



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

LOPES DA COSTA, RÔMULO BERNARDINO; DE SOUSA BATISTA, PAULO CÉSAR;  
EVANEIDE BARBOSA DE ALMEIDA, FÁTIMA

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA E DA CAPACIDADE DE EXECUTÁ-LA NO  
DESEMPENHO EMPRESARIAL DO SEGMENTO DE CONFECÇÕES

Revista Alcance, vol. 22, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 12-362

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747168003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA E DA CAPACIDADE DE EXECUTÁ-LA NO DESEMPENHO EMPRESARIAL DO SEGMENTO DE CONFECÇÕES**

**THE INFLUENCE OF STRATEGY AND THE CAPACITY TO EXECUTE IT ON BUSINESS PERFORMANCE IN THE CLOTHING SECTOR**

**LA INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA Y DE LA CAPACIDAD DE EJECUTARLA EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DEL SEGMENTO DE CONFECCIONES**

**RÔMULO BERNARDINO LOPES DA COSTA**

Mestre

Universidade Estadual do Ceará – Brasil

[romuloblc@gmail.com](mailto:romuloblc@gmail.com)

**PAULO CÉSAR DE SOUSA BATISTA**

PHD

Universidade Estadual do Ceará – Brasil

[batista.pcs@gmail.com](mailto:batista.pcs@gmail.com)

**FÁTIMA EVANEIDE BARBOSA DE ALMEIDA**

Doutoranda

Universidade de Coimbra – Portugal

[fatimaevaneide.almeida@gmail.com](mailto:fatimaevaneide.almeida@gmail.com)

Submetido em: 24/05/2015

Aprovado em: 13/09/2015

Doi: [alcance.v22n3.p349-362](http://alcance.v22n3.p349-362)

### **RESUMO**

Este estudo buscou investigar a relação entre estratégia e desempenho por meio da identificação dos tipos de estratégia executados pelas empresas no segmento de confecções, bem como da capacidade de executá-las e da satisfação com o desempenho obtido. Além disso, buscou-se identificar a estratégia vencedora nesse segmento industrial, que vem sendo confrontado – com ampla desvantagem para as empresas brasileiras – com a competitividade das empresas asiáticas, sobretudo chinesas, na competição de baixo custo. Para atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado um levantamento com empresários e executivos do ramo. O instrumento de coleta dos dados continha as escalas adaptadas de tipologia estratégica e de expectativa de desempenho usada por Parnell (2011) e da escala de mensuração da eficácia da execução estratégica proposta por Costa *et al.* (2012). Os dados foram tratados via estatística descritiva, análise fatorial exploratória e confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciaram que a capacidade de execução e a estratégia de diferenciação influenciam positivamente a satisfação com o desempenho empresarial. Por outro lado, não houve como confirmar ou negar o impacto da estratégia de liderança em custos e de enfoque no desempenho, dado que essas relações causais não se mostraram significativas.

Palavras-chave: Estratégia. Desempenho. Tipologias Estratégicas.

### **ABSTRACT**

This study investigates the relationship between strategy and performance, through the identification of the types of strategies carried out by companies in the clothing sector, the capacity to execute those strategies, and the satisfaction with the performance. It also sought to identify the winning strategy in this industrial segment, which has faced a lot of competition from Asian companies, particularly Chinese, in a price war that has put Brazilian companies at a great disadvantage. To achieve the research objectives, we conducted a survey with entrepreneurs and executives in the retail industry. The data collection instrument contained the adapted scales

of the strategic typology, the performance expectation, used by Parnell (2011), and the scale for measuring the effectiveness of execution of a strategy, as proposed by Costa et al (2012). The data were analyzed using descriptive statistics; exploratory and confirmatory factor analysis, and Structural Equation Modeling. The results showed that the execution capacity and strategy differentiation could have a positive influence on the satisfaction with corporate performance. On the other hand, It was not possible to confirm or deny the impact of the Cost Leadership Strategy and the Performance Focus Strategy, because these the causal relations were not significant.

Keywords: Strategy. Performance. Strategic Typologies.

## RESUMEN

Este estudio intentó investigar la relación entre estrategia y desempeño por medio de la identificación de los tipos de estrategia llevados a cabo por empresas del segmento de confecciones, así como de la capacidad de ejecutarlas y de la satisfacción con el desempeño obtenido. Además, se intentó identificar la estrategia vencedora en ese segmento industrial, que viene siendo confrontado – con amplia desventaja para las empresas brasileñas – con la competitividad de las empresas asiáticas, sobre todo chinas, en la competición de bajo costo. Para alcanzar los objetivos de la investigación se realizó un estudio con empresarios y ejecutivos del ramo. El instrumento de recolección de datos contenía las escalas adaptadas de tipología estratégica y de expectativa de desempeño usadas por Parnell (2011) y de la escala de mensuración de la eficacia de la ejecución estratégica propuesta por Costa et al. (2012). Los datos fueron tratados a través de estadística descriptiva, análisis factorial exploratorio y confirmatorio y modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados evidenciaron que la capacidad de ejecución y la estrategia de diferenciación ejercen una influencia positiva sobre la satisfacción por el desempeño empresarial. Por otro lado, no hubo cómo confirmar o negar el impacto de la estrategia de liderazgo en costos y de enfoque en el desempeño, dado que esas relaciones causales no se mostraron significativas.

Palabras clave: Estrategia. Desempeño. Tipologías Estratégicas.

## INTRODUÇÃO

A necessidade que as empresas têm de definir e executar uma estratégia é resultado da dinâmica das manobras entre concorrentes globais, que obrigam as organizações a assumirem um posicionamento estratégico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Em tempos de hiperconcorrência (McNAMARA; VALEER; DEVERS, 2003), as empresas desafiam agressivamente seus concorrentes com o objetivo de melhorar sua posição competitiva e obter o desempenho esperado (D'AVENI, 2004).

Apesar de cada estratégia ser única, algumas propostas de tipologias de estratégias alternativas foram desenvolvidas, em que se destaca a sugerida por Porter (1980, 1985), Miles e Snow (1978) e Mintzberg (1988), as quais, apesar de formuladas há algumas décadas, permanecem entre as mais citadas, testadas e criticadas na literatura sobre o tema (BRANDT, 2008; PARSELL, 2011).

Para fins práticos, no que tange às tipologias estratégicas, este estudo se embasa na teoria de Michael Porter, não obstante haja críticas às suas ideias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, criticam o excesso de simplificação da tipologia proposta por Porter, que, dentre outros problemas, levaria as empresas a uma visão limitada da realidade. Aktouf (2002) comenta que Porter comete erros primários ao ignorar teorias econômicas que seriam importantes para um melhor entendimento da realidade, no intuito de destacar apenas as ideias que lhe interessam.

Entretanto, para outros autores, é justamente essa simplicidade e clareza de conceitos que favorecem o trabalho de Porter (ORMANIDHI; STRINGA, 2008; SCHNEIDER et al., 2008). Para Brandt (2008, p. 173), a tipologia de Porter é mais explicativa que outras desenvolvidas, dado que capta perfeitamente “as nuances do ambiente turbulento e recessivo experimentado na arena competitiva”. Além disso, Michael Porter é um dos autores mais renomados na área de estratégia, e a discussão sobre a estratégia genérica mais apropriada para obter vantagem competitiva é uma das mais importantes nesse campo teórico (JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; PARSELL, 2011).

Para que as estratégias tenham sucesso e resultem em desempenho superior, os gestores devem estar atentos à etapa de execução (ČATER; PUČKO, 2010) e seguir cinco princípios básicos da implementação bem-sucedida (KAPLAN; NORTON, 2001): i) traduzir a estratégia em termos operacionais, ii) alinhar a organização à estratégia, iii) transformar a estratégia em tarefa de todos, iv) converter a estratégia em processo contínuo e v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Geralmente as empresas preocupam-se excessivamente com a qualidade da estratégia e descuidam da etapa de execução (HREBINIAK, 2006, 2008). De acordo com Speculand (2006) e Guowitz (2007), apenas uma fração das estratégias é executada com sucesso. Além disso, a relação entre a estratégia pretendida, a implementação e o resultado da empresa não é tão simples como aparenta e pode ser subdividida em quatro posições com resultados diferentes.

A situação ideal ocorre quando a empresa possui uma estratégia de qualidade e alta capacidade de executá-la. Caso a estratégia seja de qualidade e a empresa não possua capacidade de execução, o retorno esperado provavelmente não acontecerá. Por outro lado, a empresa poderá pretender uma estratégia de baixa qualidade e possuir baixa capacidade de implementação, o que provavelmente acarretará efeitos nulos. O cenário mais perigoso está em escolher uma estratégia de baixa qualidade e possuir plena capacidade de executá-la. Nesse caso, a estratégia escolhida poderá levar a sérios prejuízos.

Com relação à indústria escolhida como foco deste artigo, optou-se pelo segmento de confecções por influência da obra de Porter (1980), “*Competitive Strategy*”, na qual desenvolveu as estratégias competitivas genéricas com foco na indústria manufatureira. Além disso, a escolha é conveniente devido à grande quantidade de empresas desse ramo no Brasil. Outra razão é a relevância econômica para o Brasil desse segmento, que é a parte mais expressiva da cadeia têxtil, pois representa cerca de 80% das empresas e da quantidade total de empregados desse setor (COSTA; ROCHA, 2009). Assim como no restante do setor têxtil, em decorrência da abertura econômica ocorrida no Brasil na década de 1990, as confecções passam por desafios consideráveis, refletindo na queda do volume exportado ano após ano em razão dos altos custos de produção (COAN; KON, 2006).

Tendo em vista os desafios e as dificuldades enfrentados pelas confecções, esta investigação orientou-se pela seguinte questão de pesquisa: Qual a influência do tipo da estratégia e da capacidade da empresa em executá-la na satisfação com o desempenho esperado nas confecções brasileiras? O objetivo principal deste trabalho é identificar o impacto, se positivo, negativo ou nulo, da escolha da estratégia e da capacidade de execução de estratégias das empresas do segmento de confecção na satisfação com o desempenho empresarial obtido.

A satisfação com o desempenho é medida por meio da avaliação que o entrevistado faz do resultado econômico conquistado. Quando o resultado é superior às expectativas geradas, há satisfação, quando ocorre o contrário, há insatisfação. É importante destacar que a expectativa, nesse caso, pode não estar ligada à obtenção de desempenho superior à média do setor, já que é algo subjetivo baseado em percepções dos entrevistados.

Para atender ao esforço de investigação da relação entre estratégia e desempenho, utilizaram-se as escalas adaptadas por Parnell (2011) de Tipologia Estratégica e de satisfação com o desempenho e a de Capacidade de Execução desenvolvida por Costa et al. (2012). Para fins aplicados, foi realizado um levantamento junto às empresas do segmento de confecções por meio de questionário eletrônico contendo as escalas adaptadas conforme citado anteriormente. As empresas participantes foram selecionadas de forma aleatória, pois além de dar exatidão e eficácia à amostragem, é um procedimento fácil de ser aplicado. Os dados foram tratados e analisados com o Software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 18.0) e com o AMOS (v. 20.0).

Para melhor apresentação e visualização do conteúdo proposto, este artigo foi dividido em quatro capítulos, além da introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo refere-se à fundamentação teórica, enquanto no segundo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados. No terceiro capítulo o segmento de confecções é descrito, enquanto no último os resultados encontrados são analisados. Nas considerações finais atestam-se as contribuições deste estudo para a área e a possibilidade de sua ampliação no futuro.

## 1 TIPOLOGIA ESTRATÉGICAS, EXECUÇÃO E DESEMPENH

Um problema clássico a ser resolvido na gestão estratégica é identificar o meio pelo qual uma

organização empresarial conseguirá obter desempenho superior ao dos concorrentes e gerar vantagem competitiva. De uma forma simplificada, a estratégia é a chave do sucesso empresarial, refletindo diretamente no desempenho da organização (WIDODO, 2011).

De acordo com Porter (1980), para alcançar desempenho superior e conquistar posição competitiva sustentável, as empresas devem optar por uma das estratégias competitivas genéricas, a saber: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Colocá-las em prática exige comprometimento e disciplina total da empresa, além de foco em uma única estratégia. Ao tentar atingir mais de um alvo primário, a organização poderá ver seus esforços diluídos e apresentar baixo desempenho empresarial.

A primeira estratégia genérica, de liderança em custos, consiste em um conjunto de ações funcionais voltadas para a economia e eficiência operacional (PORTER, 1980). Ter um custo mais baixo em relação ao concorrente é o core dessa estratégia, o que não significa esquecer ou tornar-se indiferente à qualidade e à assistência oferecida aos clientes. A posição de baixo custo conduz a indústria a um desempenho superior, mesmo que haja acirramento no ambiente competitivo, pois seus custos mais baixos levam-na a obter retornos positivos mesmo após os concorrentes terem consumido seus lucros na competição.

A estratégia de diferenciação, segunda estratégia competitiva genérica sugerida por Porter (1980), estabelece que uma diferenciação dos produtos e dos serviços ofertados deve ser percebida por seus clientes, somando-se maiores ganhos para compensar os custos que uma diferenciação exige. Mostrando-se diferenciado, o competidor consegue se distanciar dos concorrentes devido à fidelidade dos clientes, que não possuem parâmetros para comparar, levando a empresa a uma situação confortável.

Essa estratégia é apontada por alguns estudos (e.g. DAMO, 2006; RANGEL et al., 2010) como a mais adequada à competição, no setor têxtil, em um cenário que tem a Ásia, a China em particular, como concorrente em mercados que privilegiam os baixos preços. Dessa forma, os gestores buscam oferecer maior qualidade e customização ao consumidor que não vê essas características em produtos chineses.

A terceira e última estratégia sugerida por Porter (1980), de enfoque, diferencia-se das outras por em sua essência tratar-se de um tipo de estratégia restrita a um segmento em particular e não ao âmbito de toda a indústria como as duas anteriores. Nessa estratégia competitiva genérica a empresa tem como foco um nicho específico, podendo assumir a forma de liderança em custos, diferenciação, ou ambas, no intuito de atender às expectativas de um alvo determinado.

Há ainda outra situação, quando a empresa se posiciona na situação *stuck in the middle* (traduzida para o português como meio-termo), em que é comum alternar constantemente a estratégia sem atingir em nenhum momento o objetivo proposto. Essa situação, além de baixar ou aniquilar a rentabilidade, acaba desencadeando uma série de problemas estruturais e culturais na gestão e na continuidade da organização dentro do mercado em que atua (PORTER, 1980, 1985).

Esse é um dos pontos que mais geram críticas à tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980, 1985). Alguns autores (e.g. MILLER; DESS, 1993; PARNELL, 2000; LEITNER; GÜLDENBERG, 2009) mostram por meio de evidências empíricas que essa máxima não é sempre verdade, e, ao contrário do que Porter afirma, é uma estratégia válida. Leitner e Güldenberg (2009), por exemplo, realizaram um estudo longitudinal com micro e pequenas empresas da Áustria e encontraram empresas bem-sucedidas que utilizaram o que eles chamaram de estratégia de combinação.

Neste estudo considerou-se o termo estratégia de combinação em substituição a “*stuck in the middle*”, que tem sentido pejorativo. Parnell (2000) afirma que a estratégia de combinação ajuda na capacidade de adaptação, pois as empresas não têm de confiar apenas nas vantagens baseadas em custo ou diferenciação.

No entanto, nem todo empresário consegue obter sucesso com a estratégia escolhida devido, no geral, à má qualidade da estratégia ou da sua execução. Uma boa estratégia é resultado de uma leitura eficiente do ambiente em que a empresa está inserida, bem como da clareza e da firmeza na sua execução (HREBINIAK, 2006).

As empresas implementam estratégias interessadas, principalmente, em obter vantagem competitiva obtida quando se comprehende o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação, executando-as de forma mais eficiente do que a concorrência (PORTER, 1985). Ansoff (1965), um dos pioneiros a utilizar essa expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia, definiu-a como a capacidade que as empresas têm de identificar os objetivos e estabelecer regras de tomada de decisões que levam a organização a uma forte posição concorrencial.

Estudos recentes (e.g. THOMAS; D'AVENI, 2009; D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010) questionam a longevidade da vantagem competitiva e afirmam que somente em mercados monopolistas ou oligopolistas essa situação é possível. Para outros autores (e.g. SCHUMPETER, 1982; MARKIDES, 1999; HAMEL, 2000), apenas a inovação constante sustentaria uma vantagem competitiva por longos períodos, especialmente em setores de alta tecnologia, em que a estrutura e as regras da competição são instáveis e erráticas.

A vantagem competitiva é, portanto, a geração de desempenho superior à média do setor em que a empresa atua. Essa definição gera um problema, afinal, quais indicadores melhor captam o desempenho empresarial? Embora existam inúmeras medidas de desempenho, as métricas financeiras e de vendas são normalmente utilizadas em contextos de desempenho da estratégia. Entre as mais utilizadas na literatura estão a lucratividade, retorno sobre o ativo (ROA), volume de vendas, *market share* e expectativas em relação aos concorrentes e satisfação com as expectativas alcançadas (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Muitos estudos empíricos vinculam a estratégia pretendida ao desempenho econômico das empresas, em que se destaca o trabalho clássico de Dess e Davis (1984). Esses autores propuseram e aplicaram uma escala para identificar as estratégias das empresas, embasada na tipologia proposta por Porter (1980) anos antes. Inicialmente, por meio de entrevistas com executivos e pesquisadores da área, elaboraram um instrumento de medição contendo 21 métodos competitivos. Na sequência, utilizaram análise fatorial confirmatória para identificar os fatores correspondentes a cada uma das estratégias competitivas genéricas. Essa escala foi adaptada e utilizada com sucesso em outros estudos (e.g. ZAHRA; COVIN, 1993; JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; VASQUES; SILVA; ALMEIDA, 2011).

Em seguida, Dess e Davis (1984), utilizando-se de análise de *cluster*, agruparam a amostra – obtida a partir de aplicação de questionários, com a escala elaborada, junto a 19 executivos-chefes – para identificar as estratégias vencedoras com base no desempenho econômico, mensurado a partir de dois indicadores: crescimento anual das vendas e retorno sobre o ativo (ROA). Os resultados evidenciaram haver consistência na ideia inicial de Porter (1980) de que as estratégias “puras” são mais eficientes do que a denominada “*stuck in the middle*”, embora nenhuma das estratégias tenha apresentado desempenho negativo.

Recentemente, Parnell (2011) pesquisou a relação entre as capacidades estratégicas, a estratégia competitiva pretendida e o desempenho organizacional em empresas de varejo localizadas na Argentina, Peru e Estados Unidos. Esse estudo foi aplicado junto a 277 pessoas em evento de comércio varejista nos EUA. Por meio de análise fatorial e de *clusters*, encontraram-se evidências de que há correlação entre as capacidades estratégicas e as estratégias genéricas. Assim, o sucesso de uma estratégia de negócio parece estar intimamente ligado ao desenvolvimento de uma ou mais capacidades estratégicas. Por exemplo, a estratégia de combinação de baixo custo-diferenciação foi associada com alto desempenho em grupos cujas empresas possuem forte gestão e recursos tecnológicos, evidenciando que a estratégia “*stuck in the middle*” é válida, desde que se desenvolvam capacidades específicas para colocá-la em prática.

Há ainda estudos que relacionam a escolha da estratégia ao desempenho organizacional (e.g. JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; DAMO, 2006; LEITNER; GÜLDENBERG, 2009; BORDEAN; BORZA; GLASER-SEGURA; 2011; ROSLI, 2012) e descrevê-los seria desnecessário, já que todos são unâimes em afirmar que a estratégia impacta diretamente no desempenho financeiro das empresas. Entretanto, não foi encontrado nenhum estudo que tenha mostrado empiricamente que o nível de excelência na execução estratégica é elo fundamental entre a estratégia pretendida e a qualidade do desempenho empresarial.

Para medir a qualidade da execução da estratégia, utilizou-se a escala de Costa et al. (2012), baseada nos princípios da boa execução proposta por Kaplan e Norton (2001). Assim, este estudo relaciona o tipo de estratégia e o esforço de executá-la à satisfação dos gestores do setor de confecções com o desempenho obtido. A partir dessas relações, pode-se assumir a seguinte hipótese norteadora deste trabalho:

H= O tipo de estratégia e a qualidade da execução são influenciadores do desempenho.

À vista disso, no tópico a seguir será proposta a metodologia de pesquisa aplicada no intuito de responder às lacunas do presente trabalho.

## 2 METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2000), as pesquisas podem ser classificadas de quatro formas: i) quanto à natureza, ii) quanto à abordagem, iii) quanto aos objetivos e i) quanto aos procedimentos técnicos. Vale ressaltar que esta pesquisa é de natureza explanatória e o objetivo é explicar relações de causa e efeito para,

dessa forma, compreender o comportamento das empresas na escolha estratégica e sua influência sobre o desempenho. A abordagem utilizada na pesquisa é de natureza quantitativa, pelo uso da escala de Lickert, embora os dados coletados primariamente sejam em grande parte subjetivos, resultantes da percepção ou da satisfação dos respondentes.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é explicativa, uma vez que seu objetivo principal é a investigação da relação entre o tipo da estratégia, do sucesso em sua implementação e da satisfação com o desempenho empresarial obtido. Em relação aos procedimentos, a estratégia de pesquisa combina pesquisa bibliográfica e *survey*, ou levantamento. E quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa e usa a técnica de análise fatorial e modelagem de equações estruturais.

Assim sendo, este estudo divide-se em três etapas. Na primeira etapa realizou-se análise bibliográfica, necessária à definição do modelo teórico e dos critérios de escolha da amostra. Na segunda, foi realizado levantamento junto às confecções, presentes em todo o território nacional, por meio de questionário eletrônico contendo as escalas de escolha e execução da estratégia e satisfação com o desempenho obtido. A última etapa compreendeu o teste de relação do modelo teórico por meio de análise descritiva e análise multivariada.

As empresas que participaram do estudo foram selecionadas de forma aleatória, técnica vantajosa quando os elementos de uma população não são idênticos, pois, se fossem similares, não haveria necessidade de selecionar uma amostra, já que o estudo de um único indivíduo bastaria para conhecer todas as características de uma população (RICHARDSON, 1999).

O questionário aplicado é formado por 10 itens, sendo o primeiro de instruções de preenchimento. Os seis itens seguintes caracterizam a empresa e o respondente de acordo com as seguintes dimensões: localização geográfica, cargo do respondente, tempo de operação da empresa, faixa de faturamento, número de empregados e nível de verticalização. Os três itens finais questionam sobre a importância das estratégias de baixo custo, diferenciação e enfoque, qualidade da execução e satisfação com o desempenho por meio de 29 subitens. Em todas as perguntas referentes aos três itens finais, utiliza-se a escala de Lickert, de um a sete pontos, em que 'sete' representa a importância máxima e 'um' representa a importância mínima.

Para tratamento estatístico, utilizaram-se o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), módulos de estatística descritiva e análise fatorial e o AMOS v.20.0 para a Modelagem de Equações Estruturais. Inicialmente, por meio de análise exploratória dos dados, observou-se a inexistência de *missing*. Após essa verificação, as empresas foram caracterizadas segundo localização por estado, grau de autonomia do respondente, tempo de existência da empresa, número de empregados e nível de verticalização.

Em seguida, para definir os construtos das escalas, foi realizada a análise fatorial exploratória e a modelagem de equações estruturais (**Structural Equation Modeling - SEM**), utilizada para comprovar as relações de dependência esperada. A SEM é uma técnica de análise multivariada utilizada para testar e estimar relações causais por meio da combinação de dados estatísticos e pressupostos qualitativos (IACOBucci, 2010).

### 3 O SEGMENTO DE CONFECÇÕES BRASILEIRO

Uma das características do segmento de confecções brasileiro é a existência de polos regionais de produção, destacando-se os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Ceará. São Paulo é o maior centro produtor, onde estão localizados o Brás e o Bom Retiro, bairros de maior densidade de confecções no país. O Rio de Janeiro destaca-se pela produção de peças íntimas em Nova Friburgo e de roupas de inverno em Petrópolis. No Vale do Itajaí, em Santa Catarina, estão as maiores empresas exportadoras; enquanto no Ceará, indústrias de confecção de grande porte instalaram-se recentemente atraídas pelos incentivos fiscais e de infraestrutura oferecidos pelo governo estadual (COSTA et al., 2009).

Em relação ao porte das confecções, predominam as pequenas empresas (grande parte delas na informalidade), que geram milhares de empregos e são em sua maioria de capital nacional (RECH, 2008). No entanto, as empresas de grande porte representam a maior parte da produção e dos investimentos em máquinas e equipamentos de alta tecnologia (COSTA et al., 2009). Na década de 1990, em decorrência da abertura econômica no Brasil, o segmento de confecções passou por consideráveis transformações estruturais, desde o declínio até o deslocamento da produção, antes concentrada em São Paulo, para a região Nordeste, em busca de mão de obra barata (COAN; KON, 2006). O objetivo era reduzir custos ao mesmo tempo em que atualizavam

o parque industrial, mas, devido à forte concorrência, ocorreram nessa época inúmeras fusões, ocasionando uma grande concentração produtiva (HAGUENAUER et al., 2001).

Entre os anos de 1994 e 2006, o volume das exportações chinesas de produtos têxteis cresceu em média 12,37%, enquanto as exportações brasileiras cresceram a uma taxa anual de apenas 1,68% (RANGEL; SILVA; COSTA, 2010). De janeiro a novembro de 2011, houve um aumento de 24,8% nas importações e de apenas 1,6% nas exportações brasileiras, resultando em *deficit* de US\$ 4,38 bilhões. Uma das explicações para a competitividade brasileira ser inferior à dos países asiáticos (principalmente a China) é que nesses países os dois principais insumos de produção – mão de obra e matéria-prima – são abundantes e de baixo custo. Além disso, a China é produtora de maquinário de última geração, o que diminui os custos de atualização tecnológica das empresas lá instaladas (RANGEL; SILVA; COSTA, 2010).

Para Costa et al. (2009), houve mudanças positivas na estrutura produtiva das confecções brasileiras na década de 2000. No entanto a maioria dessas inovações foi levada a termo por terceiros, principalmente fornecedores de máquinas e equipamentos ou por empresas produtoras de fibras, químicas e corantes. Para esses autores, as confecções deveriam procurar inovar em áreas, tais como logística, comunicação e informação, para que pudessem responder de forma rápida e adequada às mudanças no mercado de vestuário e, principalmente, às preferências dos consumidores.

Diante desses problemas de competitividade e dada a relevância econômica e social das confecções para o país, surgiram estudos na área de estratégia com foco nesse segmento industrial. Loyola (1974) e Duran (1985) discutiram a estratégia de liderança em custos que predominava até então, refletida na ideia dos empresários em promover uma “verticalização para frente”, ou seja, dedicar-se a toda a cadeia têxtil, desde a fabricação do tecido até a confecção do produto final, com o intuito de diminuir custos e obter vantagens de escala.

Ainda nesse período, Acero (1982) discutiu o processo de modernização pelo qual o setor têxtil passava e que conduziu a uma “racionalização do trabalho” com reflexo no nível de qualificação da mão de obra. Já nesse período, estava claro que o segmento de confecções, em particular, e todo o setor têxtil, buscava modernizar-se e assim diminuir os custos que o atraso tecnológico lhe impunha, o que tornava clara a preferência pela estratégia de Liderança em Custos. Na década de 1990, estudos de Bielschowsky e Stumpo (1996) e Bonelli (1998) identificaram que a estratégia de liderança em custo continuava a ser a mais utilizada pelos empresários, que visavam aos ganhos de escala e à redução de gastos. Na década seguinte, os trabalhos que buscavam identificar as estratégias utilizadas pelas empresas continuaram a ser realizados (e.g. BECASSI; JANUZZI, 2008; COSTA; ROCHA, 2009), mas a influência da estratégia no desempenho também passou a ser estudada (e.g. DAMO, 2006).

Rangel, Silva e Costa (2010), por exemplo, encontraram evidências de que a principal estratégia das confecções brasileiras é a diferenciação do produto, por meio do *design* e da resposta rápida às exigências dos consumidores, principalmente por não conseguirem competir em preço com as empresas chinesas. Essa estratégia é a mesma utilizada pelos países desenvolvidos, cujas empresas dedicavam-se às atividades mais sofisticadas, como criação e *design*, ficando a fabricação das roupas para os países em desenvolvimento, com abundância de mão de obra barata (CAMPOS; DE PAULA, 2006).

Finalmente, Damo (2006) identificou as estratégias utilizadas em 21 indústrias do setor têxtil (todas do segmento de confecção), listadas na BM&F BOVESPA, e o reflexo dessas escolhas na rentabilidade do ativo (ROA). O autor destaca que, embora a estratégia de diferenciação tenha sido a mais utilizada, as empresas que escolheram a estratégia de liderança de custo eram mais rentáveis. O resultado não é condizente com outros estudos recentes, já citados anteriormente, que destacam a diferenciação como a estratégia vencedora.

A principal crítica ao trabalho de Damo (2006) está no uso de indicadores de mercado, em vez de informações obtidas por meio de questionários ou entrevistas junto aos decisores da estratégia, como seria mais adequado, para enquadrar as estratégias das empresas pesquisadas. No entanto, está claro que há um processo em curso, pois se antes as empresas pensavam unicamente em custos, esses trabalhos evidenciam uma migração gradual para a estratégia de diferenciação. Este artigo adiciona um fator a mais, a capacidade de execução da estratégia como item indispensável à satisfação com o desempenho empresarial, aspecto não abordado nos trabalhos anteriormente elencados. Entretanto, essas pesquisas nos fornecem uma visão longitudinal da evolução do segmento de confecções, fundamental para as fases seguintes de análise dos resultados e considerações finais.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise dos resultados encontrados neste estudo empírico a partir dos tratamentos estatísticos utilizados, a saber: análise descritiva, análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais.

### 4.1 Análises Descritivas

Inicialmente, ressalta-se que o questionário eletrônico, que continha as escalas de tipologias estratégicas, a capacidade de execução e o desempenho empresarial e as questões descritivas, foi respondido por 161 empresários e/ou executivos de empresas do segmento de confecções. O questionário abrangia questões com o objetivo de descrever a amostra por meio de quatro dimensões: i) localização geográfica; ii) perfil do respondente; iii) porte ou tamanho da empresa que o respondente representa ou referencia; iv) grau ou nível de verticalização.

Ao analisar a primeira dimensão, observou-se que quatro estados concentram quase 80% da amostra: Ceará, São Paulo, Santa Catarina e Rio de Janeiro. Esses estados brasileiros são também aqueles que concentram o maior número de empresas do segmento de confecções no país. No total, 11 dos 27 estados brasileiros estão representados na amostra.

Já a segunda dimensão caracteriza o respondente por meio do cargo que ocupa na empresa que representa e por meio do grau de autonomia nas decisões e na formação da estratégia pretendida. No primeiro quesito, 86,3% dos entrevistados possuem cargo na alta direção da empresa, são gerentes, diretores ou presidentes. Com relação ao grau de autonomia, 98,1% têm alto ou médio nível de autonomia.

Na dimensão seguinte, a empresa foi caracterizada por meio do faturamento, tempo de operação, número de empregados, evolução no número de empregados e origem do capital social. Com relação ao faturamento, um número alto de entrevistados (34,2%) preferiu omitir essa informação. Entre os que responderam, cerca de 35% faturavam por ano até R\$ 2,4 milhões. Apenas 4,4% dos respondentes representavam empresas com faturamento superior a R\$ 90 milhões. Esse dado não representou uma surpresa, pois é conhecido que a grande maioria das confecções é de pequeno porte.

Com relação ao tempo de atuação no mercado, este foi maior que o esperado, já que 55% dos entrevistados representavam empresas entre 10 e 29 anos de existência. Apenas 19,3% das empresas possuíam até cinco anos de existência. Quanto ao emprego gerado, 76,4% das empresas possuíam até 99 empregados. Entretanto 54,7% das empresas pensam em aumentar o quadro de pessoal nos próximos anos. Finalmente, a grande maioria das empresas da amostra (98,8%) é de capital nacional.

Questionou-se se a confecção que representava o respondente atua em outra fase da cadeia têxtil. A maioria respondeu que, além de fabricar itens do vestuário, cama, mesa e banho, suas empresas também vendem no atacado (74%) ou no varejo (57%). Além disso, algumas delas também atuam em estampagem, tecelagem, tinturaria, preparação à tecelagem, ultimação e cardação/fiação.

### 4.2 Análise Fatorial Exploratória para os Construtos: Tipologia Estratégica, Capacidade de Execução e Desempenho Empresarial

A primeira escala a ser testada foi a de tipologia estratégica. Na primeira rodada os itens apresentaram bom ajuste. O teste de esfericidade de Bartlett assumiu valores de 1290,97, significativo a 0,01%, e o teste de KMO resultou em um coeficiente de 0,91. A escala final foi composta por três fatores, que explicam 61% da variância total (Tabela 01).

Embora não tenha sido necessário eliminar nenhum item, a escala não se subdividiu como era esperado e alguns itens que formavam uma tipologia alinharam-se em outra. Além disso, as comunalidades de alguns itens situaram-se próximo ao limite inferior aceito, o que demonstra certa fragilidade da escala.

Outra escala testada, a de desempenho empresarial, também se mostrou adequada já na primeira rodada dos dados, em que todos os itens apresentaram comunalidades superiores a 0,70 (Tabela 02). Como

esperado, a escala possui um único fator que explica 81% da variância total. O teste de esfericidade de Bartlett assumiu valores de 1497,16, significativo a 0,01%, e o teste de KMO resultou em um coeficiente de 0,88.

Tabela 01 - Matriz de Componentes Rotacionada para a Escala de Tipologia Estratégica

ESCALA DE TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	Fatores			Comunalidades
	Diferenciação	Enfoque	Liderança em Custos	
<b>DF<sub>4</sub></b> . Inovação em métodos e técnicas de <i>marketing</i> .	0,83	-	-	0,72
<b>DF<sub>5</sub></b> . Intensidade de uso de <i>marketing</i> e propaganda.	0,81	-	-	0,70
<b>DF<sub>3</sub></b> . Oferta de serviços pós-venda aos clientes.	0,80	-	-	0,70
<b>DF<sub>7</sub></b> . Construção de uma forte identidade da marca.	0,76	-	-	0,67
<b>DF<sub>6</sub></b> . Treinamento intensivo das equipes de trabalho.	0,73	-	-	0,68
<b>DF<sub>1</sub></b> . Utilização de novos métodos e tecnologias para criar produtos diferenciados.	0,55	-	-	0,48
<b>LC<sub>1</sub></b> . Desenvolvimento e melhoria dos produtos existentes.	0,52	-	-	0,55
<b>DF<sub>2</sub></b> . Desenvolvimento de novos produtos.	0,44	-	-	0,40
<b>EN<sub>3</sub></b> . Capacidade de fabricar produtos diferenciados.	-	0,74	-	0,64
<b>EN<sub>2</sub></b> . Atuação em um determinado segmento de mercado.	-	0,70	-	0,50
<b>EN<sub>1</sub></b> . Oferta de produtos adequados para um segmento de clientes com alto poder aquisitivo.	-	0,66	-	0,45
<b>DF<sub>8</sub></b> . Introdução de novos produtos no mercado.	-	0,62	-	0,51
<b>LC<sub>5</sub></b> . Adoção de métodos e ferramentas de controle de qualidade do produto.	-	0,51	-	0,65
<b>LC<sub>2</sub></b> . Competição em preço.	-	-	0,83	0,70
<b>LC<sub>3</sub></b> . Eficiência na procura de matérias-primas e/ou insumos.	-	-	0,64	0,71
<b>LC<sub>4</sub></b> . Melhoria contínua no processo de produção.	-	-	0,52	0,69
<b>Variância Explicada (%)</b>	28,43	20,80	11,74	
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,89	0,76	0,66	

Fonte: SPSS.

Já para a escala de capacidade e execução estratégica, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 0,1% ( $\chi^2 = 592,94$ ; GL = 21;  $p < 0,00$ ) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi superior de 0,85. A confiabilidade da escala, mensurada por meio do *alpha* de Cronbach, alcançou 0,878, considerado ótimo (GARSON, 2005). Apenas um item apresentou communalidade baixa, no limite inferior de 0,40. No entanto, optou-se por não excluí-lo, dada a sua importância para a efetividade da escala (Tabela 03).

Tabela 02 - Matriz de Componentes Rotacionada para a Escala de Desempenho Empresarial

ESCALA DESEMPENHO EMPRESARIAL	Fator	Comunalidades
	Desempenho	
D <sub>4</sub> . Crescimento do Market Share (PM4)	0,92	0,84
D <sub>3</sub> . Market Share (PM3)	0,91	0,83
D <sub>7</sub> . Lucro Líquido (LU3)	0,90	0,81
D <sub>1</sub> . Volume de Vendas (PM1)	0,90	0,80
D <sub>6</sub> . Retorno do Capital Próprio (LU2)	0,89	0,79
D <sub>5</sub> . Margem de Lucro (LU1)	0,89	0,79
D <sub>2</sub> . Crescimento do Volume de Vendas (PM2)	0,89	0,79
<b>Variância Explicada (%)</b>	81	
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,96	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 03 - Matriz de Componentes Rotacionada

ESCALA DE CAPACIDADE DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	Fatores	Comunalidades
	Execução Estratégica	
CE <sub>6</sub> - Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.	0,85	0,72
CE <sub>1</sub> - A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores.	0,84	0,71
CE <sub>2</sub> - Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.	0,83	0,70
CE <sub>3</sub> - Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.	0,76	0,60
CE <sub>5</sub> - São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias.	0,71	0,51
CE <sub>4</sub> - O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.	0,71	0,50
CE <sub>7</sub> - Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.	0,62	0,40
<b>Variância Explicada (%)</b>	58,84	-
<b>Alpha de Cronbach</b>	0,878	-

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3 Modelagem de Equações Estruturais

Finalmente, um último teste estatístico deve ser utilizado para corroborar ou não a hipótese central do trabalho (H - O tipo de estratégia e a qualidade da execução são influenciadores do desempenho). Para cumprir

esse objetivo, será utilizada a modelagem de equações estruturais. Essa técnica estatística permite criar um modelo causal, em que o ponto inicial é a teoria utilizada pelo pesquisador.

Por meio do software AMOS v.20.0, é possível criar um diagrama que representa o modelo com os construtos resultantes das escalas aqui apresentadas e já testadas. De acordo com Hair et al. (2010), o erro mais comum no desenvolvimento de modelos desse tipo é a omissão de uma ou mais variáveis independentes, conhecido como erro de especificação. Ainda de acordo com esses autores, todos os modelos de equação estrutural são acometidos desse tipo de erro, considerando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído ou esquecido.

Os requisitos mínimos para rodar o modelo é ter entre 5 e 10 respondentes por parâmetro no modelo. Além disso, quando se utiliza a estimativa “maximum likelihood” no cálculo dos parâmetros, a amostra deve conter entre 100 e 150 observações (HAIR et al., 2010). No modelo aqui testado, havia 30 parâmetros e 161 observações, o que resulta em uma média de 5,4 observações por parâmetro, portanto dentro do intervalo recomendado para ambos os requisitos.

Em um modelo de SEM há dois tipos de variáveis: endógenas e exógenas (FARIAS; SANTOS, 2000). Os valores que compõem uma variável endógena são explicados por uma ou mais variáveis exógenas do modelo. Comparando com a análise de regressão, pode-se considerar que as variáveis dependentes são aqui chamadas de endógenas e as independentes de exógenas. No entanto, na modelagem de equações estruturais, uma variável pode ser dependente e independente ao mesmo tempo. Nesse caso, essa variável será considerada endógena, pois qualquer variável que assuma relação de dependência em algum ponto do modelo será assim rotulada (HAIR et al., 2010).

No AMOS v.20.0, o diagrama é representado por meio de retângulos e elipses: os primeiros representam as variáveis observadas (mensuradas), enquanto os segundos representam as variáveis não observadas (latentes) ou os erros. Há dois tipos de setas que indicam a relação entre as variáveis. Se a seta for reta, indica relação de causa e efeito; se for curva com duas pontas, indica covariância entre as variáveis.

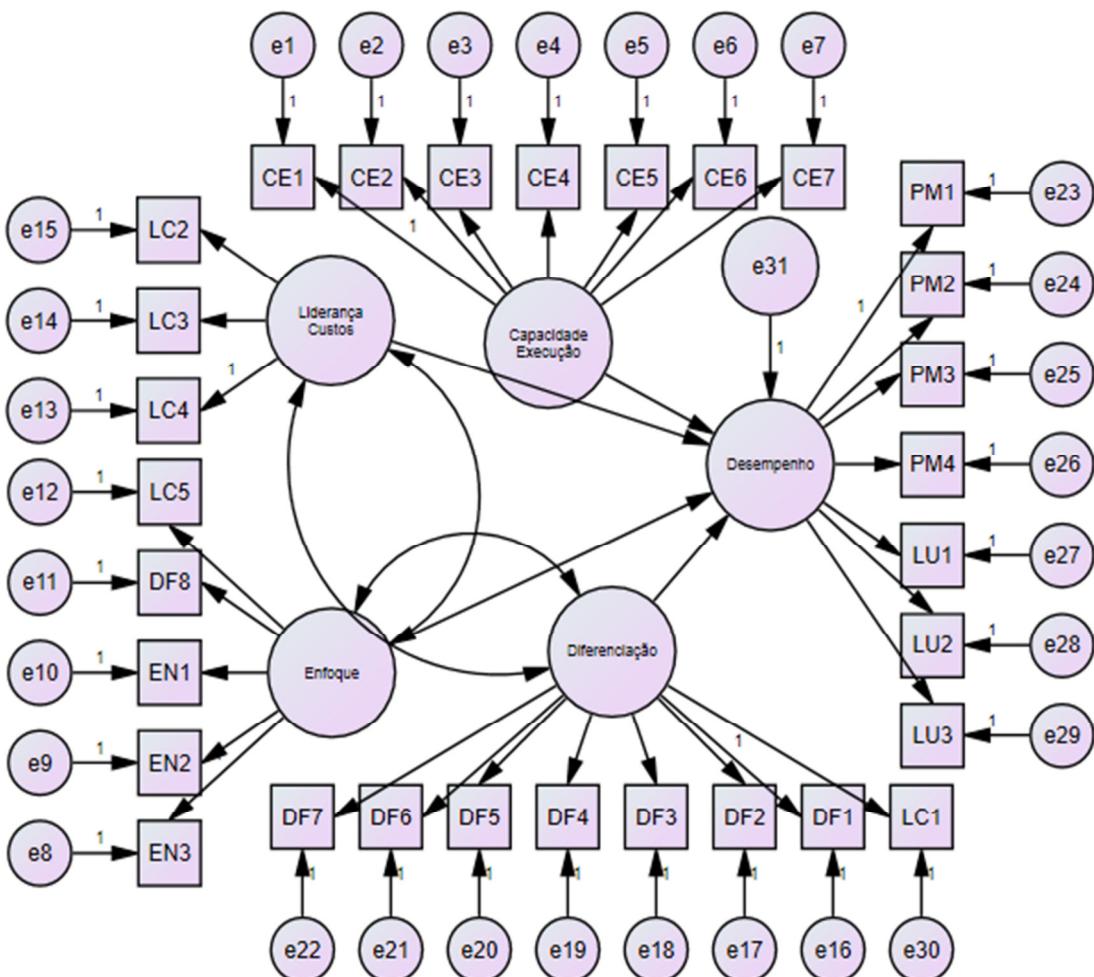
O tipo do modelo depende do direcionamento das setas. Se o modelo apresenta relação de causalidade em uma única direção (fluxo unidirecional), o modelo é “recursive”. Quando uma ou mais das ligações diretas permitidas pela ordem causal não são especificadas no diagrama ou quando o fluxo causal tem mais de uma direção, os modelos são denominados de “nonrecursive” (FARIAS; SANTOS, 2000).

Para o teste de ajuste do modelo utilizaram-se os índices: *Chi Squared* ( $\chi^2$ ), *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Normed Fit Index* (NFI) e *Goodness-of-fit Index* (GFI), amplamente utilizados na literatura especializada (PILATI; ABBAD, 2005; SARAIVA; RODRIGUES; BARREIRA, 2012). Como critério de ajuste adotaram-se os seguintes valores: CFI, GFI e NFI superior a 0,80 e RMSEA igual ou inferior a 0,08 (HAIR et al., 2010). Para calcular os coeficientes das relações entre variáveis exógenas e endógenas, utilizaram-se os pesos da regressão múltipla.

Uma análise de regressão é necessária para cada variável endógena no modelo. Os efeitos diretos das variáveis exógenas nas endógenas são estimados por meio da análise de regressão OLS (*Ordinary Least Squares*), em que se calcula uma equação de regressão para cada variável endógena. Essas equações descrevem a estrutura das relações entre variáveis, ou seja, equações estruturais. Para indicar o erro da variância, ou seja, a variância não explicada pelo modelo, o AMOS v. 20.0 oferece a opção da inclusão de uma variável erro.

Feitas as devidas introduções ao modelo, o diagrama apresentado na FIG.11 ilustra as relações propostas, bem como a magnitude dos efeitos diretos e indiretos entre os construtos apresentados. Inicialmente os índices que indicam um bom ajuste do modelo foram os seguintes: *Chi-square* = 1033,26; GFI = 0,70; CFI = 0,81; NFI = 0,73 e RMSEA = 0,10. O passo seguinte é realizar os devidos ajustes com base nos índices de modificação: covariância e peso da regressão. Se a análise for repetida tratando a covariância e o peso da regressão entre os pares indicados, as discrepâncias no modelo devem diminuir.

Figura 01 - Diagrama do Modelo



Fonte: AMOS v. 20.0.

Entre os seguintes pares de erro há covariância entre si, são eles: e<sub>1</sub> e e<sub>7</sub>; e<sub>5</sub> e e<sub>6</sub>; e<sub>6</sub> e e<sub>7</sub> (construto capacidade de execução); e<sub>8</sub> e e<sub>11</sub>; e<sub>9</sub> e e<sub>10</sub>; e<sub>11</sub> e e<sub>12</sub> (construto enfoque); e<sub>14</sub> e e<sub>15</sub> (construto liderança em custos); e<sub>16</sub> e e<sub>17</sub>; e<sub>17</sub> e e<sub>21</sub>; e<sub>19</sub> e e<sub>20</sub>; e<sub>20</sub> e e<sub>21</sub> (construto diferenciação) e e<sub>23</sub> e e<sub>24</sub>; e<sub>27</sub> e e<sub>28</sub>; e<sub>27</sub> e e<sub>29</sub>; e<sub>28</sub> e e<sub>29</sub> (construto desempenho). Para Byrne (2001), a covariância entre erros não afeta o modelo teórico, desde que ocorra entre valores residuais de um mesmo construto.

Após esse passo, os índices de ajustamento apresentaram valores ótimos: *Chi-square* = 487,94; GFI = 0,84; CFI = 0,97; NFI = 0,87 e RMSEA = 0,41 e P = 0,000. Outro fator a ser considerado é o grau de desvio de normalidade dos dados. A modelagem de equações estruturais pressupõe normalidade multivariada. No entanto, não há consenso sobre o grau aceitável de desvio de normalidade. Para Hancock e Mueller (*apud* MIGUEL; BRITO, 2010), há problemas quando os valores referentes à assimetria e à curtose aproximam-se de dois e sete, respectivamente. Segundo Kline (*apud* MIGUEL; BRITO, 2010), esses limites seriam de três e de dez para assimetria e curtose respectivamente. Entre as variáveis do modelo, a assimetria atingiu um máximo de 1,67, e a curtose, 3,26, indicando que os desvios de normalidade são aceitáveis (Tabela 04).

Tabela 04 - Teste de Normalidade: Assimetria e Curtose

Variável	Min	Max	Assimetria	Curtose
LC <sub>1</sub>	3	7	-1,40	2,19
LU <sub>3</sub>	1	7	0,38	-0,40
LU <sub>2</sub>	1	7	0,32	-0,32
LU <sub>1</sub>	1	7	0,21	-0,61
PM <sub>4</sub>	1	7	0,21	-0,82
PM <sub>3</sub>	1	7	0,24	-0,75
PM <sub>2</sub>	1	7	0,05	-1,10
PM <sub>1</sub>	1	7	0,04	-1,07
DF <sub>7</sub>	2	7	-1,67	3,26
DF <sub>6</sub>	2	7	-1,16	1,90
DF <sub>5</sub>	1	7	-1,01	1,78
DF <sub>4</sub>	1	7	-0,93	1,57
DF <sub>3</sub>	1	7	-0,99	1,08
DF <sub>2</sub>	3	7	-1,14	0,87
DF <sub>1</sub>	1	7	-1,14	2,06
LC <sub>2</sub>	1	7	-0,98	1,67
LC <sub>3</sub>	3	7	-0,59	-0,15
LC <sub>4</sub>	4	7	-0,58	-0,94
LC <sub>5</sub>	4	7	-0,71	-0,52
DF <sub>8</sub>	2	7	-0,90	1,35
EN <sub>1</sub>	1	7	-0,63	0,16
EN <sub>2</sub>	1	7	-0,63	1,16
EN <sub>3</sub>	4	7	-0,84	-0,29
CE <sub>7</sub>	1	7	-1,44	2,47
CE <sub>6</sub>	2	7	-0,89	0,24
CE <sub>5</sub>	1	7	-0,89	0,25
CE <sub>4</sub>	1	7	-1,05	0,79
CE <sub>3</sub>	1	7	-0,72	-0,23
CE <sub>2</sub>	2	7	-0,63	-0,20
CE <sub>1</sub>	1	7	-0,96	0,19

Fonte: SPSS.

Finalmente, os pesos da regressão mostraram que, para os dados da amostra, a estratégia de diferenciação é a única que influencia o desempenho, já que as outras duas não se mostraram significativas ( $P > 0,05$ ). A capacidade de execução estratégica também se mostrou significativa e influencia o desempenho empresarial. Com relação à direção causal, esta se mostrou positiva, ou seja, tanto a estratégia de diferenciação quanto a capacidade de execução influenciam positivamente o desempenho empresarial (Tabela 05 e Figura 02). Em suma, a hipótese central do artigo foi aceita.

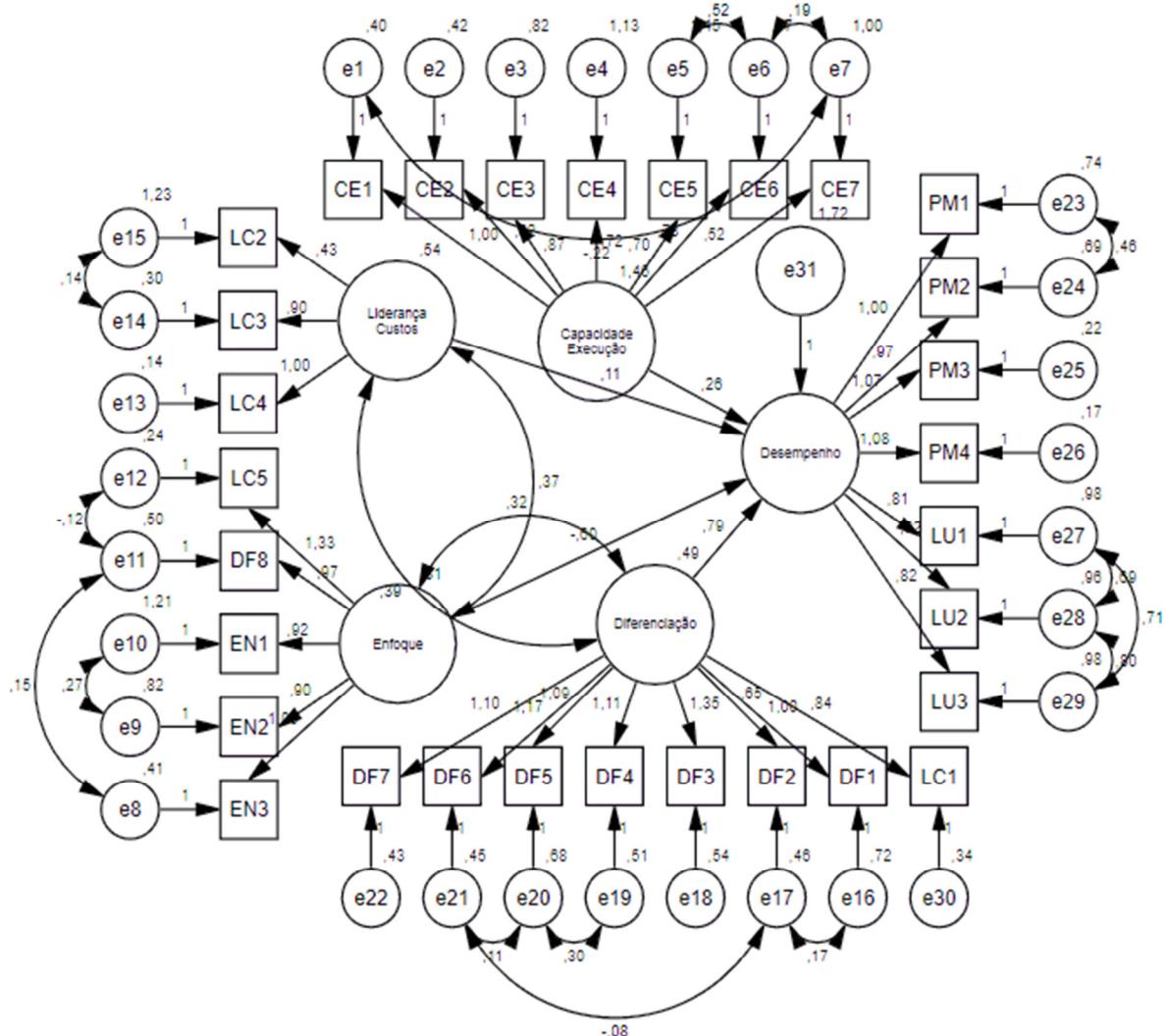
Tabela 05 - Pesos da Regressão para o Modelo Ajustado

Relação causal		Estimado	S.E.	P
Desempenho <---	Diferenciação	0,79	0,39	0,04**
Desempenho <---	Enfoque	-0,60	0,94	0,52
Desempenho <---	Liderança em Custos	0,11	0,55	0,84
Desempenho <---	Capacidade de Execução	0,26	0,10	0,01*

\* Significativo ao nível 0,01; \*\* Significativo ao nível 0,05.

Fonte: AMOS v. 20.00.

Figura 02 - Diagrama do Modelo Ajustado



Fonte: AMOS v. 20.00.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo discutiu o tema estratégia e desempenho por meio da construção e da validação de um modelo teórico que inclui os tipos de estratégia, a capacidade em executá-las e a satisfação com o desempenho obtido. Para cumprir esses objetivos, uma survey com 161 indivíduos que trabalham no segmento de confecções foi levada a termo. Os resultados mostraram que a capacidade de execução e a estratégia de diferenciação influenciam positivamente a satisfação com o desempenho obtido.

Esses resultados indicam o caminho que percorrem atualmente as empresas do segmento têxtil brasileiro. Sob forte ameaça competitiva de empresas de outros países, especificamente aquelas do continente

asiático, que possuem mão de obra barata, acesso a mercados concorridos e a maquinário de última geração, as empresas brasileiras indicam estar migrando da estratégia liderança em custos para a diferenciação.

Esse resultado é diferente do apresentado por Damo (2006), que atribuía à estratégia genérica de liderança em custos um melhor desempenho empresarial. Na modelagem de equações estruturais, os construtos que representavam as estratégias de enfoque e liderança em custos não se mostraram significativos. No entanto, esse resultado não significa que essas estratégias não são válidas. O mais provável é que as empresas ainda estejam no meio termo, ou melhor, combinando ambas as estratégias. Nesse ponto, reside uma das limitações deste trabalho, já que o construto utilizado não vislumbra a estratégia de combinação.

Para Porter (1980, 1985), ao escolher mais de uma estratégia competitiva, os estrategistas não conseguiram manter o foco em nenhuma das duas de forma que produzisse um efeito positivo no desempenho. Ao gastar tempo e esforços tentando atuar em duas estratégias distintas, a organização estaria “*stuck in the middle*” e inevitavelmente incorreria em um *trade-off* insolúvel.

Evidentemente houve muitas críticas a essa ideia, por exemplo: Miller e Dess (1993), Parnell (2000), ou Leitner e Güldenberg (2009). Leitner e Güldenberg (2009), por exemplo, obtiveram resultados positivos entre estratégia de combinação e desempenho em um estudo realizado na Áustria, onde essa estratégia foi a que apresentou melhores resultados.

Outra contribuição deste trabalho foi a adição do construto execução estratégica ao modelo teórico testado. Na literatura especializada, a capacidade de execução é condição *sine qua non* para o sucesso empresarial, dado que modera a relação entre a estratégia pretendida e o desempenho empresarial esperado. Nos estudos que relacionam a estratégia ao desempenho superior, a ênfase recai, geralmente, sobre a qualidade e o tipo da estratégia, esquecendo-se da capacidade de executá-la eficazmente.

Finalmente este estudo ainda contribuiu para a academia e para o mercado por meio da análise descritiva da amostra estudada. Pode-se perceber que as empresas, como esperado, são em sua maioria de pequeno porte (34,8%) e com poucos empregados (43,5% possuem até 19 empregados). Quase a totalidade das empresas é de capital nacional (98,8%). A surpresa está no tempo de operação, já que a maioria declarou estar no mercado há mais de 10 anos (quase 70% da amostra). Outra tendência que se consolidou refere-se à verticalização, pois a maioria produz e comercializa seus produtos no varejo (57%) ou no atacado (74%). Além disso, as empresas atuam como estamparia, tecelagem, tinturaria, preparação à tecelagem, ultimação, cardação e fiação.

Espera-se que este artigo contribua com a ampliação do arcabouço teórico sobre o tema estratégia, por meio da aplicação dos construtos aqui estabelecidos nos mais diversos cenários empresariais. Acredita-se que a busca sobre o que torna uma estratégia bem-sucedida ou não é um tema sempre atual, já que as prerrogativas do sucesso mudam aceleradamente de acordo com o setor, o tempo e o espaço estudado.

À guisa de conclusão, propõe-se que, em outros estudos, sejam adicionados outros construtos que também impactem na satisfação com o desempenho e que estejam intimamente ligados à formação das estratégias, como: os recursos e as capacidades internas da organização. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia ao nível de negócios é resultado da definição de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva, explorando seus recursos e suas capacidades internas. Portanto, assim como a capacidade de execução da estratégia, as capacidades internas também influenciam a qualidade da estratégia levada a termo, que por sua vez impacta no desempenho obtido.

## REFERÊNCIAS

ACERO, L. O impacto das mudanças tecnológicas nas qualificações de mão-de-obra e no emprego: o caso da indústria têxtil. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 28-45, out./dez. 1982.

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v.42, n.3, p.43-53, jul./set. 2002.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BECASSI, A. A.; JANUZZI, C. A. S. C. Estratégia de gestão e inovação tecnológica na indústria paulista do setor têxtil. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA PUC, 13., 2008, Campinas. *Anais...* Campinas: Pontifícia Universidade Católica, 2008. p. 1-4.

BIELSCHOWSKY, R; STUMPO, G. A Internacionalização da indústria brasileira: números e reflexões depois de alguns anos de abertura. In: **O Brasil e a Economia Global**. Baumann, R. (Org.). Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

BONELLI, R. As **Estratégias dos Grandes Grupos Industriais Brasileiros nos Anos 90**. Texto para Discussão n. 569, IPEA, 1998.

BORDEAN, O. N; BORZA, A; GLASER-SEGURA, D. A Comparative Approach of the Generic Strategies within the Hotel Industry: Romania vs. USA. **Management & Marketing**, p. 501-514, 2011.

BRANDT, E. A. Truelo de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de Fast Food no Brasil: Porter x Miles e Snow x Mintzberg. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.

BYRNE, B. M. Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. **International Journal of Testing**, 2001.

ČATER T; PUČKO D. Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. **Journal for East European Management Studies**, Chemnitz, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.

CAMPOS, A. C; DE PAULA, N. M. A indústria têxtil brasileira em um contexto de transformações mundiais. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 37, n. 4, out./dez. 2006.

COAN, D; KON, A. Transformações da Indústria Têxtil Brasileira: A transição para a modernização. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 03, p. 11-34, 2006.

COSTA; R. B. L. da; BATISTA, P. C. S; ALMEIDA, F. E. B de; MELO, R. S. Construção e Validação de Escala de Mensuração da Capacidade de Execução Estratégica. In: **XV SEMEAD**, 2012, São Paulo. XV SEMEAD Seminário de Administração USP/SP, 2012. v. 1. p. 1-1

D'AVENI, R. A; DAGNINO, G. B; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.

D'AVENI, R. A. Corporate spheres of influence. **MIT Sloan Management Review**, Summer, v. 45, n. 4, p. 38-46, 2004.

DAMO, M. A. **O Impacto das Estratégias Financeiras no Desempenho das Empresas**: Uma análise do desempenho dos setores de elétrica, siderurgia e metalurgia, têxtil e telecomunicações. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

DESARBO, W; DI BENEDETTO, A; SONG, M; SINHA, I. J. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 47-74, 2005.

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.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, Dec. 2000.

GARSON, G. D. **PA 765 Statnotes**: An online textbook, 2005. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>. Acesso em: 17 de Maio de 2012.

GUROWITZ, E.M. The challenge of strategy implementation. **Bespoke Solutions**, 2007.

HAGUENAUER et al. **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**. Texto para discussão n. 786, IPEA, abril, 2001.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar:** o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HREBINIAK, L. G. Making strategy work: overcoming the obstacles to effective execution. **Ivey Business Journal**, mar.-abr. 2008.

IACOBUCCI, D. Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. **Journal of Consumer Psychology**, v. 20, p. 90–98, 2010.

JÁCOME, R; LISBOA, J; YASIN, M. Time-based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation, **European Business Review**, v. 14, p.184-193, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEITNER, K; GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, v. 35, p. 169-189, 2009.

LOYOLA, A. Trabalho e Modernização na Indústria Têxtil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 14, n. 5, 1974.

MARKIDES, C. In Search of Strategy. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, 1999.

MCNAMARA, G; VALEER, P. M; DEVERS, C. Same as it ever was: the search for evidence on increasing hypercompetition. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 261-278, 2003.

MIGUEL, P. L. de S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? estudo empírico no Brasil. **RAE electronica [on-line]**, v.9, n.2, 2010.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**, West, New York, NY. 1978.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, 1993.

OLSON, E. M; SLATER, S. F; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49–65, 2005.

ORMANIDHI, O; STRINGA, O. Porter's Model of Generic Competitive Strategies - An Insightful and Convenient Approach to Firms' Analysis. **Business Economics**, v. 43, n. 3, p. 55-64, 2008.

PARNELL, J. A. Reframing the combination strategy debate: Defining forms of combination. **Journal of Applied Management Studies**, v. 9, p. 33–54, 2000.

PARNELL, J. A. Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision**, v. 49, p.139-155, 2011.

PILATI, R; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de: BRAGA, E. M. de P. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N. Planning system characteristics and planning effectiveness. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 453-68, 1987.

RANGEL, A. S; SILVA, M. M. DA; COSTA, B. K. RAI – Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 109-126, 2010.

RECH, S. R. Estrutura da Cadeia Produtiva da Moda. **Modapalavra e-periódico**, v. 1, n.1, p. 7-20, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSLI, M. M. Competitive Strategy of Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation. **American International Journal of Contemporary Research**, v. 2, n. 1, 2012.

SARAIVA, L; RODRIGUES, L. P; BARREIROS, J. Adaptação e Validação da versão portuguesa Peabody Developmental Motor Scales-2: um estudo com crianças pré-escolares. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 22, n. 4, p. 511 – 521, 2012.

SCHNEIDER, A. B. et al. Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva: influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do enanpad. **IPL – Instituto Politécnico de Leitura – Working paper series**, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SPECULAND, R. Strategy implementation: we got the people factor wrong!: How to lead your saboteurs, groupies, double agents and mavericks. **Human Resource Management International Digest**, v. 14, p. 34-37, 2006.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. UFSC: Florianópolis-SC, 2000.

VASQUES, A. G; SILVA, J. C. G. L; ALMEIDA, A. N. A Identificação da Orientação Estratégica da Empresa Florestal no Brasil – Uma Aplicação da Teoria De Porter. **Floresta**, v. 41, n. 4, p. 695-706, out./dez. 2011.

WIDODO, W. Building Strategy Quality. **International Journal of Business and Management**. v. 6, n. 8, 2011.

ZAHRA, S. A; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 451-478, 1993.