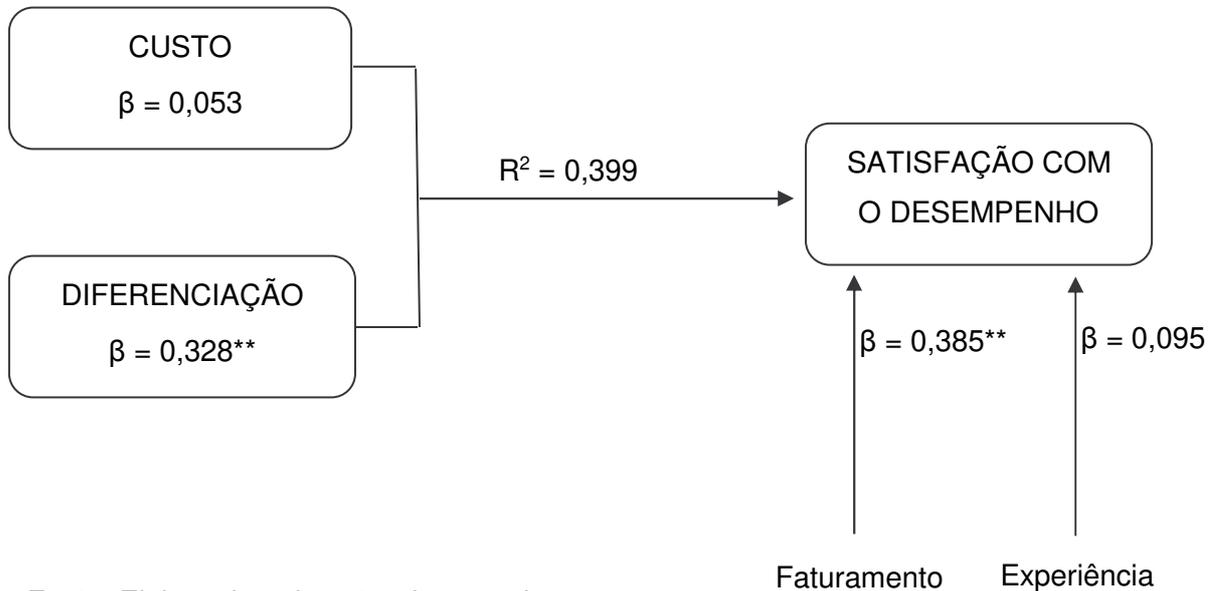
Da mesma forma que no Modelo I, foi separado no Modelo II as empresas em dois grupos. Primeiro grupo, empresas com faturamento de zero a 4,8 milhões (micro e pequenas empresas) e o segundo grupo, empresas com faturamento maior que 4,8 milhões até 300 milhões e processou-se a regressão novamente. Neste modelo que olha a estratégia, observou-se que micro e pequenas empresas com faturamento maior, aparentemente se sentem melhor posicionadas

estrategicamente. Já o segundo grupo, diferentemente da análise geral, tanto empresas posicionadas por diferenciação e custo, se sentem confortáveis com a estratégia adotada. Neste grupo também, empresas com maior faturamento se sentem melhor posicionadas estrategicamente. No Apêndice G, encontra-se um quadro comparativo.

Os resultados apresentados no Modelo III (Figura 7), reforçam que quem trabalha por diferenciação, tem um sentimento de desempenho superior quanto à questão de satisfação com o resultado. Neste modelo as empresas posicionadas por diferenciação estão satisfeitas com seu desempenho, sucesso e expectativas traçadas. As por custo não estão satisfeitas, uma vez que, talvez, no longo prazo já visualizam que não atingirão as metas ou objetivos almejados.

Empresas com faturamento maior provavelmente estão mais satisfeitas com o desempenho do que empresas menores. A experiência não tem influência na satisfação com o desempenho.

**Figura 7 – Modelo III**



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa

No Modelo III também separou-se as empresas em dois grupos. Primeiro grupo, empresas com faturamento de zero a 4,8 milhões (micro e pequenas empresas) e o segundo grupo, empresas com faturamento maior que 4,8 milhões até 300 milhões e processou-se a regressão novamente. Neste modelo que olha a satisfação com o resultado, observou-se que micro e pequenas empresas com mais

experiência, aparentemente estão mais satisfeitas com o resultado. Já o segundo grupo, diferentemente da análise geral, tanto empresas posicionadas por diferenciação e custo, se sentem satisfeitas com os resultados. No Apêndice G, encontra-se um quadro comparativo.

Porter aborda que as estratégias genéricas podem criar uma vantagem competitiva quando aplicadas em conjunto ou isoladamente, levando a um desempenho dos negócios acima das demais indústrias (PORTER, 2004; BENITO e GONZÁLEZ, 2010). Remetendo aos trabalhos citados anteriormente, os números evidenciados nas Figuras 5, 6 e 7 apresentam que a estratégia genérica de diferenciação tem uma influência maior no desempenho, seja ele financeiro, estratégico ou satisfação, enquanto que a estratégia de custo somente tem influência no desempenho financeiro. Considerando isto, a adoção da estratégia de diferenciação pode criar uma vantagem competitiva para esta indústria e possibilitar impactos positivos no desempenho.

O trabalho de Homburg et al., (1999) identificou que empresas que trabalham por diferenciação investem em atividades que levam a um maior consenso entre os membros da alta administração. Os resultados do presente estudo, indicam que as empresas desta indústria deveriam aparentemente, se posicionar por diferenciação. Em empresas de menor porte pode-se verificar que há uma harmonia maior entre os administradores, estando em linha com os resultados alcançados.

Outro fator que pode explicar a menor intensidade da estratégia de custo no desempenho seria que todas as empresas, objeto de coleta de dados deste estudo, são micro a médias empresas do setor metal mecânico. Estas, para obterem uma liderança de custos, devem empregar políticas funcionais como: produção e distribuição em massa, construção agressiva de estrutura e instalações em escala eficiente, economia de escala, alcançar vigorosa redução de custos pela curva de experiência, utilização da tecnologia e design para simplificar processos e utilização de materiais, entre outros (AKAN, ALLEN, HELMS e SPRALLS III, 2006; FREITAS e HOFFMANN, 2012; ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012). Devido ao seu porte reduzido e pelo não compartilhamento com outras empresas da indústria, não conseguem uma posição confortável perante seus concorrentes, levando a um baixo desempenho.

A estratégia de custos alcança uma performance positiva quando se olha os resultados financeiro, estratégico e de satisfação em empresas de médio porte.

Estes resultados estão alinhados aos estudos de Lee and Miller, (1996) e Auzair and Langfield-Smith, (2005), pois o setor metal mecânico é uma indústria madura e tende a ser mais burocrática, que são características apontadas por estes autores para empresa que trabalham por custo.

Freitas e Hoffmann (2012); Ouma e Oloko (2015), em suas pesquisas, reportam que a maioria das empresas foram identificadas com a estratégia de diferenciação, em linha com o presente estudo, no qual o posicionamento por diferenciação apresenta melhor desempenho.

Na próxima seção, especialistas comentam os resultados alcançados dentro de sua visão.

#### **5.4.1 Entrevista com especialistas**

Após apurar os resultados pela análise estatística, buscou-se entender se os resultados estavam de acordo com o pensamento de especialistas do setor. Foram efetuadas entrevistas não estruturadas, onde foi explanado que empresas que trabalham por diferenciação, aparentemente, se encontram em uma situação mais confortável, ou com um potencial de resultados positivos superior, principalmente, quando fala-se de desempenho estratégico e satisfação. Solicitou-se que os mesmos emitissem seu parecer, dentro da tendência e conhecimento que tem do setor.

Um entrevistado falou que o mercado atualmente está em busca de uma utopia, em que as empresas precisam ter produtos diferentes e com menor custo. Ele citou que isto não se via a 10 anos, onde empresas que trabalhavam por diferenciação, não se importavam com o custo, mas agora empresas que trabalham por custo ou diferenciação, os preços estão próximos. Outro entrevistado, comentou de um caso real que uma empresa de 70 anos de existência, está buscando por produtos customizado com a necessidade do cliente e não mais o produto de prateleira.

Uma estratégia é fidelizar os clientes, para que a empresa consiga uma estabilidade no mercado e não sofra tanto com as oscilações. A tendência é que estas empresas trabalhem mais por diferenciação, para que com menos esforço colha resultados melhores. Um entrevistado colocou que se abrisse um novo

negócio, seria por diferenciação, pois não gostaria de cair na vala comum e ser mais um no mercado. “O cliente quer ser único”.

O preço não fideliza o cliente, pois se o concorrente tem um preço menor ou se tem um diferencial, e os preços estão muito próximos, há uma troca imediatamente. Citou o exemplo de posto de combustível, o cliente é fiel, até não encontrar outro posto com um preço com 5 centavos menor.

Os entrevistados também afirmaram que empresas maiores tem uma tendência de diluir seus custos e serem mais competitivas em uma estratégia de custo, enquanto empresas que são consideradas micro, pequenas ou médias tendem a ter mais dificuldade em competir por custo e a busca por diferenciação é uma melhor alternativa.

Quando a satisfação nos resultados, foi colocado por um dos entrevistados que o *feedback* é uma forma de satisfação do que está sendo produzido e entregue. Isto alimenta o ego da equipe/organização. Isto somente acontece por quem trabalha por diferenciação. Empresas que trabalham por custo, normalmente não tem este *feedback* positivo. Outra forma de satisfação é o cliente que usa o seu nome ou produto como forma de promover a sua empresa. Onde o seu produto é referência e usado como um diferencial para o mercado, ou seja, o cliente vende a sua marca.

Outro ponto muito enfatizado nas entrevistas, é que o cliente quer o seu nome estampado no produto que está adquirindo, de forma explícita ou implícita. Cada um quer se sentir único e isto pode ser conseguido, com o atendimento humano, olho no olho. A tecnologia no passado foi um diferencial, mas que atualmente as pessoas querem um contato humano e não somente uma máquina interagindo.

Uma estratégia bem definida foi apontado como um fator determinante para o sucesso ou não das empresas. Empresas que não tem formalmente ou informalmente definido onde querem chegar, tendem a ter mais dificuldades ou tendem a gastar muito mais energia para chegar ao mesmo resultado que empresas que trabalham com uma estratégia clara e difundida na organização.

No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões alcançadas no estudo, as implicações teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e as proposições para pesquisas futuras.

### 6.1 OBJETIVO DA PESQUISA

Entender como o desempenho pode ser impactado pela adoção das estratégias genéricas de Porter foi o tema escolhido para a realização desse estudo. Ao analisar a teoria que estuda essa relação, fica evidente que as estratégias exercem papel central nos resultados das empresas. Mas, diante de um ambiente mutante e dinâmico, a decisão em adotar uma estratégia em detrimento de outra, geram uma limitação na gestão, o que é muitas vezes negligenciado pela alta direção das empresas por falta de compreensão. Vallandro e Trez (2013), Santos e Brito (2012) argumentam que uma empresa, para alcançar um desempenho diferenciado, necessita criar estratégias eficazes, alinhadas com as políticas da organização para atingir crescimento e desempenho superior.

Assim, o objetivo geral do presente trabalho foi o de analisar a relação entre o posicionamento de empresas da indústria metal mecânica de Santa Catarina com o seu desempenho. Como objetivos específicos, a pesquisa contemplou detalhar os posicionamentos competitivos desta indústria; identificar os determinantes de cada posicionamento adotado; medir o desempenho da amostra e avaliar a relação entre os posicionamentos competitivos com o desempenho das empresas.

Os resultados alcançados neste estudo indicam que a estratégia adotada pode interferir no desempenho das empresas que atuam no setor metal mecânico reforçando as conclusões de vários autores que a estratégia bem definida e alinhada com a indústria traz vantagem competitiva (KIM, NAM e STIMPERT, 2004; HERBERT e DERESKY, 1987; CASTRO, PÓLO, TOLEDO e VIDAL, 2008; ALMEIDA, MACHADO e PANHOCA, 2012).

O primeiro objetivo específico foi atingido por meio da etapa exploratória da literatura. Conseguiu-se detalhar os posicionamentos competitivos, no caso diferenciação e custo. Verificou-se que para criar uma vantagem competitiva e um desempenho diferencial dos concorrentes, uma empresa deve servir segmentos de mercado abrangentes ou nichos, optando pelos posicionamentos de diferenciação ou custo (KIM, NAM e STIMPERT, 2004; CHAKRABORTY e PHILIP, 1996).

O segundo objetivo específico foi atingido com a exploração da literatura e com as entrevistas semiestruturadas feitas com lideranças do setor metal mecânico. Na literatura identificou-se os determinantes de cada posicionamento por meio de vários estudos aplicados como Dess e Davis, 1984; Miller e Friesen, 1986; Narver e Slater, 1990; Wright et al., 1991; Kumar e Subramanian, 1997; Hlavacka et al., 2001; Moraes e Zilber, 2004; Ouma e Oloko, 2015; Mungai e Ogot, 2017, e nas entrevistas os determinantes foram adaptados para a realidade das micro, pequenas e médias empresas da indústria do estado de Santa Catarina.

Para medir o desempenho, terceiro objetivo específico, utilizou-se da revisão da literatura para encontrar uma escala que pudesse atender às necessidades do trabalho, na qual se identificou a escala EXPERF. Segundo Garrido et al. (2009), a forma subjetiva apoia-se nos valores percebidos pelos gestores, ultrapassando em importância, muitas vezes, as informações obtidas dos indicadores objetivos. Reforçando o uso de uma escala subjetiva, os estudos de Chakravarthy (1986) e Kassai (1997) revelam que empresas de pequeno porte nem sempre conseguem ter seus demonstrativos financeiros fidedignos às normas e regulamentações no ambiente em que estão instaladas.

A escala EXPERF foi alinhada aos objetivos e questão problema do estudo com a ajuda dos especialistas nas entrevistas semiestruturadas do setor metal mecânico. O objetivo foi alcançado, pois esta escala demonstrou o desempenho das empresas que fizeram parte da amostra, determinando o resultado em três dimensões: financeira, estratégica e satisfação.

As informações coletadas por meio dos questionários aplicados passaram pela preparação dos dados e foram trabalhadas estatisticamente pela regressão múltipla. Assim, cumpriu-se o último objetivo específico que consistia em avaliar a relação dos posicionamentos competitivos sobre o desempenho das empresas.

Identificou-se que empresas que trabalham por diferenciação, aparentemente, têm um desempenho superior do que as empresas que trabalham por custo. Isto

leva a concluir que empresas no setor metal mecânico de Santa Catarina que se posicionam por diferenciação estão tendo um resultado superior do que empresas com posicionamento por custo. As empresas posicionadas por diferenciação estão criando uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Como proposto no *framework* da pesquisa, foram avaliados os efeitos das variáveis controladoras do porte e experiência da empresa, sendo o porte medido pelo faturamento e a experiência medido pelo tempo de existência. A variável faturamento aponta que empresas maiores estão tendo desempenho financeiro e satisfação com o desempenho maiores que empresas pequenas. Também se concluiu que maior ou menor experiência das empresas não interfere nos resultados.

Os resultados alcançados demonstram que o objetivo principal foi atendido e que foi respondida à questão problema do estudo. Observou-se que empresas posicionadas por diferenciação têm um relacionamento mais forte com o desempenho; e que a influência da adoção de uma estratégia em detrimento de outra leva empresas a terem uma vantagem competitiva no mercado. É possível ir mais longe na interpretação dos resultados, sem absoluta certeza, no entanto, e inferir que empresas que trabalham por diferenciação tendem a uma existência mais longa e com melhores desempenhos.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Os resultados trazem contribuições teóricas para o campo do posicionamento estratégico e sua relação com o desempenho empresarial, contribuindo para preencher algumas lacunas e reduzindo preocupações existentes na literatura sobre posicionamento e desempenho (CSASZAR, 2012). Mesmo o tema tendo sido amplamente discutido na década de 1980 e anos seguintes, foi prioritariamente aplicado à economias desenvolvidas e em grandes empresas, no qual o desempenho pode ser medido de forma objetiva. Aqui, a proposta foi realizar a verificação por uma escala, levando em consideração a percepção do empreendedor.

Portanto, a partir do *framework* de pesquisa proposto, construído com os posicionamentos de custo e diferenciação, controlados pelo porte e experiência,

avaliando o desempenho em três dimensões, esta contribui para o campo teórico e para uma melhor compreensão da influência das estratégias genéricas no desempenho das organizações. Dessa forma, o modelo aqui proposto, amplia os estudos inerentes à medição do desempenho, de forma subjetiva, que são fundamentais para o estudo de empresas de pequeno porte (OSTROM et al., 2015).

O modelo aplicado neste estudo também poderá ser útil academicamente, pois poderá ser aplicado ou adaptado a outras indústrias, outros estados, abrangência nacional ou internacional. É relevante, principalmente em relação às empresas de menor porte, na qual há menor intensidade de estudos e menor quantidade de informações objetivas disponíveis. Mungai e Ogot (2017) indicam que pesquisas poderão trazer evidências empíricas sobre a dimensão de aplicabilidade das estratégias genéricas de Porter em pequenos empreendimentos.

### 6.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os achados desse estudo podem contribuir gerencialmente para minimizar o esforço que as empresas fazem para encontrar o posicionamento estratégico ideal em sua indústria antecipadamente aos seus concorrentes, visando buscar vantagem competitiva e desempenho superior em seus mercados de atuação.

No momento em que a indústria metal mecânica se utiliza do posicionamento estratégico ideal, na tentativa de alcançar desempenho acima da média de seus concorrentes ou acima das expectativas de seus proprietários, ela alcança um dos objetivos almejados pelas organizações (MUNDSTOCK, 2008). O posicionamento adequado em uma organização pode ser a referência para que novos entrantes no setor adotem as melhores estratégias competitivas para terem sucesso em uma indústria (OUMA E OLOKO, 2015). Além disso, os resultados dessa pesquisa demonstram que quanto mais posicionada para a diferenciação for a organização, maiores serão suas possibilidades de desempenho superior à organizações posicionadas por custo.

A indústria metal mecânica de Santa Catarina é relevante na economia do estado em decorrência do número de empregados registrados, da quantidade de empresas ligadas a ela e pelo volume exportado, sendo de suma importância que

novas pesquisas venham a contribuir para um correto norteamento das políticas públicas, industriais e setoriais.

Desse modo, levando-se em consideração o cenário de intensa competitividade que a indústria metal mecânica está inserida e tendo em vista que as empresas com fins lucrativos objetivam buscar o melhor desempenho financeiro, estratégico e de satisfação, este estudo oferece *insights* para que estratégias gerenciais sejam traçadas com o intuito de maximizar as decisões tomadas por seus gestores.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS

Quanto às limitações para a execução do estudo, existiram algumas. Uma delas foi encontrar escalas validadas para serem aplicadas em empresas de porte reduzido, fazendo com que características de posicionamento, escala de medição do desempenho subjetivo e um instrumento de pesquisa, fossem desenvolvidos para alcançar os objetivos propostos. Desse modo, as respostas colhidas baseiam-se na percepção dos respondentes, por não se utilizar dados objetivos de desempenho. A não utilização de dados objetivos deu-se em decorrência da grande dificuldade ao acesso a esse tipo de dado que, normalmente, é restrito, não divulgado pelas empresas e em muitos casos pouco confiáveis.

Há uma limitação quanto ao tamanho da amostra de apenas 153 empresas respondentes, haja vista que o processo para conseguir uma lista completa de todas as empresas do estado esbarra em restrições legais.

Outra limitação se refere ao período anterior a coleta dos dados. Esta foi feita nos primeiros meses de 2018, e não pode-se desprezar que a economia Catarinense e Brasileira passou por uma crise. Os dados econômicos fracos e negativos registrados entre os anos de 2014 a 2017 (PIB de 0,5% à -3,5%) podem ter influenciado nas respostas dos entrevistados.

Outra limitação consiste que os resultados apresentados dizem respeito a apenas a esse estudo, não sendo possível generalizar os resultados para todas as micro, pequenas e médias empresas do estado de Santa Catarina.

Ademais, uma última limitação está relacionada à pesquisa, pois foi realizada apenas com empresas situadas no estado de Santa Catarina em uma indústria específica.

Para futuras pesquisas sugere-se que um novo estudo seja feito de forma longitudinal, olhando o comportamento destas empresas ao longo do tempo, visto que este estudo foi analisado de forma transversal.

Outra forma de olhar a indústria metal mecânica seria por meio de uma pesquisa qualitativa, realizando-se entrevistas estruturadas para buscar alcançar objetivos similares aos desta pesquisa, mas com uma visão mais subjetiva e dentro da percepção do respondente e do entrevistador presencialmente.

Outra possibilidade seria aplicar a pesquisa em outras indústrias, para identificar se em indústrias com características similares os resultados encontrados acompanham os apurados neste estudo, especialmente no que diz respeito ao impacto dos posicionamentos no desempenho.

Também novos estudos poderiam analisar esta indústria dentro de uma visão baseada em recursos para identificar novos fatores do setor. Uma visão baseada nas instituições e sua implicação na continuação do setor, seriam bem vindas de forma a enriquecer e dar mais parâmetros.

Como a pesquisa está restrita ao estado de Santa Catarina, sugere-se também aplicá-la em diferentes regiões do Brasil, com o intuito de avaliar como os respondentes se comportam quanto às características de posicionamento e se a localização tem alguma interferência no desempenho.

## REFERÊNCIAS

- AHN, M. J.; YORK, A. S. *Resource-based and institution-based approaches to biotechnology industry development in Malaysia*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 28, p. 257–275, 2009.
- AKAN, O. et al. *Critical tactics for implementing Porter's generic strategies*. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 43-53, 2006.
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; PANHOCA, L. Práticas de gestão de custos e perspectivas estratégicas: um estudo na indústria da construção do Estado do Paraná. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 14, n. 44, p. 353-368, 2012.
- ANSOFF, H. I. Concept of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- AUZAIR, S. M.; LANGFIELD-SMITH, K. *The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations*. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 4, p. 399-421, 2005.
- BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BENITO, J. G.; GONZÁLEZ, I. S. *A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance*. **British Journal of Management**, v. 21, p. 1027–1043, 2010.
- CARLTON B.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. Harper Collins, 1994.
- CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; CAVALCANTI, M. A. D. F. Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 2, n. 2, 2003.
- CASTRO, M. A. S.; PÓLO, E. F.; TOLEDO, L. A.; VIDAL, P. G. Estratégias Competitivas Genéricas: o Caso da Indústria Açucareira. **Revista ADM.MADE**, v. 12, n. 2, p.91-121, 2008.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC n. 1.255/2.009 – NBC TG 1.000 (R1) de 2016**. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2009/001255](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001255)>. Acesso em: 23 de julho de 2017.
- CHAKRABORTY, S.; PHILIP, T. *Vendor development strategies*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, p. 54-66, 1996.
- CHAKRAVARTHY, B. S. *Measuring strategic performance*. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 437-458, 1986.

CITISYSTEMS. O que é indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **A indústria em números**. Disponível em: < [https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer\\_public/2a/80/2a800272-f085-4754-8535-7ce77c10d52d/industria\\_numeros\\_julho\\_2017.pdf](https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/2a/80/2a800272-f085-4754-8535-7ce77c10d52d/industria_numeros_julho_2017.pdf)>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. **CNI - 70 anos de história**. Disponível em: < <http://admin.cni.org.br/portal/data/pages/FF80808121B517F40121B54C102F4701.htm>>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COOK, R. D.; WEISBERG, S. **Residuals and influence in regression**. New York: Chapman and Hall, 1982.

CSASZAR, F. A. *Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds*. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 611-632, 2012.

DELORME, C. D.; KAMERSCHEN, D. R.; KLEIN, P. G.; VOEKS, L. F. *Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach*. **Applied Economics**, v. 34, n. 17, p. 2135-2141, 2002.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. *Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EISENHADT K.; MARTIN, J.. *Dynamic capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

FESTINALLI, R. C.; TIBOLA, J. A.; CANOPF, L. Reseña de " Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas" de Fabio Vizeu e Sandro Aparecido Gonçalves. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 790-792, 2011.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Conheça a FIESC**. Disponível em: <<https://fiesc.com.br/institucional/sobre-fiesc>>. Acesso em: 13 de julho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Informações exclusivas**. Disponível em: <<http://www.portalsetorialfiesc.com.br/informacoes->

exclusivas/visualizar?id=713b355f-51e6-4ff9-800f-3cce3982c05f>. Acesso em: 13 de julho de 2018.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39-50, 1981.

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

GARRIDO, I. L. et al. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009.

GARSON, G. D. **Multiple regression**. Asheboro: Statistical Associates Publishers, 2012.

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

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. Cambridge: Wiley-Blackwell, 1995.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HELMS, M. M. et al. *Competitive strategies and business performance within the retailing industry*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 20, n. 5, 1992.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. *Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content*. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

HILL, C. W. L.; DEEDS, D. L. *The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: A Neo-Austrian perspective*. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 4, p. 429-451, 1996.

HLAVACKA, S. et al. *Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals*. **Journal of Management in Medicine**, v. 15, n. 1, p. 44-66, 2001.

HOMBURG, C. et al. *Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism*. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 339-357, 1999.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD contínua: Taxa de desocupação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em <https://ww2.ibge.gov.br/home/>. Acessado em 30 de setembro de 2018.

KABADAYI, S. et al. *The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment*. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 195-211, 2007.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos**, São Paulo, n. 15, p. 01-23, June 1997. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-92511997000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511997000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 11 de agosto de 2017.

KLEINBAUM, D. G., KUPPER, L.L., MULLER, K. E. **Applied regression analysis and other multivariate analysis methods**. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1988.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KIM, E.; NAM, D.; STIMPERT, J. L. *The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions*. **Journal of Management**, v. 30(5), p. 569–589, 2004.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. *Porter's strategic types: Differences in internal processes and their impact on performance*. **Journal of Applied Business Research**, v. 14, n. 1, p. 107, 1997.

LEE, J.; MILLER, D. *Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea*. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 729-750, 1996.

LO, F. Y. *The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance*. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, p. 217-227, 2013.

LOPER, A. A.; ALMEIDA, A. N.; SILVA, J. C. G. L.; ANGELO, H. Determinação da orientação estratégica do polo moveleiro do Alto Vale do Rio Negro. **Floresta e Ambiente**, v. 23(1), p. 70-79, 2016.

LOPES, H. C. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária Neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de economia contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 336-358, 2016 .

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARLIN, D. et al. *Choice situation, strategy, and performance: A reexamination*. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 229-239, 1994.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. *Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter*. **Organization studies**, v. 7, n. 1, p. 37-55, 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. *Strategy formation in an adhocracy*. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n. 2, p. 160-197, 1985.

MORAES, C. A. de; ZILBER, M. A. *Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, p. 165-195, 2004.

MUNDSTOCK, P. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. 115 f. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2008.

MUNGAI, E.; OGOT, M. *Generic strategies and firm performance: An investigation of informal sector micro-enterprises in Kenya*. **International Journal of Business and Management**, v. 12, n. 3, p. 148, 2017.

NANDAKUMAR, M. K.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N. *Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms*. **International Journal of productivity and performance management**, v. 60, n. 3, p. 222-251, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **The Journal of marketing**, p. 20-35, 1990.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *Neoclassical vs. evolutionary theories of economic growth: critique and prospectus*. **The Economic Journal**, v. 84, n. 336, p. 886-905, 1974.

\_\_\_\_\_. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Harvard University Press, 1982.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

OUMA, G.; OLOKO, M. *The relationship between Porter's generic strategies and competitive advantage: A case study of bus companies plying the Kisumu-Nairobi route, Kenya*. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, v. 3, n. 6, p. 1058-1092, 2015.

OSTROM, A. L. et al. *Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context*. **Journal of Service Research**, v.18, n.2, p.127–159, 2015.

PARKER, B.; HELMS, M. M. *Generic strategies and firm performance in a declining industry*. **MIR: Management International Review**, v. 32, n. 1, p. 23-39, 1992.

PENG, M. W. *Towards an Institution-Based View of Business Strategy*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251–267, 2002.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Press: New York, 1959.

\_\_\_\_\_. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Unicamp, 2006.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.P., PODSAKOFF, N. P. *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*. **The Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

RALSTON, P. M. et al. *A structure–conduct–performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance*. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 47-64, 2015.

SANTOS, J. B.; BRITO, L. A. L. *Toward a subjective measurement model for firm performance*. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe, p. 95-117, 2012.

SCHNEIDER, L. C. *Pensamento estratégico organizacional—origens, evolução e principais influências*. **Anais do**, v. 3, 2013.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável. **Guia de implantação dos centros de inovação: Livro I – conceito e fundamentos**. Florianópolis: SDS, 2017.

SILVA, C. A. et al. **Aplicação do Modelo Estrutura-conduta-desempenho no Mercado Brasileiro de Software**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), IX, 2012.

SILVA, C. M. et al. **Santa Catarina em números: metal mecânico**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Visão Baseada em Recursos, Estratégia, Estrutura e Performance da Firma: Uma Análise das Lacunas e Oportunidades de Pesquisas Existentes no Campo da Administração Estratégica. **Análise**, v. 24, n.1, p. 79-91, 2013.

VIEIRA, R. M. Teorias da firma e inovação: um enfoque neo-schumpeteriano. **Cadernos de economia**, v. 14, n. 27, 2010.

WAI-KWONG, F. Y. et al. *The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong*. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 8, p. 1325-1346, 2001.

WERNERFELT, B. *A Resource-based View of the Firm*. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P. et al. *Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry*. **British Journal of Management**, v. 2, n. 1, p. 57-65, 1991.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. *The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure*. **Journal of international Marketing**, p. 37-58, 1998.

## APÊNDICE A – ESCALAS ORIGINAIS

Como o Sr.(a) classifica a importância (nos últimos três anos) de cada método competitivo, na realização da estratégia da unidade de negócio de polietilenos da sua empresa?

**1=sem nenhuma importância, 2=não muito importante, 3=razoavelmente importante, 4= muito importante, 5= extremamente importante.**

### IMPORTÂNCIA

Nenhuma

Extrema

Métodos Competitivos / Escala de Importância	IMPORTÂNCIA				
	Nenhuma		Extrema		
1-Desenvolvimento e Introdução de Novos Produtos					
2-Serviço aos Clientes					
3-Eficiência Operacional					
4-Qualidade do Produto					
5-Recursos Humanos Experientes e Treinados					
6-Manutenção de Altos Níveis de Estoques					
7-Preços Competitivos					
8-Linha Ampla de Produtos					
9-Desenvolvimento e Melhoria dos Produtos Atuais					
10-Identificação da Marca					
11-Inovação nas Técnicas e Métodos de <i>Marketing</i>					
12-Controle dos Canais de Distribuição					
13-Aquisição de Matérias-Primas					
14-Minimizar o Uso de Financiamento Externo					
15-Servir Mercados Geograficamente Especiais					
16-Capacidade de Produzir Produtos Especiais					
17-Segmentos de Mercado com Produtos de Alto Preço					
18-Comunicação e Propaganda					
19-Reputação dentro do Setor					
20-Previsão de Crescimento do Mercado					

21-Inovação no Processo Produtivo					
22-Diferenciação do Produto					
23-Economia de Escala					
24-Redução do Custo do Produto					
25-Utilização da Capacidade					
26-Modernização e Atualização das Unidades Produtivas					

Fonte: Moraes e Zilber, 2004

*Performance financeira*

Nossos empreendimentos voltados à exportação:

São muito lucrativos (PERFIN 1)

Geram altos volumes de vendas (PERFIN 2)

Alcançaram um rápido crescimento (PERFIN 3)

*Performance estratégica*

Nossos empreendimentos voltados à exportação:

Ampliaram nossa competitividade global (PEREST 1)

Fortaleceram nossa posição estratégica (PEREST 2)

Aumentaram significativamente nossa participação de mercado (PEREST 3)

*Satisfação geral*

A performance do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória (PERSAT 1)

Nosso empreendimento voltado à exportação é bem-sucedido (PERSAT 2)

Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas (PERSAT 3)

Fonte: Garrido et al., 2009

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

### Questionário da Pesquisa de Campo

O propósito deste questionário é o de entender os posicionamentos (custo ou diferenciação) e indicadores competitivos da Indústria Metal Mecânica de Santa Catarina e medir o relacionamento destes com o desempenho empresarial. Eu, MARCOS AURELIO VICENZI, sou mestrando em Administração de Empresas pela UNIDAVI/UNISINOS, caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá contatar-me por meio do e-mail: [marcosvicenzi@unidavi.edu.br](mailto:marcosvicenzi@unidavi.edu.br) ou o professor orientador, IVAN LAPUENTE GARRIDO, e-mail: [igarrido@unisinios.br](mailto:igarrido@unisinios.br).

As suas respostas serão utilizadas exclusivamente para propósitos acadêmicos e mantidas em rigoroso sigilo. Os dados e informações publicados serão adequadamente trabalhados, de forma a garantir o anonimato da sua empresa.

Agradeço, antecipadamente, a sua colaboração.

#### BLOCO I:

Indique seu grau de concordância para os indicadores abaixo.

**1=discordo totalmente, 2=discordo parcialmente, 3=nem discordo e nem concordo, 4=concordo parcialmente, 5=concordo totalmente.**

Indicadores/Escala de Concordância	CONCORDÂNCIA →				
	1	2	3	4	5
1-Nossa empresa desenvolve e introduz novos produtos no mercado constantemente?					
2-Nossa empresa oferece aos nossos clientes serviços superiores aos dos nossos concorrentes?					
3-Nossa empresa tem alta eficiência operacional?					
4-Nossos produtos têm qualidade superior aos dos nossos concorrentes?					
5-Nossa empresa conta com funcionários muito experientes e muito bem treinados?					
6-Os preços dos nossos produtos e serviços são mais competitivos que os dos nossos concorrentes?					
7-Nossa empresa tem uma linha de produtos mais ampla					

que a dos nossos concorrentes?					
8-Nossa empresa foca mais na melhoria dos produtos, serviços e processos atuais do que em desenvolver novos produtos, serviços e processos?					
9-A marca da nossa empresa é mais forte e mais conhecida do que a dos nossos concorrentes?					
10-Em nossa empresa, nós constantemente inovamos em novas técnicas e métodos de Marketing?					
11-Em nossa empresa a aquisição de grandes volumes de matérias-primas (grande escala) é muito importante para o negócio?					
12-Nossa empresa preocupa-se em servir mercados específicos, seja por questões geográficas ou por questões de necessidades específicas dos clientes?					
13-Nossa empresa foca na produção de produtos e soluções especiais/diferenciadas para os nossos clientes?					
14- Nossa empresa foca em segmentos de mercado com produtos de alto preço?					
15-Nossa empresa realiza altos investimentos em comunicação e propaganda?					
16-Nossa empresa tem importância e reputação superiores aos dos nossos concorrentes?					
17-Em nossa empresa estamos sempre buscando formas de inovar nosso processo produtivo?					
18-Nosso produto é diferenciado ou superior em relação aos produtos dos nossos concorrentes?					
19-A economia de escala é muito importante para nossa competitividade no mercado?					
20-Em nossa empresa, a redução do custo do produto é fundamental para a nossa competitividade?					
21-O uso da totalidade da nossa capacidade produtiva instalada é fundamental para nossa competitividade?					
22-Em nossa empresa estamos constantemente					

modernizando e atualizando nossas unidades produtivas?					
--	--	--	--	--	--

## BLOCO II: DESEMPENHO

Indique o seu grau de concordância com cada um dos indicadores de desempenho abaixo em relação aos últimos três anos de atuação da sua empresa.

**1=discordo totalmente, 2=discordo parcialmente, 3=nem discordo e nem concordo, 4=concordo parcialmente, 5=concordo totalmente.**

Indicadores de desempenho / Escala de Concordância	CONCORDÂNCIA				
	← Nenhuma		→ Extrema		
	1	2	3	4	5
23 -Nossa empresa foi muito lucrativa nos últimos 3 anos?					
24 -Nossa empresa gerou altos volumes de vendas nos últimos 3 anos?					
25 -Nossa empresa alcançou um rápido crescimento nos últimos 3 anos?					
26 -Nossa empresa ampliou sua competitividade nos últimos 3 anos?					
27 -Nossa empresa fortaleceu sua posição estratégica nos últimos 3 anos?					
28 -Nossa empresa aumentou significativamente sua participação de mercado nos últimos 3 anos?					
29 -O desempenho da nossa empresa foi muito satisfatório nos últimos 3 anos?					
30 -Nossa empresa foi bem-sucedida nos últimos 3 anos?					
31 -Nossa empresa atingiu completamente nossas expectativas nos últimos 3 anos?					

## BLOCO III: DADOS GERAIS/SOCIAIS

Abaixo existem algumas questões para identificação da sua empresa, assinale uma das opções.

32 – Número de funcionários que a sua empresa possui.

- até 19 pessoas ocupadas;
- de 20 à 99 pessoas ocupadas;
- de 100 à 499 pessoas ocupadas;
- 500 pessoas ocupadas ou mais.

33 – Qual o faturamento anual em reais (R\$).

- até 360 mil reais;
- de 360 mil à 4,8 milhões de reais;
- de 4,8 milhões à 10 milhões de reais;
- de 10 milhões à 50 milhões de reais;
- de 50 milhões à 100 milhões de reais;
- de 100 milhões à 300 milhões de reais;
- acima de 300 milhões de reais.

34 – Quanto anos a sua empresa está em funcionamento.

- até 5 anos de existência;
- de 6 à 10 anos de existência;
- de 11 à 15 anos de existência;
- de 16 à 20 anos de existência;
- mais de 20 anos de existência.

35 – Qual o segmento de mercado mais representativo para o negócio da sua empresa?

- Agricultura;
- Autoindústria;
- Construção civil;
- Energia;
- Infraestrutura;
- Mineração;
- Papel e Celulose;
- Química e Petroquímica;
- Saúde;
- Telecomunicações;
- Outros. Qual: \_\_\_\_\_

36 – Qual o seu principal produto: \_\_\_\_\_

37 – Qual sua função/cargo na empresa? \_\_\_\_\_

38 – Quantos anos você trabalha na atual empresa? \_\_\_\_\_

39 – Caso tenha interesse em receber um resumo final da pesquisa, assinale esta questão e indique seu e-mail:

- E-mail: \_\_\_\_\_

### APÊNDICE C – CARGA FATORIAL

<b>Indicadores de estratégia</b>	<b>1*</b>	<b>2**</b>
1-Nossa empresa desenvolve e introduz novos produtos no mercado constantemente?	D	NV
2-Nossa empresa oferece aos nossos clientes serviços superiores aos dos nossos concorrentes?	D	NV
3-Nossa empresa tem alta eficiência operacional?	C	NV
4-Nossos produtos têm qualidade superior aos dos nossos concorrentes?	D	NV
5-Nossa empresa conta com funcionários muito experientes e muito bem treinados?	D	NV
6-Os preços dos nossos produtos e serviços são mais competitivos que os dos nossos concorrentes?	C	0,697
7-Nossa empresa tem uma linha de produtos mais ampla que a dos nossos concorrentes?	D	NV
8-Nossa empresa foca mais na melhoria dos produtos, serviços e processos atuais do que em desenvolver novos produtos, serviços e processos?	C	NV
9-A marca da nossa empresa é mais forte e mais conhecida do que a dos nossos concorrentes?	D	NV
10-Em nossa empresa, nós constantemente inovamos em novas técnicas e métodos de Marketing?	D	0,712
11-Em nossa empresa a aquisição de grandes volumes de matérias-primas (grande escala) é muito importante para o negócio?	C	0,779
12-Nossa empresa preocupa-se em servir mercados específicos, seja por questões geográficas ou por questões de necessidades específicas dos clientes?	F	NV
13-Nossa empresa foca na produção de produtos e soluções especiais/diferenciadas para os nossos clientes?	D	NV
14- Nossa empresa foca em segmentos de mercado com produtos de alto preço?	D	NV
15-Nossa empresa realiza altos investimentos em comunicação e propaganda?	D	NV
16-Nossa empresa tem importância e reputação superiores aos dos nossos concorrentes?	D	0,779
17-Em nossa empresa estamos sempre buscando formas de inovar nosso processo produtivo?	C	0,751
18-Nosso produto é diferenciado ou superior em relação aos produtos dos nossos concorrentes?	D	0,768
19-A economia de escala é muito importante para nossa competitividade no mercado?	C	NV
20-Em nossa empresa, a redução do custo do produto é fundamental para a nossa competitividade?	C	0,665
21-O uso da totalidade da nossa capacidade produtiva instalada é fundamental para nossa competitividade?	C	NV
22-Em nossa empresa estamos constantemente modernizando e atualizando nossas unidades produtivas?	D	0,817

\* Estratégia (Diferenciação, Custo e Foco)

\*\* Carga

NV = não válido

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>1*</b>	<b>2**</b>
23 -Nossa empresa foi muito lucrativa nos últimos 3 anos?	F	0,818
24 -Nossa empresa gerou altos volumes de vendas nos últimos 3 anos?	F	0,826
25 -Nossa empresa alcançou um rápido crescimento nos últimos 3 anos?	F	0,774
26 -Nossa empresa ampliou sua competitividade nos últimos 3 anos?	E	0,802
27 -Nossa empresa fortaleceu sua posição estratégica nos últimos 3 anos?	E	0,825
28 –Nossa empresa aumentou significativamente sua participação de mercado nos últimos 3 anos?	E	0,833
29 –O desempenho da nossa empresa foi muito satisfatório nos últimos 3 anos?	S	0,859
30 –Nossa empresa foi bem-sucedida nos últimos 3 anos?	S	0,859
31 –Nossa empresa atingiu completamente nossas expectativas nos últimos 3 anos?	S	0,860

\* Desempenho (Financeiro, Estratégico e Satisfação)

\*\* Carga



## APÊNDICE E – DADOS DA REGRESSÃO - SPSS

### Variável dependente – Desempenho financeiro

Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,543 <sup>a</sup>	,295	,276	,77263	1,674

a. Preditores: (Constante), EXP, FAT, CUS, DIF

b. Variável Dependente: PFIN

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	36,925	4	9,231	15,464	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	88,349	148	,597		
	Total	125,273	152			

a. Variável Dependente: PFIN

b. Preditores: (Constante), EXP, FAT, CUS, DIF

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	,107	,543		,197	,844		
	DIF	,400	,126	,288	3,161	,002	,574	1,743
	CUS	,315	,135	,209	2,330	,021	,590	1,695
	FAT	,107	,050	,165	2,132	,035	,800	1,250
	EXP	-,005	,055	-,006	-,089	,929	,974	1,027

a. Variável Dependente: PFIN

### Variável dependente – Desempenho estratégico

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,587 <sup>a</sup>	,345	,327	,74117	1,665

a. Preditores: (Constante), EXP, FAT, CUS, DIF

b. Variável Dependente: PEST

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	42,816	4	10,704	19,486	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	81,301	148	,549		
	Total	124,118	152			

a. Variável Dependente: PEST

b. Preditores: (Constante), EXP, FAT, CUS, DIF

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	,118	,521		,226	,821		
DIF	,653	,121	,473	5,381	,000	,574	1,743
CUS	,158	,130	,105	1,216	,226	,590	1,695
FAT	,056	,048	,087	1,163	,247	,800	1,250
EXP	-,003	,052	-,004	-,063	,950	,974	1,027

a. Variável Dependente: PEST

### Variável dependente – Satisfação com o desempenho

**Resumo do modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,644 <sup>a</sup>	,415	,399	,79567	1,564

a. Preditores: (Constante), EXP, FAT, CUS, DIF

b. Variável Dependente: PSAT

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	66,420	4	16,605	26,228	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	93,698	148	,633		
	Total	160,118	152			

a. Variável Dependente: PSAT

b. Preditores: (Constante), EXP, FAT, CUS, DIF

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	,372	,559		,666	,507		
	DIF	,515	,130	,328	3,956	,000	,574	1,743
	CUS	,090	,139	,053	,648	,518	,590	1,695
	FAT	,284	,052	,385	5,472	,000	,800	1,250
	EXP	-,084	,056	-,095	-1,496	,137	,974	1,027

a. Variável Dependente: PSAT

## APÊNDICE F – GRÁFICOS

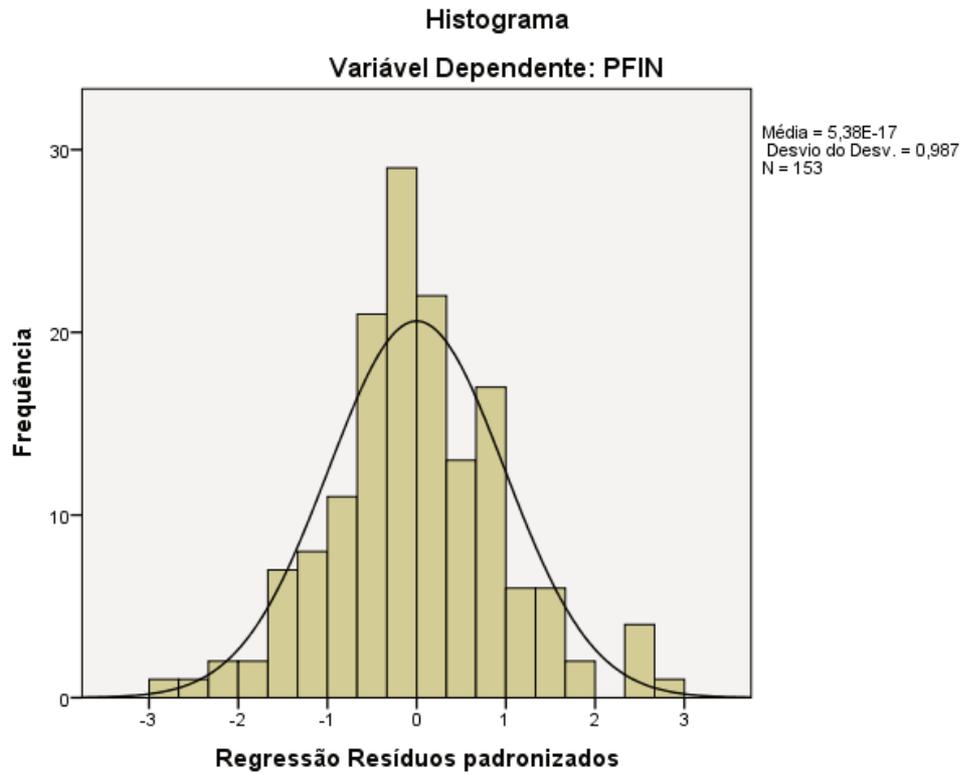
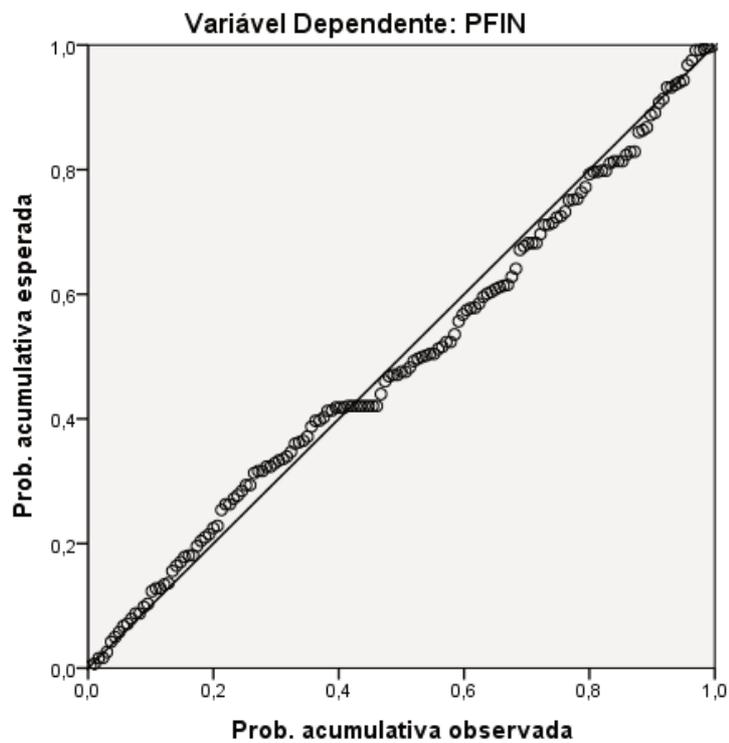


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



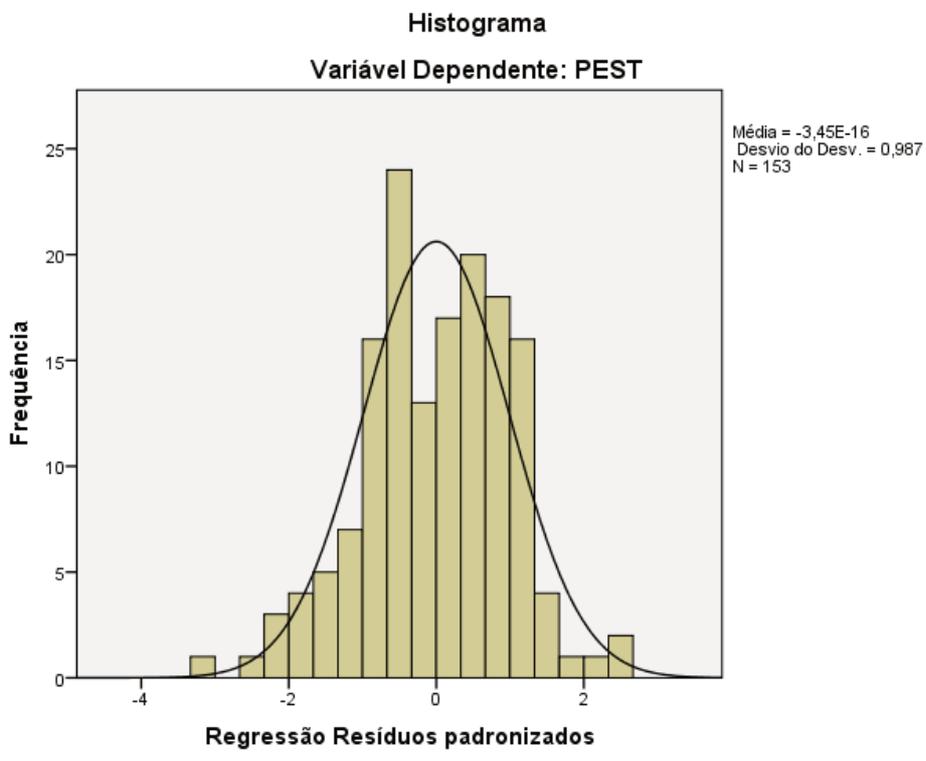
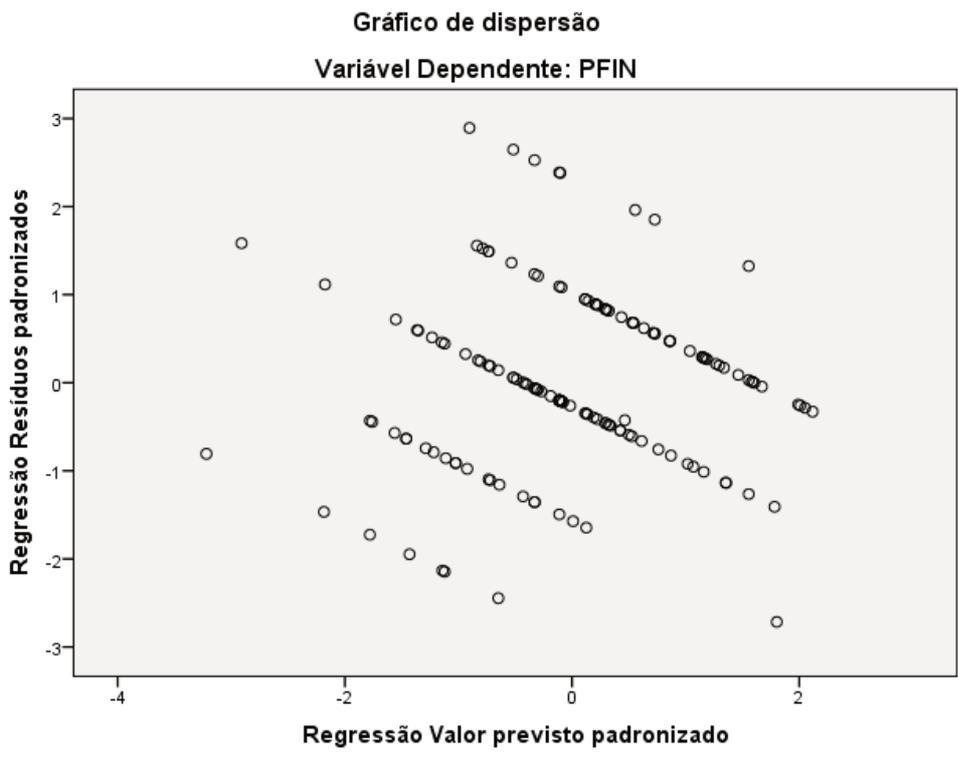


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

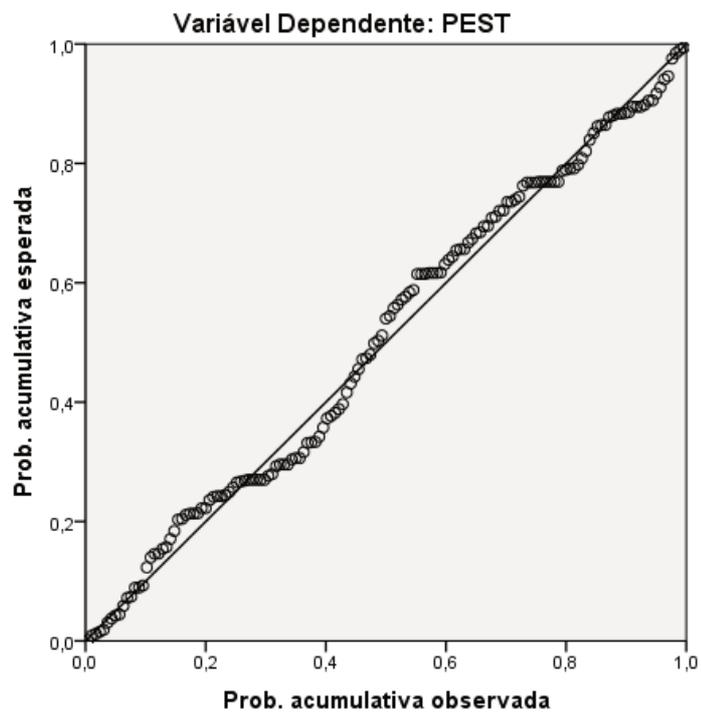
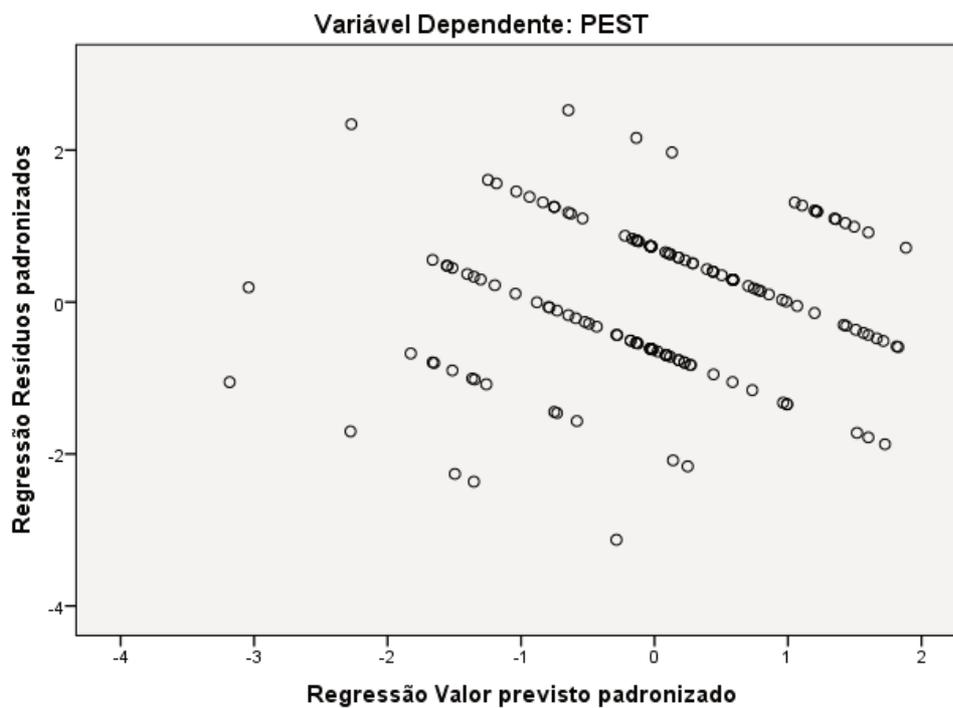
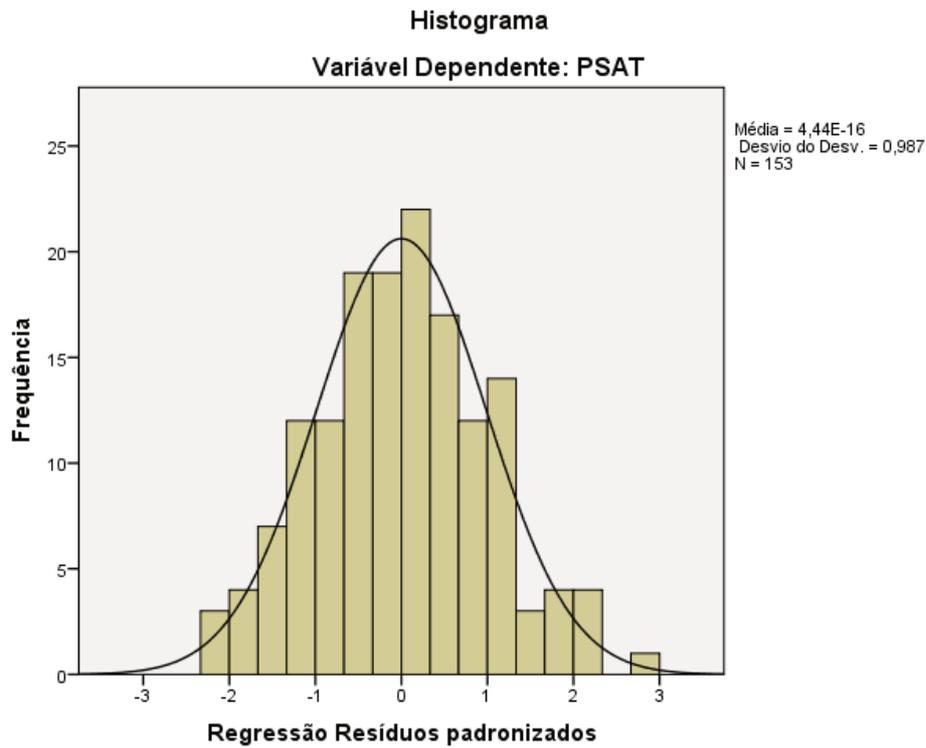
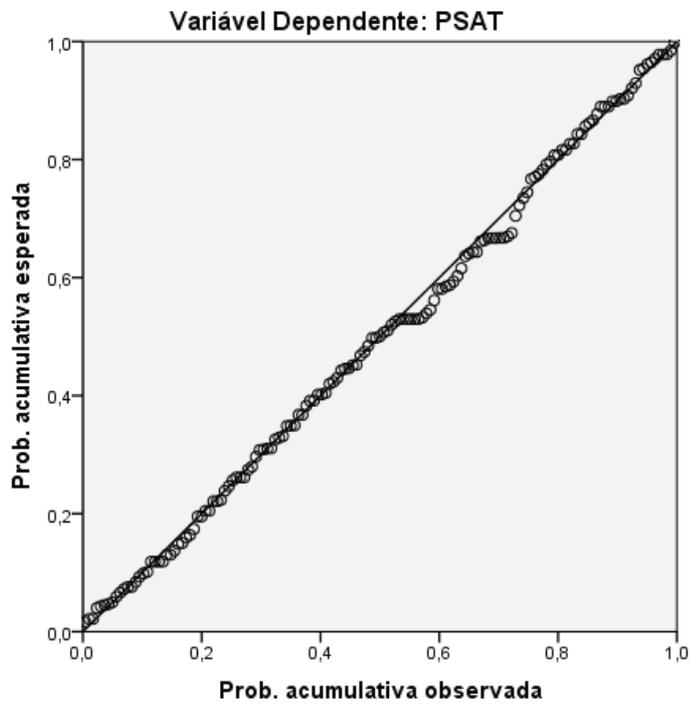


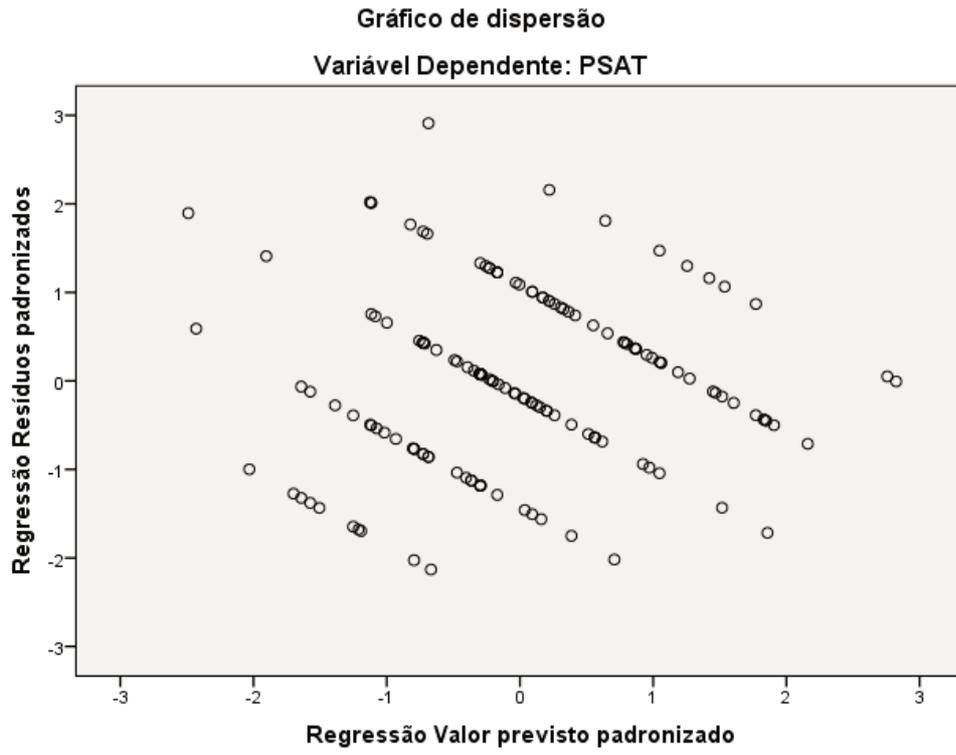
Gráfico de dispersão





**Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados**





## APÊNDICE G – SEGREGAÇÃO POR PORTE

Analise comparando a amostra geral, empresas de porte pequeno (4,8 milhões) e médias empresas (acima de 4,8 milhões até 300 milhões).

	Modelo I		
VD VI	PFIN DIF, CUS, FAT, EXP		
	Geral	Pequenas	Médias
r 2 ajustado	0,276	0,326	0,111
F	15,464	12,587	2,715
sig	0,000	0,000	0,040
Beta DIF	0,288**	0,228**	0,237**
Beta CUS	0,209**	0,211**	0,179**
Beta EXP	-0,06 <sup>ns</sup>	0,78 <sup>ns</sup>	0,045 <sup>ns</sup>
Beta FAT	0,165**	0,321**	0,108**

	Modelo II		
VD VI	PEST DIF, CUS, FAT, EXP		
	Geral	Pequenas	Médias
r 2 ajustado	0,327	0,404	0,210
F	19,486	17,280	4,649
sig	0,000	0,000	0,003
Beta DIF	0,473**	0,492**	0,203**
Beta CUS	0,105 <sup>ns</sup>	0,101 <sup>ns</sup>	0,175**
Beta EXP	-0,004 <sup>ns</sup>	0,064 <sup>ns</sup>	0,024 <sup>ns</sup>
Beta FAT	0,087 <sup>ns</sup>	0,185**	0,308**

	Modelo III		
VD VI	PSAT DIF, CUS, FAT, EXP		
	Geral	Pequenas	Médias
r 2 ajustado	0,399	0,281	0,247
F	26,228	10,384	5,500
sig	0,000	0,000	0,001
Beta DIF	0,328**	0,367**	0,168**
Beta CUS	0,053 <sup>ns</sup>	0,016 <sup>ns</sup>	0,192**
Beta EXP	-0,095 <sup>ns</sup>	0,179**	0,003 <sup>ns</sup>
Beta FAT	0,385**	0,252**	0,365**