



Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa  
ISSN: 2674-5895  
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

Neto, Jose; Aires, Renan; Salgado, Camila; Araújo, Afrânio de  
O processo de formulação estratégica na perspectiva individual, Um estudo  
no ramo varejista de construção civil de Natal e região metropolitana no Brasil  
Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa,  
vol. 17, núm. 3, 2018, Maio-Dezembro, pp. 35-50  
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=568060414002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# O processo de formulação estratégica na perspectiva individual

Um estudo no ramo varejista de construção civil de Natal e região metropolitana no Brasil

por Jose Neto, Renan Aires, Camila Salgado e Afrânio de Araújo

**RESUMO:** Os estudos sobre estratégia têm se difundido há muitos anos e, mais recentemente, o seu processo de formulação na perspectiva individual também tem ganhado atenção no meio acadêmico. Corroborando esta tendência, o objetivo deste estudo é investigar o processo de formulação estratégica a partir de uma perspectiva individual, com base nas três dimensões do processo estratégico propostas por De Wit e Meyer (2010). Para isso, este estudo exploratório-descritivo utilizou as técnicas de análise fatorial, correlação não paramétrica e regressão linear para analisar dados levantados junto a 93 decisores do ramo varejista de construção civil de Natal/RN e região metropolitana, no Brasil. Como resultados, têm-se que os fatores formadores das dimensões investigadas foram identificados em sua maioria, confirmado, desta forma, a existência de paradoxos no processo estratégico, e que há uma relação entre o pensamento lógico e a formação deliberada com o nível hierárquico dos decisores.

**Palavras-chave:** Estratégia; Processo de Formulação Estratégica; Construção Civil; Varejo

# El proceso de formulación estratégica en la perspectiva individual

Un estudio en la rama minorista de construcción civil de Natal y región metropolitana en Brasil

**RESUMEN:** Los estudios sobre estrategia se han difundido desde hace muchos años y, más recientemente, su proceso de formulación en la perspectiva individual también ha ganado atención en el medio académico. El objetivo de este estudio es investigar el proceso de formulación estratégica a partir de una perspectiva individual basada en las tres dimensiones del proceso estratégico propuestas por De Wit y Meyer (2010). Para ello, este estudio exploratorio-descritivo utilizó las técnicas de análisis factorial, correlación no paramétrica y regresión lineal para analizar datos levantados junto a 93 responsables de la rama minorista de construcción civil de Natal / RN y región metropolitana, en Brasil. Como resultados, se tienen que los factores formadores de las dimensiones investigadas se identificaron en su mayoría, confirmando de esta forma la existencia de paradojas en el proceso estratégico, y que hay una relación entre el pensamiento lógico y la formación deliberada con el nivel jerárquico de los decisores.

**Palabras clave:** Estrategia; Proceso de Formulación Estratégica; Construcción Civil; Venta al por Menor

# The strategic formulation process in the individual perspective

## A study in the retailer branch of civil construction of Natal and metropolitan region of Brazil

**ABSTRACT:** Studies on strategy have been widespread for many years and, more recently, its formulation process in the individual perspective has also gained attention in through academic. Corroborating this trend, the aim of this study is to investigate the process of strategies formulation from an individual perspective based on the three dimensions of the strategic process proposed by De Wit and Meyer (2010). Therefore, this descriptive exploratory study used the techniques of factor analysis, nonparametric correlation and linear regression to analyze data collected with 93-makers in the retailer branch of civil construction of the Natal/RN and metropolitan area located in Brazil. As a result, the formation factors of the investigated dimensions were identified, confirming the existence of paradoxes in the strategic process, and that there is a relationship between logical thinking and deliberate formation with the hierarchical level decision-makers.

**Keywords:** Strategy; Strategic Formulation Process; Civil Construction; Retail

### **Jose Camelo Silveira Neto**

jcsneto20@hotmail.com

Mestre em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.

Maestría en Administración de Empresas, Universidad Federal do Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.

Master in Management, Federal University of Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brazil.

### **Renan Felinto de Farias Aires**

renanffa@hotmail.com

Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor, Universidade Federal Rural do Semiárido, Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – Mossoró, RN, CEP: 59625-900, Brasil.

Doctorado en Administración, Universidad Federal do Rio Grande do Norte. Profesor, Universidad Federal Rural de la Región Semiárida, Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – Mossoró, RN, CEP: 59625-900, Brasil.

PhD in Management, Federal University of Rio Grande do Norte. Professor, Federal Rural University of the Semi-Arid Region, Francisco Mota, 572, Presidente Costa e Silva – Mossoró, RN, CEP: 59625-900, Brazil.

### **Camila Cristina Rodrigues Salgado**

adm.camilarodrigues@hotmail.com

Doutorada em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora, Universidade Federal da Paraíba, Cidade Universitária – Bananeiras, PB, CEP: 58220-000, Brasil.

Doctorado en Administración, Universidad Federal do Rio Grande do Norte. Profesor, Universidad Federal de Paraíba, Campus Universitario, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.

PhD in Management, Federal University of Rio Grande do Norte. Professor, Federal University of Paraíba, Cidade Universitária – Bananeiras, PB, CEP: 58220-000, Brazil.

### **Afrânio Galdino de Araújo**

afranioga@gmail.com

Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco. Professor, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.

Doctorado en Ingeniería de Producción, Universidad Federal de Pernambuco. Profesor, Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brasil.

PhD in Manufacturing Engineering, Federal University of Pernambuco. Professor, Federal University of Rio Grande do Norte, Lagoa Nova – Natal, RN, CEP: 59072-970, Brazil.

Recebido em maio de 2018 e aceite em agosto de 2018

Recibido en mayo de 2018 y aceptado en agosto de 2018

Received in May 2018 and accepted in August 2018

A estratégia refere-se ao modo como as organizações buscam ampliar sua competitividade e tem-se mostrado, considerando sua importância para o alcance de melhores resultados (Lucian *et al.*, 2008), um ponto de destaque de todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão (Santos *et al.*, 2007). A estratégia ganha força diante do atual contexto de competição, marcado pelo crescente ritmo da globalização, rivalidade entre as organizações, assim como os rápidos avanços tecnológicos, que têm criado um ambiente em que a vantagem competitiva torna-se difícil de ser alcançada (Bhatt *et al.*, 2010).

Contudo, a estratégia apresenta diferentes conceitos e aplicações decorrentes do grande número de autores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas sobre esse tema (Freitas *et al.*, 2013). Desse modo, Santos *et al.* (2007) chamam a atenção para o fato de que compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições, mas entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia.

Nesse sentido, De Wit e Meyer (2010) propõem uma análise das estratégias dividindo-as em três categorias: processo, conteúdo e contexto. Segundo Machovský e Királ'ová (2015), essas três categorias interagem umas com as outras, e caso essas relações sejam negligenciadas, não se alcançará uma visão completa do tema da estratégia. Para os autores, a forma como o processo de estratégia está estruturado é crucial para o resultado do conteúdo da estratégia, assim como o conteúdo da estratégia atual é crucial para o processo de estratégia no futuro.

A primeira delas, a categoria de processo, está ligada a como o estrategista pensa (Tres *et al.*, 2015) e é o foco do presente estudo, por considerar que o processo de desenvolvimento de estratégias é extremamente influente e muitas vezes problemático (Corrall, 2008). Para isso, será realizada uma análise a partir de três dimensões contidas nessa categoria: o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica (De Wit e Meyer, 2010). Vale destacar que neste processo estão envolvidos paradoxos que precisam ser entendidos para que se obtenha uma melhor visão do processo como um todo (Lucian *et al.*, 2008). Esses paradoxos representam contradições lógicas que revelam as tensões envolvidas na formulação da estratégia.

Uma boa realidade para a compreensão de como são formuladas as estratégias e todos os paradoxos envolvidos é o setor da construção civil, um dos mais dinâmicos setores da economia brasileira (Frej e Alencar, 2010), que tem passado por uma grande transformação, saindo de um período apático para um período com grandes obras em andamento e fortes investimentos imobiliários Além da importância do setor de construção civil, atividade econômica que representa uma parcela importante do produto interno bruto dos países (Azevedo *et al.*, 2011), destaca-se também a relevância do setor varejista, definido como um conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos/serviços vendidos aos consumidores (Levy e Weitz, 2004), sendo

**A forma como  
o processo  
de estratégia  
está estruturado  
é crucial para  
o resultado  
do conteúdo  
da estratégia, assim  
como o conteúdo  
da estratégia atual  
é crucial para  
o processo  
de estratégia no futuro.**

inclusive um dos temas de maior escassez de estudos no Brasil (Brito *et al.*, 2011; Barki *et al.*, 2013).

Portanto, considerando por um lado um campo de estudo complexo e de grande importância para melhorar o desempenho das organizações, e que ainda intriga as mentes do mundo empresarial e acadêmico (Lucian *et al.*, 2008), e por outro dois setores que têm se destacado em termos de crescimento e competitividade, colocando-se como uma realidade propícia a ser explorada, surgem os seguintes questionamentos: como executivos de empresas varejistas do setor de construção civil da cidade do Natal/RN e região metropolitana no Brasil formulam suas estratégias? Existe alguma relação de fatores como o gênero, a formação acadêmica, o nível hierárquico e o tempo no cargo na formulação estratégica desses executivos? Esses fatores estão relacionados com o pensamento racional/lógico ou o criativo? Com a formação deliberada ou emergente? Com mudanças evolucionárias ou revolucionárias?

Assim, partindo dessas questões, este artigo busca aprofundamento na teoria sobre formulação estratégica a partir da análise da seguinte hipótese, baseada no estudo de Lucian *et al.* (2008): H0 - Não há correlação entre as dimensões da formulação estratégica (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados.

Em função disso, este artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar são apresentados e discutidos os paradoxos envolvidos no processo de formulação da estratégia, abordando as dimensões pensamento, formação e mudança estratégica; depois são apresentados, respectivamente, os aspectos metodológicos do estudo e os resultados e discussões; e finalmente, são tecidas as considerações finais, relatando as principais inferências obtidas e as sugestões de trabalhos futuros.

### **Formulação estratégica: paradoxos**

Por se tratar de uma fase complexa e fundamental para o sucesso das organizações, o processo de formulação estratégica demanda uma exploração do campo teórico-empírico envolvido no tema. Neste sentido, De Wit e Meyer (2010) apresentaram uma contribuição relevante, sugerindo uma abordagem que considera que este processo apresenta alguns paradoxos, ou, em outras palavras, dimensões que parecem se contradizer.

Estas dimensões são o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica. Essas três dimensões consideradas implicam em algumas tensões entre pelo menos duas correntes de pensamento opostas e que precisam ser analisadas para que o processo estratégico como um todo possa ser compreendido (Lucian *et al.*, 2008), como apresentado na Figura 1 (ver p. 39).

Percebe-se, diante do exposto, que cada uma das dimensões consideradas na abordagem de Wit e Meyer (2010) apresentam situações caracterizadas por fatores contraditórios e que aparentam, ao mesmo tempo, serem alternativas

**Uma boa realidade para a compreensão de como são formuladas as estratégias e todos os paradoxos envolvidos é o setor da construção civil, um dos mais dinâmicos setores da economia brasileira, que tem passado por uma grande transformação.**

corretas (Lucian *et al.*, 2008). Isto resulta na complexidade do processo de formulação estratégica, ainda mais diante do fato de que os paradoxos não possuem uma solução real nem uma maneira lógica e perfeita de integrar os opositos (De Wit e Meyer, 2010).

Contudo, apesar dessa complexidade, o fato é que o reconhecimento e aceitação de paradoxos pode resultar em sucesso empresarial (Tse, 2013). Para ampliar as discussões, as três dimensões e seus paradoxos serão abordados nas seções seguintes.

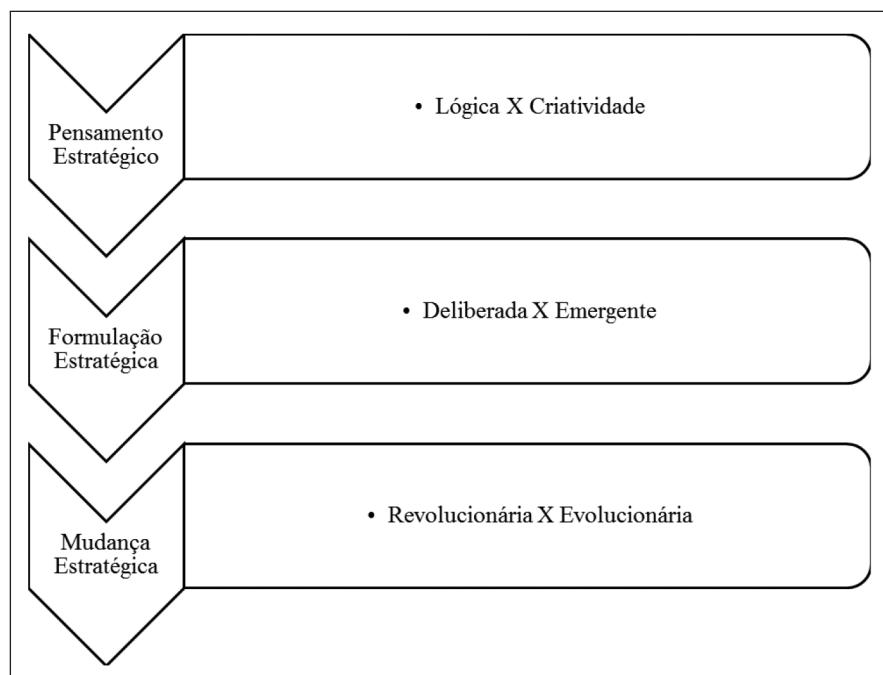
### Pensamento estratégico

O pensamento estratégico trata da forma pela qual os estrategistas utilizam seus mapas cognitivos ou modelos mentais, a partir da lógica ou da criatividade no processo da administração estratégica (Lucian *et al.*, 2008). Assim, o paradoxo presente nesta dimensão consiste na tensão entre o pensamento lógico e o pensamento criativo (De Wit e Meyer, 2010).

Por um lado, o pensamento lógico imprime no processo de formulação da estratégia um forte componente racional, ou seja, as decisões envolvidas são analisadas de forma minuciosa antes de serem finalizadas, e, por outro lado, o pensamento criativo não segue nenhum conjunto de regras determinadas previamente, permitindo que as crenças e experiências do estrategista permeiem o processo decisório (Lucian *et al.*, 2008).

Ainda neste sentido, um dos argumentos em favor do pensamento lógico indica que sua vantagem consiste no fato de que ele evita que processos ultrapas-

Figura 1 **Dimensões e tensões do processo de formulação estratégica**



Fonte: Adaptado de Wit e Meyer (2010)

sados ou até mesmo que possam sofrer influência de fatores emocionais sejam utilizados pelos estrategistas, auxiliando na distinção entre «fantasias» e possibilidades reais (De Wit e Meyer, 2010).

Já a perspectiva do pensamento criativo, que acredita que o modelo lógico é limitado e insuficiente, assim como não se baseia em um conjunto de regras, é marcada pela atuação de estrategistas que permitem que suas crenças, estabelecidas ao longo do tempo, permeiem a tomada de decisão, utilizando a intuição como forte ferramenta de formulação estratégica (Lucian et al., 2008). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), pensar criativamente em termos estratégicos pode ser apontado como a fonte da competitividade das organizações.

De forma geral, De Wit e Meyer (2010) caracterizam o paradoxo do pensamento estratégico a partir de duas perspectivas: uma analítica, formal, de regras fixas, objetiva e que trata a estratégia como ciência; e outra informal, indutiva, subjetiva, que trata a estratégia como arte, e marcada pela criatividade. Apesar de opostas, as duas perspectivas não devem ser consideradas excludentes, já que ambas possuem características importantes e que contribuem para uma decisão estratégica de sucesso.

### **Formação estratégica**

A segunda dimensão do processo de formulação da estratégia refere-se à formação estratégica, ou seja, o processo pelo qual uma estratégia realizada é formada. Isto quer dizer que o que é realizado pode ser baseado em uma estratégia pretendida, mas também pode ser o resultado de ações não planejadas com o passar do tempo, ou em outras palavras, o processo de formação de estratégia engloba formulação e ação (De Wit e Meyer, 2010).

Esse processo apresenta como paradoxos as formações de forma deliberada e emergente. No primeiro caso, das estratégias deliberadas, encontram-se as seguintes características: uma formação intencionalmente projetada, prevista, formalmente estruturada, comprometida, hierárquica, *top down*, que segue a lógica do pensar para então agir, entre outras; enquanto no segundo caso, das estratégias emergentes, são encontradas características como: imprevisibilidade, experimentação, aprendizagem organizacional, mudança cultural e cognitiva, lógica do pensar e fazer integradamente, etc. (De Wit e Meyer, 2010).

Analizando-as separadamente, tem-se que as estratégias deliberadas são aquelas nas quais a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos, de forma a maximizar os seus resultados (Borges Júnior e Luce, 2000). Em geral, elas seguem a seguinte lógica: identificação, diagnóstico, concepção e realização (De Wit e Meyer, 2010).

Porém, vale ressaltar que estes passos não devem ser vistos como a única e melhor maneira de se formar estratégias, já que há uma estrutura de ações destinadas ao alcance dos objetivos traçados (Lucian et al., 2008).

Contudo, para Bodwell e Chermack (2010), esta é uma abordagem passiva e que não oferece aos gestores quase nenhum auxílio na obtenção de uma visão

**De Wit e Meyer caracterizam o paradoxo do pensamento estratégico a partir de duas perspectivas: uma analítica, formal, de regras fixas, objetiva e que trata a estratégia como ciência; e outra informal, indutiva, subjetiva, que trata a estratégia como arte, e marcada pela criatividade. Apesar de opostas, as duas perspectivas não devem ser consideradas excludentes.**

de futuro, podendo ser prejudicial à medida que se utilizam planos muito rígidos. Considerando o cenário atual, em que é exigida das empresas certa flexibilidade para tirar proveito de novas oportunidades, planos com certa rigidez perdem um pouco do seu valor.

Por outro lado, as estratégias emergentes se apresentam como um processo contínuo que envolve decisões diárias, ações e participação de todos que fazem a organização (Lucian *et al.*, 2008), de forma a dar respostas às situações sem o estabelecimento de planos preexistentes. Assim, esse tipo de estratégia se caracteriza por integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, sugerindo ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e que frequentemente surgem dos níveis operacionais, o que permite dizer que as empresas devem também estar preparadas para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes (Mariotto, 2003).

Em síntese, o processo planejado que dá origem às estratégias deliberadas está ligado à racionalidade, centralização e formalização em níveis elevados, enquanto que a formação de estratégias de maneira emergente está relacionada à participação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da organização na tomada de decisão (Cardoso e Lavarda, 2015). Ademais, Mintzberg *et al.* (2000) alertam que deve ser observado o fato de que os dois tipos de formação da estratégia são importantes e devem ser levados em consideração pelos estrategistas, visto que todas as estratégias no mundo real precisam de alguma forma de exercer controle e promover a aprendizagem.

### Mudança estratégica

Assim como o apresentado nas dimensões anteriores, a mudança estratégica também apresenta um paradoxo, que se refere à mudança evolucionária e à mudança revolucionária. Essas mudanças podem ocorrer por diversas razões, como é o caso de diversificações, inclusão de novos projetos, mudanças tecnológicas etc. De forma geral, duas tensões são encontradas: primeiro, pode-se optar por um tipo de mudança que prega a melhoria por meio de pequenas alterações que ocorrem durante toda a história da empresa, e são fortemente guiadas pelo aprendizado organizacional, e que são as chamadas mudanças evolucionárias; e, no outro extremo, encontra-se uma abordagem que propõe o rompimento do passado – considerando que esta última ligação leva à paralisa, ou seja, que implica mudanças revolucionárias (Lucian *et al.*, 2008).

Algumas características desses paradoxos são listadas por De Wit e Meyer (2010), como segue: a) mudança evolucionária – fundamenta-se na melhoria contínua, desenvolvimento gradual, aprendizagem permanente, flexibilidade, adaptação orgânica etc.; b) mudança revolucionária – revolução, mudanças amplas e dramáticas, destruição criativa, dentre outras.

Em síntese, as mudanças evolucionárias são mais lentas e não provocam grandes impactos, já que ocorrem gradualmente, enquanto as mudanças revolucionárias são marcadas por serem mais brutais, rápidas, intensas e provocam grandes conflitos e impactos (Lucian *et al.*, 2008).

**Mintzberg *et al.* alertam que deve ser observado o fato de que os dois tipos de formação da estratégia – processo planejado ou processo emergente – são importantes e devem ser levados em consideração pelos estrategistas, visto que todas as estratégias no mundo real precisam de alguma forma exercer controle e promover a aprendizagem.**

## Aspectos metodológicos

Esta pesquisa partiu dos seguintes questionamentos: como executivos de empresas varejistas do setor de construção civil da cidade do Natal/RN e sua região metropolitana no Brasil formulam suas estratégias? Existe alguma relação de fatores como o gênero, a formação acadêmica, o nível hierárquico e o tempo no cargo na formulação estratégica desses executivos? Esses fatores estão relacionados com o pensamento racional/lógico ou o criativo? Com a formação deliberada ou emergente? Com mudanças evolucionárias ou revolucionárias? Para responder esses questionamentos, foi testada a seguinte hipótese, baseada no estudo de Lucian *et al.* (2008):  $H_0$  – Não há correlação entre as dimensões da formulação estratégica (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados.

Por conta disso, esta investigação é classificada como exploratório-descritiva, pois teve como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema em questão (Gil, 2010), tornando mais explícito os estudos nesta área, além de objetivar a descrição de algo (Malhotra, 2006).

Quanto a abordagem, a presente pesquisa é classificada como quantitativa, pois, segundo Creswell (2009), a análise quantitativa aborda melhor os problemas que buscam identificar fatores ou variáveis que influenciam em um resultado. Logo, partindo do princípio de que este estudo procura investigar as variáveis do processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual, tal classificação se mostra adequada.

Na coleta de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de estudos publicados, com o objetivo de analisar posições diversas em relação ao assunto (Gil, 2010), e um questionário composto por quatro blocos de afirmativas em escala Likert de sete pontos com questões que versam sobre aspectos relacionados ao processo de formulação estratégica, de acordo com o estudo de Lucian *et al.* (2008), e sobre o perfil profissional dos entrevistados.

Este questionário foi aplicado *in loco* junto a uma amostra de 93 gestores de empresas varejistas de construção civil da cidade de Natal e sua região metropolitana (englobando as cidades de Parnamirim, Extremoz e São Gonçalo do Amarante). Os níveis hierárquicos que compuseram a amostra deste estudo foram compostos por chefes, gerentes, coordenadores, e proprietários. Ademais, segundo Hair *et al.* (2005), a amostra mínima para realização de um estudo é de cinco respondentes para cada variável da escala. Assim, como neste estudo foram utilizadas escalas de dez itens, o que exige pelo menos que 50 questionários sejam respondidos para que as análises multivariadas possam ser executadas, destaca-se que a amostra aqui utilizada se mostrou suficiente.

Para a análise dos dados foram utilizadas as seguintes análises multivariadas: análise fatorial e regressão linear. A primeira foi utilizada para captar as dimensões latentes que representam o conjunto de dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais (Hair *et al.*, 2005), assim

**As mudanças evolucionárias são mais lentas e não provocam grandes impactos, já que ocorrem gradualmente, enquanto as mudanças revolucionárias são marcadas por serem mais brutais, rápidas, intensas e provocam grandes conflitos e impactos.**

como também foi realizado o teste de alfa de Cronbach para medição da confiabilidade, validade convergente e validade discriminante das escalas.

Por sua vez, as análises de regressão linear simples e múltipla foram aplicadas para avaliar a influência da(s) variável(is) independente(s) na variável dependente, que, segundo Hair *et al.* (2005), é uma poderosa ferramenta em análise de dados. Sobre isso, para o caso do presente estudo, as variáveis dependentes foram os paradoxos da formação de estratégias e as independentes foram os aspectos inerentes ao perfil profissional dos entrevistados – gênero, nível hierárquico, formação acadêmica, tempo que exerce o cargo de gestor e informações sobre a empresa. Cabe destacar que, para a realização das análises das regressões, foi feita, anteriormente, uma análise de correlação não-paramétrica, pois esse é um fundamento conceitual para a análise de regressão linear (Malhotra, 2006).

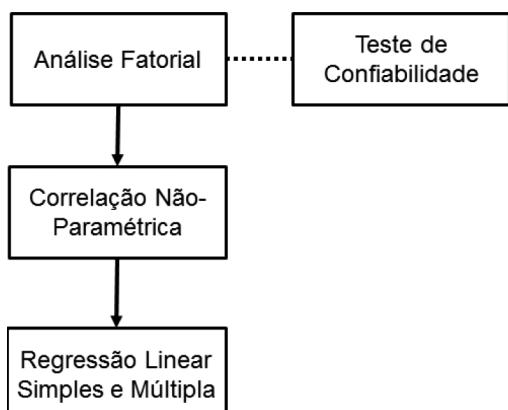
Finalmente, para ilustrar todo o tratamento metodológico utilizado neste estudo, tem-se a Figura 2, que apresenta o ordenamento de utilização das técnicas multivariadas.

No capítulo dos resultados e discussões são apresentados todos os resultados obtidos pelas técnicas multivariadas descritas na Figura 2.

## Resultados e discussões

A primeira etapa da análise dos dados foi realizada a partir das estatísticas descritivas, de forma a auxiliar na compreensão dos dados, já que esta ferramenta tem o poder de sumarizar um conjunto de dados, resumindo-os de modo a ter uma organização padronizada das observações. Dessa forma, infere-se que a amostra estudada é caracterizada por ser em sua maioria do gênero masculino (57%), possuir uma formação acadêmica de ensino superior completo (44,1%), um nível hierárquico de gerente (57,9%) e com uma experiência de 2 anos (17,2%). Além disso, a maioria das empresas analisadas possui 10 funcionários (12,9%).

Figura 2 Esquema de técnicas multivariadas



Fonte: Elaborado pelos autores

Feita essa análise inicial, partiu-se para a análise fatorial das três escalas utilizadas no estudo, assim como o teste de confiabilidade de cada uma delas. Com esta análise buscou-se encontrar um meio de condensar a informação em um número menor de variáveis (fatores), com o mínimo de perda aceitável (Hair *et al.*, 2005). Logo, para garantir a consistência interna, a análise fatorial deve possuir significância acima de 0,5 no índice de Kaiser-Meyer-Olkin (Malhotra, 2006), além de possuir outros índices como o teste de esfericidade de Bartlett, em que é calculado o qui-quadrado e o grau de liberdade.

Além disso, para testar a confiabilidade das escalas foi feito o uso da técnica alfa de Cronbach, em que valores de no mínimo 0,6 são tidos como satisfatórios, e valores iguais ou inferiores a esse não possuem consistência interna suficiente (Malhotra, 2006). O resumo dos testes de confiabilidade para as três dimensões é apresentado no Quadro 1.

Por fim, vale destacar que as matrizes resultantes da análise fatorial foram rotacionadas utilizando-se o método Varimax, caracterizado por minimizar o número de variáveis em cada fator.

Diante do exposto, as análises obtiveram os seguintes resultados:

a) **Pensamento Estratégico:** KMO de 0,717, com 15 graus de liberdade e qui-quadrado de 136,536 com significância de 0,000. Os fatores encontrados receberam os títulos de «pensamento lógico», para o primeiro fator, e «pensamento criativo», para o segundo fator;

b) **Formação Estratégica:** KMO de 0,797, com 28 graus de liberdade e qui-quadrado de 193,283 com significância de 0,000. Os fatores encontrados receberam os títulos de «formação deliberada», para o primeiro fator, e «formação emergente», para o segundo fator;

c) **Mudança Estratégica:** KMO de 0,757, com 6 graus de liberdade e qui-quadrado de 102,055 com significância de 0,000. O único fator encontrado recebeu o título de «mudança revolucionária».

Após a identificação dos fatores latentes, uma matriz de correlação paramétrica de Spearman foi construída, contrastando tais fatores com as variáveis de gênero, nível hierárquico, formação acadêmica e tempo de cargo. Pode-se observar na Tabela 1 o resumo das correlações existentes identificadas.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1 (ver p. 45), pode-se afirmar que há correlação entre o pensamento lógico e a formação acadêmica e nível hierárquico e também entre os fatores de formação deliberada e emer-

Quadro 1 **Análise de confiabilidade das dimensões**

Dimensão	Alfa de Cronbach
Pensamento	0,732
Formação	0,791
Mudança	0,779

Fonte: Dados da pesquisa

gente com o nível hierárquico. Estes primeiros resultados se assemelham em parte ao estudo de Lucian *et al.* (2008), em que a formação deliberada possuía uma correlação com o nível hierárquico.

Para uma melhor apresentação destas correlações, optou-se por elaborar a Figura 3, em que as linhas únicas representam aquelas correlações a um nível de 95% de confiança e as com linhas duplas a um nível de 99%.

Vale salientar que, assim como ocorrido no estudo supracitado, acredita-se que a negatividade do coeficiente observado está ligada à construção do questionário, que considera os maiores valores numéricos para os cargos mais baixos dentro da hierarquia da empresa. Portanto, por meio dos resultados obtidos nas análises multivariadas, pode-se, de antemão, afirmar que a hipótese nula foi negada.

Portanto, a partir da constatação de correlação entre as variáveis, estas foram melhor analisadas por meio do método de regressão linear. Especificamente

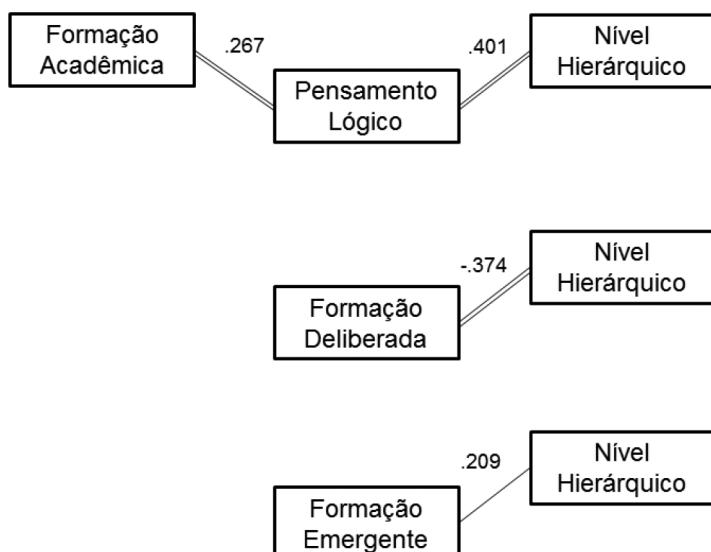
Tabela 1 **Resumo das correlações de Spearman**

	Formação acadêmica	Nível hierárquico
Pensamento lógico	,267**	,401**
Formação deliberada		-,374**
Formação emergente		,209*

\*\* Significante a  $p < .01$ ; \* Significante a  $p < .05$

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 **Desenho das correlações**



Fonte: Dados da pesquisa

no caso da análise da variável dependente do pensamento lógico foi realizada uma regressão múltipla, que envolve uma única variável dependente e duas ou mais variáveis independentes, e no caso das variáveis de formação deliberada e emergente foi realizada uma análise de regressão linear simples, que envolve uma variável dependente e uma única variável independente.

O método de seleção de variáveis utilizado foi o *stepwise*, que consiste na seleção das variáveis independentes mais significativas para o modelo. Por conta disto, o primeiro modelo, que teve como variável dependente o pensamento lógico e, a princípio, a formação acadêmica e nível hierárquico como variáveis independentes, acabou sendo modificado, pois a variável independente formação acadêmica não se mostrou significante, sendo excluída do modelo.

Assim, os resultados da primeira regressão são apresentados na Tabela 2. Tais resultados mostram que a variável de nível hierárquico possui uma relação estatisticamente significante com o pensamento lógico. Apesar de ser significante, esta variável apresentou uma relação inversa com a variável dependente.

A segunda regressão foi realizada com a variável dependente de formação deliberada e a variável independente do nível hierárquico. A Tabela 3 mostra que o nível hierárquico tem relação inversa com a formação deliberada.

Vale salientar a realização de testes para avaliar os pressupostos requeridos para a análise das regressões, quais sejam: multicolinearidade; ausência de autocorrelação serial; homoscedasticidade, normalidade e linearidade. O primeiro deles, de multicolinearidade, apresentou valores que compõem o VIF e o Tolerance da variável de 1, não apresentando multicolinearidade em ambos casos. O pressuposto de ausência de autocorrelação serial também foi atendido pelo teste de Durbin-Watson que foi 1,955, para a primeira regressão, e 1,933, para a segunda.

O pressuposto da homoscedasticidade, avaliado através do teste de Pesarán-

Tabela 2 **Resultados da primeira regressão**

Variáveis independentes	Beta não padronizado	Erro padrão	Beta padronizado	T	Sig.
Constante	,816	,230		3,545	,001
Nível hierárquico	-,274	,070	-,379	-3,905	,000
Sumário do modelo	<b>R</b> ,379	<b>R<sup>2</sup></b> ,144	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b> ,134		<b>Sig.</b> ,000

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 **Resultados da segunda regressão**

Variáveis independentes	Beta não padronizado	Erro padrão	Beta padronizado	T	Sig.
Constante	,874	,227		3,847	,000
Nível hierárquico	-,294	,069	-,406	-4,238	,000
Sumário do modelo	<b>R</b> ,406	<b>R<sup>2</sup></b> ,165	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b> ,156		<b>Sig.</b> ,000

Fonte: Dados da pesquisa

-Pesarán, também não foi violado, já que o nível de significância encontrado foi de 0,147, para a primeira, e 0,126, para a segunda. Ademais, o pressuposto da normalidade também foi atendido, visto que o nível de significância do teste Kolmogorov-Smirnov foi de 0,313, para a primeira, e 0,506, para segunda. Por fim, o pressuposto da linearidade também foi atendido e constatado por meio de diagramas de dispersão. Dessa forma, pode-se perceber que todos os pressupostos foram atendidos.

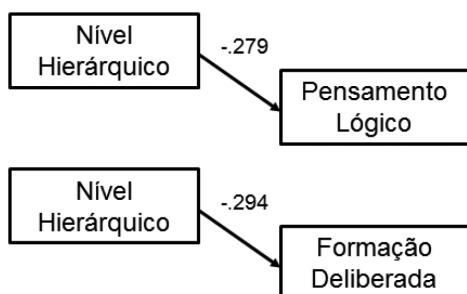
Finalmente, também foi realizada uma terceira regressão cuja variável dependente era a formação emergente e a variável independente era o nível hierárquico. Apesar de comprovada a correlação entre estas variáveis, como apresentado na Tabela 1, ao se gerar o modelo, os valores não foram representativos e não cumpriram os pressupostos necessários para sua análise neste estudo. Por conta disto, optou-se por realizar uma análise mais aprofundada apenas dos resultados obtidos nas duas primeiras regressões. Para ilustrar os resultados obtidos, foi elaborada a Figura 4, que apresenta as influências das variáveis independentes nas variáveis dependentes, assim como a intensidade dessas relações.

Portanto, em relação à hipótese testada neste estudo de que não há correlação entre as dimensões da formação de estratégias (pensamento, formação e mudança) e o «gênero», a «formação acadêmica», o «nível hierárquico» e o «tempo no cargo» dos decisores estudados, baseada no estudo de Lucian *et al.* (2008), tem-se que esta foi refutada, pois os resultados aqui obtidos apontam que há correlação entre o pensamento lógico e a formação acadêmica e nível hierárquico, assim como entre os fatores de formação deliberada e emergente com o nível hierárquico. O Quadro 2 (ver p. 48) apresenta um resumo das hipóteses testadas.

Pela análise específica feita pelas regressões, inferiu-se, como maior contribuição do presente estudo – que ainda não encontrados nos estudos desta temática – que o pensamento lógico e o nível hierárquico possuem relação, o que, em outras palavras, demonstra que os indivíduos que possuem níveis hierárquicos mais altos, tendem a ter um pensamento mais lógico do que criativo, ou seja, um pensamento com um forte componente racional e que evita que a influência de fatores emocionais sejam utilizados (De Wit e Meyer, 2010).

Além disso, inferiu-se também que a formação deliberada e o nível hierárquico possuem relação significativa, o que revela que quanto maior o nível hie-

Figura 4 Desenho das regressões



Fonte: Dados da pesquisa

rárquico do gestor, mais pensado, projetado, previsto, formalmente estruturado, comprometido e *top down* é o processo de formação das estratégias (De Wit e Meyer, 2010). Esse resultado, diferentemente do anterior, reforça os achados do estudo de Lucian *et al.* (2008), que também apontaram que, quanto mais elevado o nível hierárquico do indivíduo, maior é a relação com as estratégias deliberadas (formação deliberada).

Finalmente, também cabe destacar que, apesar do processo de formulação estratégica na literatura ser composta por seis dimensões propostas por De Wit e Meyer (2010) – «pensamento lógico»; «pensamento criativo»; «formação emergente»; «formação deliberada»; «mudanças revolucionárias»; e «mudanças evolucionárias» – percebeu-se que para o caso deste estudo, os resultados demonstraram não haver uma forma de mudança evolucionária no ramo estudado, de forma que apenas as «mudanças revolucionárias» parecem ser prevalecentes neste meio.

### **Considerações finais**

Este estudo ressaltou a importância de o processo de formulação estratégica, sob a perspectiva do indivíduo em empresas varejistas do setor de construção civil. Esta pesquisa torna-se relevante ao tentar esclarecer o processo de formulação da estratégia dessas empresas, tendo em vista a carência de estudos mais aprofundados nessa área. Assim, é importante destacar as implicações dos achados nessa pesquisa.

Em síntese, as grandes inferências obtidas nesta pesquisa são as de reforçar a importância relativa da dimensão de «formação deliberada», visto que neste estudo, assim como no de Lucian *et al.* (2008), foi observado que quanto mais elevado o nível hierárquico do indivíduo, maior é a relação com essas estratégias, e também que o pensamento lógico possui ligação com o nível hierárquico, sendo esse um novo achado – maior contribuição do presente estudo – em relação aos já encontrados em outros estudos da área.

Logo, pode-se inferir que os indivíduos de maior nível hierárquico possuem afinidade com a formulação estratégica deliberada e com o pensamento lógico, de forma que tais decisores formulam suas estratégias com uma forte tendência a racionalidade e planejamento. Portanto, em relação aos objetivos traçados,

**O estudo demonstra que os indivíduos que possuem níveis hierárquicos mais altos, tendem a ter um pensamento mais lógico do que criativo, ou seja, um pensamento com um forte componente racional que evita que a influência de fatores emocionais sejam utilizados.**

Quadro 2 **Análise das hipóteses testadas**

<b>Dimensão</b>	<b>Paradoxo</b>	<b>Variáveis demográficas</b>			
		Gênero	Tempo no cargo	Nível hierárquico	Formação acadêmica
Pensamento	Lógico	Confirmada	Confirmada	<b>Refutada</b>	<b>Refutada</b>
	Criativo	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Formação	Deliberada	Confirmada	Confirmada	<b>Refutada</b>	Confirmada
	Emergente	Confirmada	Confirmada	<b>Refutada</b>	Confirmada
Mudança	Revolucionaria	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
	Evolucionária	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores

tem-se que o objetivo de descrever como a estratégia é elaborada a partir das dimensões do pensamento, formação e mudança da estratégia, foi realizado com sucesso, assim como a caracterização dos sujeitos da pesquisa quanto à formação acadêmica, nível hierárquico, tempo no cargo e ao gênero, conforme apresentado na análise descritiva do estudo.

Ainda em relação aos objetivos traçados, pode-se inferir que a investigação das relações entre os constructos do processo de formação de estratégia e os aspectos relacionados à formação acadêmica, nível hierárquico, tempo no cargo e ao gênero, foi realizada com sucesso, conforme os resultados apresentados.

Ademais, este estudo se mostrou como mais uma consistente pesquisa para validação do instrumento de mensuração do processo de formulação de estratégias. Por fim, cabe salientar a limitação do estudo em relação ao acesso a uma maior amostra de dados e sugere-se, em pesquisas futuras na área, que seja avaliado como o processo de formação de estratégias ocorre em outros ramos de atividade e em outras regiões.

## Referências bibliográficas

- AZEVEDO, R.; ENSSLIN, L.; LACERDA, R.; FRANÇA, L.; GONZÁLEZ, C.; JUNGLES, A. e ENSSLIN, S. (2011), «Avaliação do desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil». *Ambiente Construído*, vol. 11(1), pp. 85-104.
- BARKI, E.; BOTELHO, D. e PARENTE, J. (2013), «Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 53(6), pp. 534-538.
- BHATTI, G.; EMDAD, A.; ROBERTS, N. e GROVER, V. (2010), «Building and leveraging information in dynamic environments: the role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage». *Information & Management*, vol. 47(7-8), pp. 341-349.
- BODWELL, W. e CHERMACK, T. (2010), «Organizational ambidexterity: integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning». *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 77, pp. 193-202.
- BORGES JÚNIOR, A. e LUCE, F.B. (2000), «Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio top de marketing da ADVB». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 40(3), pp. 36-44.
- BRITO, E.; VIEIRA, V. e ESPARTEL, L. (2011), «A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 51(6), pp. 522-527.
- CARDOSO, F. e LAVARDA, R. (2015), «Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela mídia gerência». *Revista Eletrônica de Administração*, vol. 82(3), pp. 719-749.
- CORRALL, S. (2008), «Information literacy strategy development in higher education: an exploratory study». *International Journal of Information Management*, vol. 28(1), pp. 26-37.
- CRESWELL, J. (2009), **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage, Thousand Oaks.
- DE WIT, B. e MEYER, R. (2010), **Strategy: Process, Content and Context. An International Perspective**. Cengage Learning, Andover.
- FREITAS, C.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. e SEGATTO, A. (2013), «Strategic formulation factors before isomorphism: analysis of local production arrangement of knitwear of Imbituba». *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, vol. 12(1), pp. 1-28.
- FREJ, T.A. e ALENCAR, L.H. (2010), «Fatores de sucesso no gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil em Recife». *Production*, vol. 20(3), pp. 322-334.
- GIL, A. (2010), **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas, São Paulo.
- HAIR JUNIOR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W. (2005), **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, Porto Alegre.
- LEVY, M. e WEITZ, B. (2004), **Retailing Management**. McGraw-Hill, Boston.
- LUCIAN, R.; BARBOSA, G.; SOUSA FILHO, J.; PEREIRA, F. e SILVA, I. (2008), «O que

há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico». *Brazilian Business Review*, vol. 5(2), pp. 89-107.

LUCIAN, R.; BARRETO JÚNIOR, A. e MORAES, W. (2008), «O processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual: um estudo com executivos da indústria energética». *Revista Brasileira de Estratégia*, vol. 1(2), pp. 153-168.

MALACHOVSKÝ, A. e KIRÁ?OVÁ, A. (2015), «Invigorating the destination's marketing strategy? (The Case of Slovakia)». *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 175, pp. 393-400.

MALHOTRA, N. (2006), **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Bookman, São Paulo.

MARIOTTO, F. (2003), «Mobilizando estratégias emergentes». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43(2), pp. 78-93.

MELLO, L. e AMORIM, S. (2009), «O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos». *Production*, vol. 19(2), pp. 388-399.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. (2001), **O Processo da Estratégia**. Bookman, Porto Alegre.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safári de Estratégia: Um Rotteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Bookman, Porto Alegre.

SANTOS, L.; ALVES, R. e ALMEIDA, K. (2007), «Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 47(4), pp. 1-15.

TRES, G.; DANTAS, M.; GODEIRO, D. e ARAÚJO, A. (2015), «Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico». *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, vol. 14(4), pp. 78-92.

TSE, T. (2013), «Paradox resolution: a means to achieve strategic innovation». *European Management Journal*, vol. 31(6), pp. 682-696.



Pessoal RH online



FINDOUT



[www.temacentral.pt](http://www.temacentral.pt)

ASSINE A REVISTA PESSOAL E RECEBA  
UMA OFERTA DO HOLMES PLACE



HOLMES PLACE

Voucher para 15 dias de utilização de um clube Holmes Place à sua escolha\* (incluso ginásio, aulas e piscina) + 1 sessão de avaliação e aconselhamento nutricional (mediante marcação prévia).

Válido até dia 15 de agosto.

Consulte todos os clubes Holmes Place em [www.holmesplace.pt](http://www.holmesplace.pt)

6 Edições - 19€

12 Edições - 36€

Linha Direta de Apoio ao Assinante:  
Tel: 213 502 532 E-mail: [assinaturas@temacentral.pt](mailto:assinaturas@temacentral.pt)  
ou [www.rhoneonline.pt](http://www.rhoneonline.pt)