



Exacta

ISSN: 1678-5428

exacta@uninove.br

Universidade Nove de Julho  
Brasil

Contador, José Luiz; Contador, José Celso; Leite, César Eduardo  
Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade  
Exacta, vol. 12, núm. 1, 2014, pp. 83-104  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81031548007>

- 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

# Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade

*The influence of entrepreneurial and technical capabilities on competitiveness*

José Luiz Contador

Livre-Docente, Engenharia de Produção – Faculdade Campo Limpo Paulista – Faccamp.  
Campo Limpo Paulista, SP [Brasil]

José Celso Contador

Livre-Docente, Engenharia de Produção – Universidade Paulista – Unip.  
São Paulo, SP [Brasil]  
celsocontador@terra.com.br

César Eduardo Leite

Mestre em Administração – Universidade Católica de Brasília – UCB.

## Resumo

Neste trabalho, analisam-se os efeitos da capacidade empreendedora e da capacidade técnica na competitividade empresarial. Apresenta-se uma metodologia criada para esse fim e mostra-se sua aplicação em uma amostra de empresas pertencentes a um APL de confecção. A metodologia, que pode ser replicada em outros estudos, conduz a um procedimento empírico com base na aplicação de técnicas estatísticas em dados extraídos de empresas de um mesmo segmento econômico. Indicadores apropriados para representar as variáveis de interesse são criados. Os resultados, que são discutidos à luz da Estratégia Competitiva, mostram: 1) que existe correlação estatística significativa entre a capacidade empreendedora e a competitividade da empresa; e 2) que a capacidade técnica só influencia a competitividade da organização se estiver alinhada aos atributos do produto ou aos da própria empresa valorizados pelos clientes. Isso suscita uma questão de grande interesse atual – o alinhamento entre estratégias –, assunto também discutido no artigo.

**Palavras-chave:** Alinhamento de estratégia. Capacidade técnica. Competitividade. Empreendedorismo. Empresas de confecção.

## Abstract

The present study analyzes the effects of entrepreneurial and technical capabilities on business competitiveness. We present a methodology created specifically for this purpose and show its application to a sample of firms belonging to a local garment production hub. The methodology, which can be replicated in other studies, leads to an empirical procedure based on the application of statistical techniques for data extraction from a sample of companies engaged in a specific economic activity. Appropriate indicators are created to represent the variables of interest. The results, which are discussed in the light of Competitive Strategy, show significant correlation between entrepreneurship and the competitiveness of a company, while technical capability only influences its competitiveness if it is aligned with the attributes of the company's product that are valued by customers. This result raises a question that is currently of great interest: the alignment of strategies, a subject also discussed in the article.

**Key words:** Competitiveness. Entrepreneurship. Garment companies. Strategic alignment. Technical capability.

## 1 Introdução

Capacidade empreendedora e capacidade técnica são duas importantes competências internas das empresas e têm sido objeto de muitos estudos. Porém, cabem perguntas ainda não inteiramente respondidas acerca da sua influência sobre a competitividade de uma organização. Duas delas nortearam este estudo: a) qual o impacto da capacidade empreendedora na competitividade? e b) quais as condições necessárias para a capacidade técnica concorrer para a ampliação das vantagens competitivas da empresa?

Não obstante a grande quantidade de estudos sobre empreendedorismo, a primeira questão não está ainda suficientemente esclarecida, conforme afirma Fontenele (2010, p. 1095): “Apesar do crescente interesse pelo empreendedorismo, existe uma lacuna no que se refere à existência de análises de sua relação com a competitividade”.

Já com respeito à segunda questão, as condições sugeridas por Barney (2007, p. 138) de que “[...] os recursos devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e organizados a fim de proporcionar vantagem competitiva [...]” parecem insatisfatórias, uma vez que capacidade técnica pode ser adquirida por quaisquer empresas, não sendo, portanto, rara e nem de difícil imitação. Por sua vez, as condições sugeridas por Hamel e Prahalad (1995, p. 234) “[...] uma competência essencial precisa: 1) dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente; 2) ser de uma única empresa de forma a diferenciá-la das concorrentes; e 3) ser capaz de expandir-se para novos produtos e novos mercados [...]” parecem ser muito genéricas para elucidar a questão.

O estudo aqui descrito procura contribuir para o debate sobre essas duas questões. Para tanto, desenvolveu-se uma metodologia apropriada, que foi aplicada aos dados extraídos de uma amostra de pequenas empresas do setor de con-

fecção, cujos resultados são analisados à luz da Estratégia Competitiva.

O estudo fundamenta-se num procedimento empírico baseado na aplicação de técnicas estatísticas, no qual se busca verificar a existência de correlação estatística (a) entre a capacidade empreendedora da empresa e sua competitividade e (b) entre a capacidade técnica da empresa e sua competitividade. Para tanto, foram criados indicadores apropriados para representar esses atributos da organização.

A capacidade empreendedora da empresa foi considerada como sendo a do seu próprio principal dirigente, que parece ser a forma adequada de avaliação, quando se trata de empresas de pequeno porte. A capacidade técnica, por sua vez, foi medida pelo grau de eficácia com que são utilizadas as principais técnicas gerenciais, sendo abordada de duas maneiras: a) sem relacioná-la com os atributos do produto ou com os da empresa valorizados pelos clientes; e b) alinhada a esses atributos, ou seja, aplicada de modo a potencializar esses atributos. A primeira abordagem foi chamada de “capacidade técnica não alinhada”, e a segunda, de “capacidade técnica alinhada”.

A capacidade técnica alinhada suscita uma questão de grande interesse atual – o alinhamento entre estratégias –, pois considera a implementação da estratégia operacional da organização (construção estratégica da sua competência técnica) de forma alinhada àqueles atributos do produto ou aos da própria empresa valorizados pelos clientes, o que pode ser chamado também de estratégia operacional orientada para o mercado. Esse interesse atual justifica as considerações feitas na subseção 2.5 sobre alinhamento estratégico e alinhamento de estratégias.

Este trabalho fundamenta-se na Estratégia Competitiva, conhecida também por Vantagem Competitiva, que é a abordagem mais aceita hoje para estudar a competitividade de empresas inseri-

das num ambiente competitivo, e os resultados da pesquisa são analisados também sob a óptica dessa abordagem, motivo pelo qual são apresentados na revisão bibliográfica seus principais construtos.

Foram utilizados conceitos do modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) concebido por Contador (2008), que mostrou, por meio de estudos empíricos, a importância do alinhamento entre a capacidade técnica da empresa (representada pelas armas da competição) e os campos em que a empresa compete (definidos em função dos atributos do produto ou da empresa valorizados pelo cliente e do posicionamento competitivo dos concorrentes). Mas o estudo aqui apresentado possui objetivo distinto do de Contador (2008), pois aborda o alinhamento da capacidade técnica aos atributos valorizados pelos clientes.

Os resultados da aplicação da metodologia numa amostra de empresas de confecção indicaram que a capacidade empreendedora influencia sua competitividade, enquanto a capacidade interna só influencia se estiver alinhada aos atributos valorizados pelos clientes.

A importância teórica deste artigo está na apresentação de um procedimento para promover o alinhamento da estratégia competitiva operacional aos atributos do produto ou aos da empresa valorizados pelos clientes. Sua importância prática está na apresentação de como aplicar essa metodologia a uma organização. Portanto, destina-se aos estudiosos da Estratégia Competitiva e aos dirigentes empresariais interessados em ampliar a competitividade de sua empresa.

Na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico que dá sustentação à metodologia e uma breve revisão bibliográfica sobre estratégia competitiva e alinhamento estratégico. Na seção 3 são apresentados a metodologia e os procedimentos metodológicos adotados no estudo, na 4, sua aplicação sobre a amostra de empresas do setor de confecção, e na 5, as conclusões e extensões da pesquisa.

## 2 Revisão bibliográfica e fundamentação teórica

Os temas que dão sustentação teórica ao artigo são empreendedorismo, capacidade técnica e competitividade. Sobre o primeiro, são revistos os conceitos e características do empreendedor, segundo alguns pensadores, a fim de justificar a opção pelo modelo de Oliveira Neto (2008) para avaliar quantitativamente a capacidade empreendedora do dirigente da empresa (subseções 2.1; 2.2 e 2.3). O segundo e o terceiro temas são suportados pelos conceitos do modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), de Contador (2008), que dá sustentação também à metodologia utilizada no artigo (subseção 2.4).

Como o estudo exigiu conhecimentos sobre estratégia competitiva, alinhamento estratégico e alinhamento de estratégias, eles foram abordados sucintamente na subseção 2.5.

Os resultados do estudo são cotejados, nas Conclusões, em face de esse conjunto de conceitos, a seguir apresentados.

### 2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo é um conceito fortemente ligado às pequenas empresas (apesar de não exclusivamente), e a capacidade empreendedora parece ser decisiva para o sucesso do seu negócio. A metodologia aqui proposta considera essa *expertise* da empresa como sendo a capacidade de seu principal dirigente em empreender. Portanto, foi necessário identificar um modelo para aferir a capacidade empreendedora do empresário ou do principal dirigente, tendo-se optado pelo proposto por Oliveira Neto (2008). A finalidade da subseção 2.3 é apresentar esse modelo, que serviu de base para os autores deste artigo desenvolver o método para avaliar a capacidade empreendedora da empresa. Antes, serão revistas as características do empreendedor segundo o pensamento de

alguns autores, o que justifica o uso do modelo de Oliveira Neto (2008).

## 2.2 Características do empreendedor

Vários estudos procuram identificar as características dos indivíduos empreendedores.

Weber (2008) afirmou há muitos anos que o ambiente em que o indivíduo vive e seus valores e crenças acabam por influenciar a sua opção por empreender.

McClelland, renomado psicólogo da Universidade de Harvard, identificou um forte elemento psicológico que caracteriza os empreendedores bem-sucedidos: a motivação por realizações ou um impulso para aprimoramentos. Isso resultou na possibilidade de se considerar o empreendedorismo como um conjunto de comportamentos e práticas que podem ser observadas e adquiridas e serem fortalecidos nos indivíduos por meio da formação e treinamento.

Outros estudos mostram que a competência empreendedora é adquirível por meio também da aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006; FEUERSCHÜTTE; ALPERSTEDT, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Independente da forma pela qual surge a capacidade empreendedora, os objetivos deste trabalho exigem que se identifique um método para quantificá-la, o que obriga identificar as características que devem ter um empreendedor de sucesso.

McClelland (1972) identificou dez competências pessoais frequentemente presentes em empreendedores bem-sucedidos: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; aceitação de riscos; exigência de eficiência e qualidade nas ações; comprometimento com o trabalho; estabelecimento de metas; busca de informações; monitoramento e planejamento sistemático; persuasão; independência e autoconfiança.

Bateman e Snell (1998) observam que os empreendedores são líderes determinados e eficazes, obcecados por oportunidades, criativos, motivados, autoconfiantes e tolerantes às incertezas e aos riscos.

Schumpeter (1985) via o empreendedor como um agente inovador e criador de instabilidade, no sentido de gerar mudanças e desencadear uma dinâmica que desequilibre o mercado por meio de “destruições criativas”, e responsável pelo combate à entropia natural dos ciclos econômicos, promovendo nova ascensão e impedindo o declínio da geração de riquezas.

Para Hisrich e Peters (2004), as habilidades que distinguem o empreendedor podem ser classificadas em três categorias: técnicas, administrativas e pessoais, sendo as últimas de cunho comportamental, envolvendo capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência. Drucker (2008) ensinava que os papéis centrais do empreendedor são: inovação, assunção de riscos e permanente estado de desequilíbrio, rompendo paradigmas.

Cruz (2005) mostra o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente, criando oportunidades. Considera que existem sete fontes da atitude inovadora: o inesperado; a contradição entre o que é e o que deveria ser; uma necessidade; mudança estrutural; mudanças demográficas; mudança na percepção; e conhecimento científico novo.

## 2.3 Avaliação quantitativa da capacidade empreendedora

A quantificação da capacidade empreendedora do principal dirigente da empresa é um dos pontos centrais da metodologia proposta, a fim de verificar o quanto essa *expertise* influencia a competitividade empresarial.

Considerando as características do empreendedor abordadas na subseção anterior, optou-se em adotar, para avaliar a capacidade do empreendedor,

o modelo multicritério de Oliveira Neto (2008), que foi utilizado para a seleção de empresas de base tecnológica candidatas à incubação. Esse modelo avalia a capacidade do empreendedor a partir da autoanálise do comportamento pessoal do empresário ou principal dirigente na condução dos problemas de gestão do seu negócio e nas oportunidades surgidas.

O Quadro 1, adaptado de Oliveira Neto (2008), mostra as atitudes comportamentais do empresário-empendedor relacionadas com 15 características consideradas importantes para o melhor desempenho da capacidade empreendedora. Verifica-se que essas características, agrupadas sob três fatores (liderança, competitividade e gerenciamento), contemplam aquelas relativas ao empreendedor vistas na seção anterior. Isto justifica a escolha do citado modelo como base teórica para a criação do índice adotado neste trabalho para quantificar essa capacidade.

Os autores deste artigo desenvolveram 41 questões com base nessas 15 atitudes de comportamento que, uma vez respondidas, permitiram quantificar a capacidade empreendedora do principal dirigente da empresa.

## 2.4 O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC)

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) nasceu de uma ideia simples: separar o que se chama de vantagens competitivas em dois grupos. O primeiro contém as do interesse do cliente (preço, qualidade do produto, etc.); e o segundo, as que não lhe interessam (produtividade, qualidade no processo, etc.). As primeiras correspondem aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição (CONTADOR, 2008, p. 18).

### 2.4.1 Conceito de campos da competição

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre em-

presas pela preferência do cliente, onde a organização busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. Ele representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente (CONTADOR, 2008).

O Quadro 2 mostra os 14 campos da competição, agrupados em cinco macrocampos.

Há também outro tipo de campo: “o coadjuvante”, um campo auxiliar que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa e contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas e que são os mesmos 14 campos já citados. É por meio da escolha de diferentes combinações entre os campos da competição e os coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si. Os campos escolhidos pela organização para competir (geralmente um ou dois da competição, e um ou dois coadjuvantes) retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado (CONTADOR, 2008).

### 2.4.2 Conceitos de arma e arma da competição

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Se uma arma possui capacidade de conquistar e/ou manter vantagem competitiva, é “arma da competição”. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional da organização (CONTADOR, 2008, p. 77).

Uma empresa possui dezenas de armas. Mas, apenas as que possuem conteúdo estratégico são armas da competição. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria (CONTADOR, 2008, p. 21). Atenção

FATOR	CARACTERÍSTICAS	ATITUDES DE COMPORTAMENTO
LIDERANÇA	Persuasão	Escuta as inquietudes do outro, identificando as necessidades que pode atender, transformando-as em produtos a serem ofertados ao cliente, desenhando as conversações nas quais vai fazer propostas persuasivas.
	Iniciativa	Atento às necessidades dos indivíduos, age antes de ser solicitado, implantando benefícios, individualmente e em equipe. Mostra os benefícios dos produtos, ofertando-os sem receio de ter um não como resposta.
	Independência	Toma decisões com autonomia e de acordo com seus valores e missão, respeitando a escolha dos outros, e responsabilizando-se pelas suas.
	Autoconfiança	Conhece suas potencialidades e limites, domina suas emoções e tem juízo de si mesmo, da sua capacidade e das pessoas com quem tem relacionamento, passando autoconfiança, incentivando e influenciando com entusiasmo as pessoas.
	Persistência	Aprende com as dificuldades para tomar melhores decisões, e com paciência agir no momento adequado. Analisa as situações e crenças, para buscar as mudanças necessárias e superar os preconceitos, assumindo a responsabilidade pelos resultados e ações.
COMPETITIVIDADE	Visão	Estabelece sua visão pessoal, definindo prazos e objetivos a alcançar, em longo prazo. Tem visão de futuro do empreendimento, e plano de ação com metas de curto prazo e longo prazo, visando a missão do empreendimento.
	Oportunidade	Fica atento aos fatos, de forma a refletir sobre os acontecimentos e ações, para agir visando a construção do novo, a partir da escuta às pessoas, sem ideias preconcebidas e valorizando as opiniões recebidas.
	Inovação	Antecipa-se, analisando as necessidades do cliente, e procurando oferecer as respostas solicitadas, sem medo de ser rejeitado. Tem competências genéricas para o domínio da ação, colocando novas tecnologias e práticas em ação, em prol da melhoria dos produtos e processos.
	Risco	Enfrentam o risco em busca de oportunidades de aprendizado pensando nos seus objetivos. Cria situações que contribuem para o aproveitamento das oportunidades e êxito das ações. Busca parcerias visando reduzir os riscos, unindo forças e compartilhando desafios e sonhos.
	Vantagem/ Diferencial Competitivo	Possui diferencial competitivo em sua área de atuação tanto gerencial como tecnológico, dominando o setor de atividade e a tecnologia relacionada aos negócios do empreendimento.
GERENCIAMENTO	Coordenação	Estrutura e coordena as ações, produzindo bons resultados, de forma compartilhada com outras pessoas, gerando confiança e comprometimento.
	Comunicação	Interage com os clientes, fornecedores e concorrentes. Observa as opiniões dos especialistas, buscando informações e conhecimentos, para empreender.
	Conectividade/ Articulação/ Parceria	Compartilha os problemas e dificuldade, escutando e captando oportunidades. Cumpri seus compromissos, estabelecendo confiança. Usa as tecnologias disponíveis para aumentar sua rede de contatos.
	Gestão	Possui conhecimento em vendas, estratégia, planejamento, marketing, gestão e controle. Ou contrata quem os tenha.
	Retroalimentação	Julga com seriedade e baseado nos fatos, de forma fundamentada. Está aberto à opinião dos outros mesmo que seja diferente da sua, aprendendo e ensinando quando discorda das outras opiniões, evitando o conflito.

#### Quadro 1: Fatores e critérios para um empreendedor de sucesso

Fonte: adaptado de Oliveira Neto (2008).

Competição em	Campos	Competição em	Campos
Preço	1) em preço propriamente dito 2) em condições de pagamento 3) em prêmio e/ou promoção	Prazo	10) em prazo de entrega do produto 11) em prazo de atendimento
Produto	4) em projeto do produto 5) em qualidade do produto 6) em diversidade de produtos	Imagem	12) do produto e da marca 13) de empresa confiável 14) em responsabilidade social
Atendimento	7) em acesso ao atendimento 8) em projeto do atendimento 9) em qualidade do atendimento		

#### Quadro 2: Os 14 campos da competição

Fonte: Contador (2008).



especial deve ser dada à identificação de quais das armas usadas são armas da competição. Para isso, Contador (2008, p. 79 a 90) propõe um método para determinar o conjunto das armas da competição típicas de um segmento empresarial, que geralmente contém de 40 a 50 armas.

As armas da competição são classificadas, segundo sua importância para competir em um dado campo, em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para esse campo da competição. Uma arma da competição é relevante se proporcionar elevada vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir. Entretanto, se não proporcionar vantagem competitiva à empresa no campo da competição ou no coadjuvante, então é classificada de arma irrelevante; e as semirrelevantes são aquelas que proporcionam mediana vantagem competitiva à empresa no seu campo da competição. Contador (2008, p. 91) fornece dois métodos para classificá-las, segundo sua relevância, são eles: matriz de priorização das armas em conjunto com o índice de Nihans e o método expedito.

### 2.4.3 Concepção sobre competitividade, estratégia de negócio e estratégia operacional

Segundo o modelo CAC, competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, resultado medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. É a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 39).

A estratégia competitiva de negócio é a estratégia de posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008, p. 33).

A formulação da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada uma delas (vide a seguir). A relevância de uma arma para o campo da competição da empresa promove o alinhamento da estratégia operacional à de negócio (CONTADOR, 2008, p. 33).

### 2.4.4 As variáveis quantitativas do CAC

O CAC utiliza sete variáveis quantitativas, das quais as quatro de interesse para o estudo estão definidas no Quadro 3.

**Grau de competitividade da empresa** é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico e é medido pela variação absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador, assegurada uma rentabilidade satisfatória.

**Intensidade da arma** é o nível de excelência com que a empresa utiliza a arma e é avaliada por meio de um valor inteiro entre 1 e 5

**Intensidade média das armas** é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [1 e 5].

**Foco**, o mesmo que foco das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva (relevantes) no campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo cociente entre a soma da intensidade das armas relevantes para aquele campo e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um.

#### Quadro 3: Variáveis quantitativas do modelo CAC utilizadas no presente estudo

Fonte: Contador, 2008, cap.5.

### 2.4.5 A tese do CAC e os condicionantes da competitividade da empresa

O CAC possui uma ideia central, a tese que o fundamenta: “Para a empresa ser competitiva, não



há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado [...]” (CONTADOR, 2008, p. 110), ou seja, possuir alto valor do foco nesses campos, o que corresponde à alta intensidade das armas relevantes.

Essa tese foi validada por meio de pesquisas realizadas por Contador ao longo de 15 anos, envolvendo 176 organizações de 12 segmentos econômicos (seis industriais e seis de serviço, sendo quatro constituídos por pequenas empresas). Por meio da correlação de Pearson e do teste “t”, Contador (2008, p. 141) concluiu que, sozinha, a variável “foco das armas da competição no campo da competição declarado pela empresa” explica 79% do complexo fenômeno da competitividade das empresas. Portanto, escolhido corretamente o campo da competição, quanto maior o valor do foco nas armas relevantes a esse campo mais competitiva a empresa tende a ser. É a tese do CAC que fornece o critério para a organização se tornar competitiva ou mais competitiva.

Segundo Contador (2008, p. 41), a validação da tese levou também à validação dos “quatro condicionantes da competitividade” defendidos pelo modelo: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, que significa imprimir a adequada intensidade a cada arma, conforme sua relevância (somente as relevantes devem ter alta intensidade).

Vale lembrar que a variável foco expressa o alinhamento entre as estratégias operacionais e as de negócio da empresa.

## 2.5 Estratégia competitiva, alinhamento estratégico e alinhamento de estratégias

Esta seção apresenta uma breve revisão da bibliografia sobre os temas em epígrafe para relembrar conceitos que se relacionam com os objetivos do artigo, uma vez que seus resultados são analisados considerando-se esses conceitos.

### 2.5.1 Estratégia competitiva

As obras pioneiras de Selznick (1957), Chandler (1962), Learned et al. (1965) e Ansoff (1965) deram origem ao que viria a ser genericamente chamado Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico se notabilizou na década de 1970, principalmente pela distinção entre planejamento estratégico, tático e operacional, pela definição do negócio, visão e missão da empresa, pelo modelo Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) que analisa as forças e fraquezas *versus* oportunidades e ameaças, pela matriz Boston Consulting Group (BCG) e Profit Impact of Market Strategies (PIMS).

A década de 1980 foi distinguida pela estratégia e vantagem competitiva de Michael Porter, que teve perspicácia para perceber a importância do ambiente externo da empresa e do posicionamento dela nesse ambiente, e apresentou em 1979 “as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria” (PORTER, 1979, 1980). Mais tarde, disseminou o conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1985). Desde então, ele exerce forte influência sobre o meio acadêmico e o empresarial.

A prevalência que Porter atribui aos fatores externos à empresa para explicar a competitividade empresarial fez surgir opositores nos anos de 1980 e nos de 1990, muitos dos quais se agregaram na Resource Based View (RBV), denominação criada por Wernerfelt (1984), cuja ênfase está nos fatores internos da organização, assim, a “em-

presa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa” (BARNEY, 1991, 2001; 2007; PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995). A RBV é um modelo de desempenho focado nos recursos e capacidades controlados pela empresa como fontes de vantagem competitiva que devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e organizados. Teve também grande repercussão o conceito de competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995).

E na década de 2000, surge o modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008). Conforme foi visto na seção anterior, esse modelo, de certa forma, alia duas concepções bastante distintas e que têm sido, de modo geral, tratadas isoladamente na literatura especializada: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, (posicionamento representado pelos campos da competição) e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV (fatores denominados armas da competição).

A Estratégia Competitiva é a abordagem mais aceita hoje para estudar a competitividade de empresas inseridas num ambiente competitivo.

### 2.5.2 Alinhamento estratégico

Não é raro confundir-se alinhamento de estratégias com alinhamento estratégico, utilizando-se os dois termos como sinônimos. Talvez a explicação esteja na observação de Norton (2002): “Falta foco estratégico dentro das organizações – o foco está no orçamento, nos planos táticos e na governança, em vez de estar na sua orientação estratégica [...]”. Pretende-se aqui esclarecer essa semântica de linguagem.

A questão do alinhamento estratégico não é nova. A revisão feita por Rajapakshe (2002) confirma o consenso entre os estudiosos que ela surgiu em 1962 com o clássico estudo de Chandler

(1962), no qual cunhou a expressão *structure follows strategy*, tornando-a uma proposição mundialmente consagrada.

Entretanto, em 1980, Hall e Saias (1980) concluíram o oposto de Chandler – a estratégia é que deve seguir a estrutura. Esse estudo deu origem à controvérsia que ainda dura sobre quem tem razão. Mintzberg et al. (2010, p. 47) procuram conciliar os dois pontos de vista, afirmando que: “Na verdade, o desenvolvimento da estratégia e o projeto da estrutura suportam a organização, bem como se apoiam mutuamente [...]”. Segundo Bateman e Zeithamal (1990), a principal base teórica das relações entre estrutura e estratégia sustenta que, para implementar estratégias de sucesso, é necessária uma estrutura adequada.

Miles e Snow (1984) criaram a expressão *strategic fit* (ajuste estratégico) para introduzir o conceito de ajustamento entre a estratégia da organização e o ambiente de seus mercados, afirmando que as organizações de sucesso suportam suas estratégias com estruturas e processos gerenciais adequadamente projetados. Esse conceito foi usado por Henderson e Venkatraman (1999) para ajustar a estratégia da empresa à arena na qual ela compete a fim de se diferenciar das concorrentes.

A propósito, Acur et al. (2012) indicam diversos estudos que apresentam evidência empírica dos efeitos positivos de um ajustamento entre estratégia, estrutura, processos e contexto no desempenho da empresa, incluindo o sucesso de novos produtos.

Especificamente, o termo alinhamento estratégico surgiu na década de 1980, apesar de a ideia ser mais antiga, e começou a se difundir nos anos de 1990. Desde então, a quantidade de artigos científicos vem crescendo continuamente. Os artigos mais recentes estudam, sob o título de alinhamento estratégico, o alinhamento entre os mais diversos componentes e fatores organizacionais, tais como, por exemplo, os de Preston et al.

(2006), Reich e Benbasat (2000) e Karahanna e Preston (2013).

### 2.5.3 Alinhamento de estratégias

O termo alinhamento de estratégia surgiu no início da década de 1990. Seu escopo é o estudo das relações entre os vários tipos de estratégia – corporativa, de negócio, funcional e operacional. Porém, a quantidade de artigos sobre alinhamento de estratégias, tema do trabalho aqui mostrado, é bem menor do que sobre alinhamento estratégico.

Já em 1995, Contador (1995, p. 51) afirmava a necessidade do alinhamento entre as armas da competição e os campos da competição para a empresa se tornar mais competitiva. É esse alinhamento que estrutura o modelo CAC, como fica claro na redação da sua tese (subseção 2.4). Como as armas da competição representam as estratégias competitivas operacionais da empresa, e os campos da competição, a estratégia competitiva de negócio, fica explícita a ideia do alinhamento das estratégias operacionais com as de negócio. Os resultados das pesquisas conduzidas pelo autor do modelo CAC comprovaram que o principal responsável pela vantagem competitiva da empresa é esse alinhamento, uma vez que o foco, na média das 12 pesquisas por ele realizadas, explicou 79% do fenômeno da competitividade.

Outro trabalho que merece citação é o de Fuchs et al. (2000), que prega a integração do posicionamento da empresa, representado pela direção estratégica e pelas estratégias de produto/mercado, com a capacidade das atividades executivas, representada pelos recursos, pelas capacidades operacionais e pela cultura organizacional. Esse modelo foi usado por Rathnam et al. (2005) a fim de examinar as razões da existência de lacunas entre a estratégia de negócios e a da tecnologia da informação.

Este artigo aborda o alinhamento entre a estratégia operacional da organização e os atributos do produto ou os da empresa valorizados pelo cliente.

## 2.6 Trabalhos relacionados com a temática do estudo

Pesquisa na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes (<<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>), por artigos em língua inglesa publicados nos últimos cinco anos, com as palavras de busca *competitiveness & capacity* direcionadas para *competitive advantage*, e *competitiveness & entrepreneurship* refinadas por *small and medium sized companies*, e por artigos em língua portuguesa que relacionam competitividade com capacitação técnica, e competitividade com empreendedorismo, publicados no mesmo período, permitiu selecionar os seguintes estudos de caráter empírico relacionados com o este artigo: Brito et al. (2009); Fernandes e Santos (2008); Man et al. (2008); Newbert et al. (2008); e Sengupta et al. (2013).

O quarto artigo mencionado é o que mais se aproxima do estudo aqui apresentado, porém está voltado para empresas de tecnologia intensiva, além de não tratar a capacidade gerencial de forma orientada ao mercado. O primeiro estuda a correlação entre competitividade e inovação; o segundo, os efeitos do empreendedorismo e da estratégia orientada para mercado; o terceiro centra-se na capacidade empreendedora e o último foca a competência na gestão do conhecimento.

Repetindo a pesquisa bibliográfica citada no início desta seção, direcionando a busca para empresas de confecção, obteve-se apenas o artigo de Sengupta et al. (2013), já comentado.

## 3 Procedimentos metodológicos

São apresentados, nesta seção, a metodologia desenvolvida para tratar as questões da pesquisa e os procedimentos metodológicos para conduzir o

estudo que pode ser caracterizado como quantitativo e empírico.

Ressalte-se que esta seção 3 apresenta a metodologia desenvolvida, aplicável a quaisquer organizações inseridas num ambiente competitivo. A seção 4 mostra sua aplicação a um grupo de empresas, a fim de ilustrar a metodologia.

### 3.1 Objeto, objetivo geral e objetivos específicos

O objeto do estudo aqui apresentado é o relacionamento entre competências internas e competitividade de empresas. O objetivo geral e os específicos, desdobrados do geral, são mostrados no Quadro 4.

Objetivo geral	Apresentar uma metodologia para estudar a influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica na competitividade de um conjunto de empresas de um mesmo segmento econômico. (A aplicação em uma amostra de empresas de confecção ilustra a metodologia).
Objetivos específicos	1) Desenvolver um procedimento para calcular o grau de alinhamento operacional (GAO), variável que avalia o nível de alinhamento entre a estratégia operacional da empresa e os atributos do produto ou da empresa valorizados pelos clientes, o que é definido como capacidade técnica alinhada.
	2) Mostrar como verificar a existência de correlação estatística entre a competitividade da empresa e: a) sua capacidade empreendedora; b) sua capacidade técnica não alinhada; e c) sua capacidade técnica alinhada (GAO).
	3) Mostrar como avaliar o grau de explicação que a capacidade empreendedora e a capacidade técnica alinhada possuem sobre a competitividade da empresa.
	4) Testar e ilustrar a metodologia proposta por meio da aplicação a um grupo de empresas do setor de confecções.
	5) Analisar os resultados dessa aplicação à luz dos conhecimentos sobre estratégia competitiva e alinhamento de estratégias.

**Quadro 4: Objetivo geral e objetivos específicos**

Fonte: Os autores.

A metodologia proposta fundamenta-se num estudo empírico com base em uma amostra de empresas e adota o estudo de caso múltiplo, que é tradicionalmente o tipo de pesquisa adequado a esses casos. Para isso, é necessário selecionar organizações, todas do mesmo segmento econômico em estudo (confecções, por exemplo), e levantar informação sobre elas, cujo procedimento para esse fim é tratado na seção seguinte.

### 3.2 Informações necessárias ao estudo

Na aplicação do estudo, deve-se buscar uma amostra de empresas do mesmo segmento econômico com pelo menos 30 elementos, ou então garantir que as variáveis de interesse (grau de competitividade, capacidade técnica não alinhada, capacidade empreendedora e grau de alinhamento operacional) originárias dos dados da amostragem apresentem distribuição normal de probabilidades. Essa exigência é necessária porque os testes estatísticos adotados (verificação de existência de correlação) são feitos segundo a distribuição “t” de Student, que, como se sabe, pressupõe a normalidade dos dados da amostra. Geralmente, essas variáveis tendem a apresentar uma distribuição normal de probabilidades mesmo para pequenas amostras.

Com o intuito de cumprir os objetivos específicos do estudo, devem ser levantadas as informações mencionadas no Quadro 5 para cada empresa da amostra.

### 3.3 Procedimentos e instrumentos para levantamento das informações

Para o levantamento das informações necessárias ao estudo são utilizados quatro questionários e uma entrevista estruturada. Os dois primeiros questionários devem ser encaminhados a cada empresa da amostra. O primeiro, com o

a) $R_i$ e $R_f$ , respectivamente a receita total da empresa no primeiro e no último ano do período considerado na pesquisa, receitas utilizadas para avaliar o grau de competitividade de cada empresa, sendo $f_2(i+3)$ , ou seja, o período mínimo para aplicação do estudo é de três anos. (Recomenda-se adotar o crescimento percentual das receitas, atribuindo valor 100 à receita no primeiro ano, o que contorna problemas de confidencialidade)
b) Os principais clientes da empresa, aqueles responsáveis por cerca de 70% da sua receita atual, e as contribuições percentuais de cada um na receita
c) Para cada cliente, suas preferências ou critérios de compra, representados pelos quatro dos 14 campos da competição que mais valorizam, em ordem de importância
d) Intensidade de cada arma da competição em cada empresa da amostra, quantificada em uma escala de 1 a 5, atribuindo intensidade zero quando a técnica não for utilizada
e) Frequência com que o principal dirigente da empresa pratica cada uma das atitudes que identificam sua capacidade empreendedora

**Quadro 5: Informações de cada empresa da amostra necessárias ao estudo**

Fonte: Os autores.

intuito de levantar as informações (a) e (b) listadas no Quadro 5, e o segundo, para levantar a informação (f).

O segundo questionário consta de 41 sentenças desenvolvidas pelos autores com base nas características do Quadro 1 que evidenciam atitudes ou conduta de comportamento do principal executivo. Sua finalidade é avaliar a capacidade empreendedora da empresa. Para cada uma dessas sentenças, o dirigente deve indicar a frequência (sempre; quase sempre; algumas vezes; quase nunca; ou nunca) com que a pratica. Por exemplo, uma das quatro sentenças para evidenciar atitudes de comportamento relacionadas ao critério de persuasão é: “observa as opiniões de seus colaboradores com a visão de como transformá-las em benefícios para a empresa”. A cada uma das cinco opções citadas para a frequência, são atribuídos os pesos 5; 4; 2,5; 1 e 0, respectivamente. A capacidade empreendedora do dirigente é então determinada pela média aritmética dos pesos das 41 sentenças.

As empresas que responderem a esses dois questionários comporão a amostra de pesquisa.

Após as organizações responderem os dois primeiros questionários, e, portanto, seus principais clientes estarem identificados, o terceiro deve ser enviado a eles para coletar as informações (c) listadas no Quadro 5. Este questionário deve conter uma explicação do significado de cada um dos campos da competição para que indiquem os quatro campos que mais valorizam, em ordem de importância.

### 3.3.1 Procedimento para identificação das armas da competição

Paralelamente à consulta aos principais clientes, o pesquisador deve elaborar a relação das armas da competição típicas das empresas do segmento econômico em estudo, que são as mesmas para qualquer empresa desse segmento. Para isso, deve utilizar o procedimento exposto no Quadro 6, adaptado de Contador (2008, p. 79 a 90)

### 3.3.2 Procedimento para avaliação da intensidade de cada arma da competição de cada empresa da amostra

Para esta avaliação, utiliza-se uma entrevista estruturada, adotando a orientação fornecida por Contador (2008, p. 115) para assegurar uma avaliação com aceitável precisão: a) descrever de forma adequada as intensidades 1 e 5 de cada arma da competição (respectivamente, os estados mais simples e mais avançado – vide exemplo na Figura 1), o que auxilia o respondente a compreender o significado dos valores extremos e intermediários de intensidade; e b) entrevistar as pessoas da empresa que mais se familiarizam com cada arma e solicitar que avalie sua intensidade numa escala de 1 a 5 (zero, quando a arma não é utilizada).



<b>Passo 1.</b> Selecionar na <i>Relação de Armas</i> apresentada por Contador (2008, Apêndice) aquelas que têm potencial para ser arma da competição das empresas do segmento econômico em estudo (denominada <i>Lista de Armas versão 1</i> , que poderá conter cerca de uma centena de armas).
<b>Passo 2.</b> Consultar as diversas áreas de uma empresa da amostra para confirmar quais das armas da <i>Lista versão 1</i> têm potencial para serem armas da competição. Após esta consulta, algumas armas poderão ser fundidas numa única, outras desmembradas e outras excluídas. Essa nova relação é denominada <i>Lista de Armas versão 2</i> , que poderá conter cerca de 80 armas.
<b>Passo 3.</b> Descrever o conteúdo das armas da <i>Lista versão 2</i> com o auxílio das áreas funcionais dessa mesma empresa.
<b>Passo 4.</b> Identificar, na <i>Lista versão 2</i> , as armas que possuem características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição típicas do segmento, conjunto denominado <i>Lista de Armas da Competição</i> , que deverá conter de 40 a 50 armas.
Para cumprir o <b>Passo 4</b> , deve-se utilizar o quarto questionário a ser encaminhado a cinco empresas da amostra, contendo: <ol style="list-style-type: none"> <li>a descrição do conteúdo de cada uma dessas armas;</li> <li>a afirmação "esta arma, se utilizada na gestão da minha empresa, gera alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes", oferecendo as seguintes opções de resposta: concordo (C); tendo a concordar (TC); discordo (D); e tendo a discordar (TD).</li> </ol> As armas que receberam as opções C e/ou TC de pelo menos três empresas são consideradas armas da competição.

#### Quadro 6: Passos do procedimento para identificação das armas da competição

Fonte: Adaptado de Contador (2008, p. 79 a 90).

É necessária a realização da entrevista, pois dificilmente todas as empresas têm a mesma compreensão sobre o significado das diversas armas e conhecimento dos diversos graus de evolução de cada uma, condição esta necessária para garantir uma avaliação homogênea entre elas. O pesquisador deve então conduzir a entrevista de forma a garantir igual entendimento dos entrevistados sobre as técnicas.

### 3.4 Cálculo das variáveis quantitativas do estudo

Obtidas as informações descritas na subseção 3.2, calcula-se, para cada uma das empresas da amostra, as variáveis mencionadas no Quadro 7, necessárias à aplicação da metodologia.

Intensidade 1	Intensidade 5
Os métodos de trabalho são determinados pelos próprios operários, utilizando apenas sua intuição, sem aplicar qualquer técnica apropriada.	Estudos de métodos de trabalho fazem parte das atividades cotidianas da empresa, que mantém uma equipe capacitada e suficiente para a constante revisão dos métodos das operações que cobrem grande parte do tempo dedicado à fabricação, utilizando instrumentos apropriados às características dos diversos processos, como carta de fluxo de processo, técnicas de estudo de layout, carta de atividades múltiplas e estudo de movimentos. Dispositivos e ferramenta que promovem melhoria de produtividade são constantemente desenvolvidos. Existe efetiva participação do operário no desenvolvimento de novos métodos de trabalho

**Figura 1: Descrição das intensidades 1 e 5 da arma estudo de métodos de trabalho**

Fonte: Os autores.

1) Grau de competitividade, dado por $GC = (R_i / R)$
2) Intensidade média das armas, $IM$ , dada pela média aritmética de todas as armas da competição utilizadas pela empresa, variável essa utilizada para quantificar a <i>capacidade técnica não alinhada</i> da empresa
3) Focos das armas da competição, $F_j$ , em cada um dos quatro campos $j = 1, 2, 3$ e 4 mais valorizados pelos clientes, conforme a definição fornecida na subseção 2.4
4) Capacidade empreendedora da empresa, $CE$ , calculada pela média aritmética dos pesos obtidos pelo principal dirigente nas sentenças formuladas para avaliar suas características de comportamento
5) Grau de alinhamento operacional, $GAO$ , cujo procedimento para sua determinação é apresentada na subseção seguinte
<b>Observações quanto à expressão utilizada para medir o grau de competitividade <math>GC_j</math> de uma empresa <math>j</math> da amostra:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>não foi levada em consideração a condição de a empresa <math>j</math> apresentar uma rentabilidade satisfatória, pois foi considerada a mesma hipótese adotada por Contador (2008) em todos os 12 estudos que levaram a validação do modelo CAC, ou seja, a de que se uma empresa está no mercado há pelo menos três anos (lembre-se que este é o período mínimo para aplicação do estudo) é porque sua rentabilidade deve ser satisfatória;</li> <li>embora na expressão adotada não exista nenhum componente matemático que posicione a empresa <math>j</math> em relação às demais, no contexto em que essa expressão é utilizada (determinação do coeficiente de correlação em relação às demais variáveis de interesse), a posição relativa de cada empresa é naturalmente observada.</li> </ol>

#### Quadro 7: Cálculo das variáveis quantitativas do estudo

Fonte: Os autores.



### 3.5 Procedimento para cálculo do grau de alinhamento operacional

Esta subseção apresenta o procedimento para avaliar o grau de alinhamento entre a estratégia operacional da organização e os atributos do produto ou os da empresa valorizados pelos clientes, denotado por grau de alinhamento operacional (GAO). Assim, também se atende o primeiro objetivo específico.

Este procedimento é apresentado por meio de seis passos (Quadro 8) que devem ser aplicados a cada empresa individualmente. Aqui será mostrado como realizar os passos 4 e 7 apenas, uma vez que os demais já foram tratados anteriormente.

<b>Passo 1.</b> Identificar os principais clientes da empresa, aqueles responsáveis por cerca de 70% da receita atual da empresa
<b>Passo 2.</b> Calcular a contribuição percentual de cada um desses clientes na formação da receita atual da empresa
<b>Passo 3.</b> Identificar, para cada um desses clientes, os quatros campos da competição que mais valoriza, em ordem de importância
<b>Passo 4.</b> Identificar o conjunto de campos da competição mais valorizados pelo conjunto de clientes
<b>Passo 5.</b> Identificar a relação das armas da competição do segmento econômico em estudo
<b>Passo 6.</b> Determinar o foco das armas da competição no conjunto dos campos mais valorizados pelos clientes, um a um
<b>Passo 7.</b> Calcular o indicador grau de alinhamento operacional (GAO)

**Quadro 8: Passos do procedimento para calcular o grau de alinhamento operacional - GAO**

Fonte: Os autores.

#### Passo 4. Identificação do conjunto de campos da competição mais valorizado pelo conjunto de clientes de uma empresa

Cada cliente consultado possui suas próprias preferências sobre as características do produto ou da empresa que mais valoriza. Segundo o CAC, essas características são representadas por alguns dos 14 campos da competição. Como essas prefe-

rências podem gerar um número extenso de opções, a partir delas serão identificados os quatro campos da competição mais significativos, que representarão o conjunto de campos mais valorizados pelo conjunto de clientes da empresa, ou seja, pelo seu mercado.

Para identificar o conjunto de campos mais valorizados pelo mercado, aplica-se o procedimento mostrado no Quadro 9, cuja explicação deve ser acompanhada pela consulta às Tabelas 1 e 2.

1. Construa uma tabela nos moldes da Tabela 1, que exibe, a título de exemplo, cinco clientes com participação total de 69% e um total de seis campos da competição citados (A a F) e os quatro campos da competição valorizados pelos clientes, em ordem de importância
2. Para cada campo da competição presente na Tabela 1, some os percentuais de receita dos clientes que citaram esse campo. Na Tabela 2, verifica-se que o campo da competição A, por exemplo, é o primeiro campo citado pelos clientes I e III, cuja soma dos percentuais de receita é de 37% (25% + 12%), e esse campo não aparece citado em nenhuma outra posição. Já o campo B é citado na primeira posição pelos clientes II e IV, responsáveis por 26% da receita da empresa em questão, e na segunda posição pelos clientes I e V, responsáveis por 31 % da receita da empresa
3. Identifique na primeira linha da Tabela 2 o campo da competição com maior valor da soma dos percentuais de receita (campo A, no caso), elimine esse campo e aplique o mesmo procedimento com as demais linhas da tabela

**Quadro 9: Procedimento para identificar o conjunto de campos da competição mais valorizados pelo conjunto de clientes de uma empresa**

Fonte: Os autores.

**Tabela 1: Dados para o exemplo de determinação dos principais campos da competição mais valorizados pelos clientes**

Principais clientes	I	II	III	IV	V
Participação na receita (%)	25	18	12	8	6
Ordem de importância dos campos para os principais clientes					
1º	A	B	A	B	C
2º	B	D	C	C	B
3º	C	C	E	D	F
4º	F	E	D	E	E

Fonte: Os autores.

A primeira linha da Tabela 2 fornece o campo de primeira ordem de importância para a empresa em questão (aquele com maior valor da soma dos percentuais de receita – campo A, neste caso). A segunda linha, pelo mesmo critério, fornece o campo de segunda ordem de importância e, assim, sucessivamente, obtém-se a sequência A, B, C e E, campos que representam, nessa ordem, as preferências dos clientes (campos mais valorizados).

**Tabela 2: Identificação dos campos mais valorizados pelos clientes em função da soma da sua participação na receita**

Ordem de importância dos campos para os principais clientes	Soma da participação na receita dos principais clientes em função dos campos da competição					
	A	B	C	D	E	F
1ª	37	26	6	0	0	0
2ª	0	31	20	18	0	0
3ª	0	0	43	8	12	6
4ª	0	0	0	12	32	25

Fonte: Os autores.

#### Passo 7. Cálculo do indicador grau de alinhamento operacional (GAO)

Uma vez identificados os quatro campos da competição mais valorizados pelo mercado de cada empresa e calculados os valores dos focos em cada um desses campos (passo 6 do Quadro 8), aplica-se a expressão (1) seguinte para obter o grau de alinhamento operacional (GAO) da empresa:

$$\sum_{j=1}^4 (F_j \cdot P_j) / 10 \quad (1)$$

sendo,

$F_j$  o valor do foco no campo da competição  $j$ ,  $j=1, 2, 3$  e  $4$ ; e

$P_j$  o peso atribuído aos campos da competição mais valorizados pelos clientes, iguais a 4; 3; 2 e 1 para o primeiro, segundo, terceiro e quarto campos, respectivamente.

O denominador da Equação 1 (igual a 10) é o máximo valor que a soma do produto ( $F_j \cdot P_j$ ) pode assumir, o que ocorreria se os focos em todos os campos da competição seriam iguais a 1,00 (máximo valor do foco). Isto faz de GAO uma variável contínua definida no intervalo  $[0, 1]$ .

A Tabela 3 ilustra o cálculo do grau de alinhamento operacional para a empresa A, que apresentou os valores 0,75; 0,58; 0,82 e 0,65 para os focos nos quatro campos da competição.

### 3.6 Tratamento estatístico dos dados da amostra

Como mencionado na Introdução, a metodologia aqui proposta baseia-se num método empírico de pesquisa. Nesta subseção, são apresentados as hipóteses e os testes estatísticos a serem aplicados aos dados obtidos junto às empresas. Assim, também se atendem os objetivos específicos 2 e 3.

O segundo objetivo específico é tratado por meio do teste de hipóteses  $H_0: \rho = 0$  contra  $H_1: \rho > 0$ , em que  $\rho$  representa o coeficiente de correlação de Pearson entre o grau de competitividade da em-

**Tabela 3: Exemplo de determinação do grau de alinhamento operacional – GAO**

Campos da competição valorizados pelos clientes	Pesos para os campos	Valores do Foco		Produto (Foco x Peso)	
		Melhor caso	Empresa A	Melhor caso	Empresa A
Prazo de entrega do produto	4	1,00	0,75	4,00	3,00
Preço	3	1,00	0,58	3,00	1,74
Qualidade do produto	2	1,00	0,82	2,00	1,64
Imagem de empresa confiável	1	1,00	0,65	1,00	0,65
Soma dos produtos				10,00	7,03
Grau de alinhamento operacional (GAO)					0,70

Fonte: Os autores.

presa *GC* e cada uma das variáveis da empresa: *CE* (capacidade empreendedora), *IM* (intensidade média das armas, que mede a capacidade técnica não alinhada) e *GAO* (grau de alinhamento operacional). Esse teste é feito utilizando-se a distribuição “t” de Student.

O terceiro objetivo específico é tratado construindo-se a equação de regressão múltipla  $GC=f(CE, GAO)$  e determinando o coeficiente de correlação múltipla entre a variável dependente *GC* e as variáveis independentes *CE* e *GAO*.

## 4 Aplicação da metodologia a um grupo de empresas

Nesta seção, mostra-se como foi aplicada a metodologia proposta aos dados extraídos de uma amostra de 22 empresas de pequeno porte do setor de confecção pertencentes ao APL da cidade de Socorro, região bragantina do estado de São Paulo. Sua finalidade é exemplificar a metodologia, o que facilita sua compreensão. E assim, também se atende o quarto objetivo específico do estudo.

Essa amostra é parte de uma população de cerca de uma centena de empresas que responderam aos dois primeiros questionários (vide subseção 3.3) e foi considerada suficiente, uma vez que os dados originários apresentaram distribuição normal de probabilidades para as variáveis de interesse. Esta conclusão resultou da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov para as diferenças entre a função de distribuição acumulada das variáveis *GC* (grau de competitividade), *IM* (intensidade média das armas, que mede a capacidade técnica não alinhada), *CE* (capacidade empreendedora) e *GAO* (grau de alinhamento operacional) e a distribuição normal, cujos valores máximos foram respectivamente iguais a 0,154; 0,170; 0,178 e 0,120, enquanto que o valor crítico dessa dife-

rença para amostras com 22 elementos e nível do teste de 5% é 0,281.

Foi considerado o período de 2008 a 2011 para a determinação do grau de competitividade das empresas, ou seja:  $R_i=R_{2008}$  e  $R_f=R_{2011}$ , sendo adotado  $R_{2008}=100$ , pois interessa apenas a variação percentual.

A partir dos dados coletados nas empresas, os autores identificaram os clientes mais importantes de cada empresa (passo 1 do Quadro 8). Neste caso particular, emergiram apenas dois principais clientes, que, por serem intermediários com grandes magazines, respondem por parte significativa do faturamento de todas as empresas da amostra. Assim, particularmente o mercado de cada empresa da amostra é formado pelos mesmos clientes.

Remeteu-se então o terceiro questionário (vide subseção 3.3) a esses dois clientes que o retornam indicando os quatros campos da competição de seu interesse e sua ordem de importância. Com isso, aplicando o procedimento descrito na subseção 3.5 (passo 4 do Quadro 8), chegou-se ao seguinte conjunto de campos mais valorizados pelo mercado das empresas: prazo de entrega do produto, preço do produto, qualidade do produto e imagem de empresa confiável – nessa ordem de importância.

As armas da competição para o setor de confecção foram identificadas por meio do procedimento apresentado na seção 3.3 (Quadro 6). Após isso, por meio de entrevista estruturada, os pesquisadores obtiveram a avaliação da intensidade com que cada empresa da amostra utiliza cada arma, aplicando o procedimento descrito na seção 3.3.

Conhecidos os campos da competição valorizados pelo mercado e as armas da competição, os pesquisadores identificaram as armas relevantes para cada um desses campos, utilizando a matriz de priorização das armas e o índice de Nihans, conforme procedimento proposto por Contador (2008, p. 91).

A partir daí, foram calculadas, para cada empresa da amostra, as variáveis quantitativas definidas na seção 3.4 (Quadro 7) e determinados os coeficientes de correlação de interesse, considerando todas as empresas, tendo obtido:

- a)  $\rho[CE/GC]=0,74$ , indicando existir correlação moderada, porém significativa, entre a capacidade empreendedora e o grau de competitividade ( $t=4,92$  com cauda da distribuição  $4,1 \times 10^{-5}$ );
- b)  $\rho[IM/GC]=0,07$ , mostrando não existir correlação entre a capacidade técnica não alinhada e o grau de competitividade ( $t=0,33$  e cauda da distribuição  $t$  igual  $0,372$ );
- c)  $\rho[GAO/GC]=0,77$ , indicando existir correlação moderada, porém significativa, entre a capacidade técnica alinhada e o grau de competitividade ( $t=5,46$  com cauda da distribuição  $1,2 \times 10^{-5}$ ).

Foi obtida também a equação de regressão múltipla entre o grau de competitividade (GC) e as variáveis capacidade empreendedora (CE) e grau de alinhamento operacional (GAO), dada pela expressão  $GC=0,15 + (0,13) CE + (1,43) GAO$ , que apresentou alto nível de significância (cauda da distribuição  $F$  igual  $6,2 \times 10^{-5}$ ) e coeficiente de correlação múltiplo igual a 0,80 e coeficiente de explicação ( $R^2$ ) igual a 0,64.

## 5 Discussão dos resultados, conclusões e extensões

A aplicação dos testes estatísticos sobre os dados extraídos das empresas pôde evidenciar a exequibilidade da metodologia proposta, uma vez que os resultados guardam coerência com os preceitos da Estratégia Competitiva, conforme discutido nesta seção.

Dos testes estatísticos relatados na seção anterior, pôde-se verificar a existência de correlação significativa entre empreendedorismo e competitividade, e constatar que a capacidade técnica influencia a competitividade somente se estiver alinhada aos atributos do produto ou aos da empresa valorizados pelos clientes. Ou seja, capacidade técnica da organização, por si só, não amplia sua competitividade.

Esses resultados adicionam conhecimentos aos estudos sobre estratégia e vantagem competitiva e sobre alinhamento de estratégias e respondem, ao menos parcialmente, a uma questão básica decorrente das condições propostas por Barney (2007) e por Hamel e Prahalad (1995) expostas na Introdução: como qualificar recursos que sejam capazes de aumentar a competitividade empresarial?

A equação de regressão múltipla do grau de competitividade (GC) com a capacidade empreendedora (CE) e o grau de alinhamento operacional (GAO), por sua vez, mostrou que ambas as variáveis em conjunto explicam satisfatoriamente o fenômeno da competitividade nas empresas estudadas e que a segunda é sensivelmente mais importante do que a primeira para promover a competitividade (pois o coeficiente do GAO na equação de regressão é cerca de dez vezes maior). Esse último resultado contraria em parte aquele obtido na pesquisa de Fernandes e Santos (2008), na qual os autores concluíram que o empreendedorismo possui maior impacto sobre o desempenho da empresa do que a estratégia orientada para mercado. Esta contradição sugere a necessidade de maior investigação.

O coeficiente de correlação entre o foco no principal campo da competição em que cada empresa compete e o seu grau de competitividade (GC) resultou 0,60. Como o coeficiente de correlação múltipla das variáveis capacidade empreendedora (CE) e grau de alinhamento operacional (GAO) com o grau de competitividade (GC) re-

sultou 0,80, é possível supor que, no caso da aplicação relatada, esses dois tipos de competência interna explicam o fenômeno da competitividade de forma mais completa do que o foco das armas nos campos da competição, evidenciando o acerto em eleger as capacidades empreendedora e técnica para estudar o fenômeno da competitividade nas empresas de pequeno porte.

É interessante também notar que existe forte correlação entre os dois tipos de competências internas aqui tratadas ( $\rho[CE/ GAO]=0,80$ ). Como não há relação entre as questões que avaliaram ambas, conclui-se que o empresário que tem maior capacidade empreendedora possui também melhor visão estratégica da utilização da capacidade técnica da sua empresa, tornando-o mais capaz de direcioná-la de forma a enriquecer os atributos do produto ou os da empresa valorizados pelos clientes.

Os resultados da pesquisa podem ser analisados também pela óptica da Estratégia Competitiva, segundo os pensamentos de Porter e da RBV.

Considerando o pensamento de Porter (1980), constata-se que a estratégia de negócio propugnada neste artigo é a da diferenciação, e o posicionamento da empresa no mercado é norteador pelas preferências dos compradores. Além disso, os resultados parecem confirmar a ideia desse autor sobre a obtenção de vantagem competitiva por meio do posicionamento no mercado, que está relacionado à variável GAO.

Ao impor as quatro condições para que recursos gerem vantagem competitiva, Barney (2007) quis evidenciar a necessidade de terem alguma singularidade que possa distinguir a empresa que os domina. Nesse sentido, pode-se concluir que o alinhamento da capacidade técnica às preferências dos clientes promove essa distinção, conforme mostram os testes estatísticos, reforçando esse pressuposto da RBV.

Devido à proximidade deste estudo com o CAC – modelo de campos e armas da competi-

ção (CONTADOR, 2008), convém compará-los, como mostra o Quadro 10.

Modelo de campos e armas da competição	Este estudo
Considera apenas a capacidade técnica, representada pelas armas da competição.	Considera a capacidade técnica e a capacidade empreendedora, o que caracteriza inovação.
<b>Variáveis relacionadas ao presente estudo:</b> grau de competitividade, intensidade das armas, intensidade média das armas e foco das armas no campo da competição.	<b>Variáveis:</b> além das quatro do CAC, utilizou outras duas: a capacidade empreendedora da empresa (CE) e o grau de alinhamento operacional (GAO), o que caracteriza outra inovação.
<b>Principal causa explicativa da competitividade:</b> o alinhamento entre a estratégia operacional (representada apenas pelo foco) e a de negócio.	<b>Principal causa explicativa da competitividade:</b> o alinhamento entre a estratégia operacional (representada pelo foco e pela capacidade empreendedora) e a de negócio.
<b>Condicionantes da competitividade:</b> 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes (vide subseção 2.4).	Comprovou três condicionantes: 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

**Quadro 10: Comparação deste estudo com o modelo de campos e armas da competição**

Fonte: Os autores.

Assim, os resultados deste estudo indicam a importância em formular a estratégia da empresa de forma a obter duplo alinhamento: os recursos à estratégia de negócio e esta aos atributos do produto ou aos da empresa valorizados pelos clientes.

Em razão disso, esses resultados podem, adicionalmente, ser discutidos sob a ótica da importante questão do alinhamento estratégico e de estratégias, apresentada na subseção 2.5.

Os estudos de Chandler (1962), Hall e Saias (1980), Bateman e Zeithamal (1990), Rajapakshe



(2002) e de Mintzberg et al. (2010), citados naquela subseção, sustentam que, para implementar estratégias de sucesso, é necessária uma estrutura adequada. Isto foi confirmado pelo estudo – quanto mais adequada a estrutura organizacional (maior o grau de alinhamento operacional), maior a competitividade da empresa.

Este artigo trata também do ajustamento estratégico (*strategic fit*), e seus resultados confirmam as conclusões de Miles e Snow (1984), Henderson e Venkatraman (1999) e Acur et al. (2012), citados na subseção 2.5, acerca da necessidade de sintonia entre a capacidade técnica e os atributos do produto e os da empresa valorizados pelos clientes.

Este estudo trata especificamente do alinhamento de estratégia, cujo termo surgiu no início da década de 1990 para estudar as relações entre os vários tipos de estratégia – corporativa, de negócio, funcional e operacional. Porém, a quantidade de artigos sobre alinhamento de estratégias é bem menor do que sobre alinhamento estratégico, com destaque aos de Fuchs et al. (2000) e Rathnam et al. (2005). Este artigo soma-se aos deles.

Os objetivos deste trabalho, citados na subseção 3.1, foram todos atendidos, como mostra o Quadro 11.

Na visão dos autores, este artigo apresenta as oito novidades e contribuições científicas mostradas no Quadro 12.

Este artigo possibilita vislumbrar os dois seguintes tipos de estudos futuros.

- 1) A significância da correlação entre as variáveis grau de alinhamento operacional (GAO) e grau de competitividade (GC) lança luz sobre a importância desse tipo de alinhamento sobre a competitividade empresarial, evidenciando uma oportunidade de extensão da pesquisa aqui relatada para comprovar ou não os resultados, o que poderia ser feito

Objetivos	Atendimento
<b>Objetivo geral:</b> Apresentar uma metodologia para estudar a influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica na competitividade de um conjunto de empresas de um mesmo segmento econômico.	na seção 3 – Procedimentos metodológicos.
<b>Objetivo específico 1:</b> Desenvolver um procedimento para calcular o grau de alinhamento operacional (GAO).	na subseção 3.5 – Procedimento para cálculo do grau de alinhamento operacional.
<b>Objetivo específico 2:</b> Mostrar como verificar a existência de correlação estatística entre a competitividade da empresa e: a) sua capacidade empreendedora; b) sua capacidade técnica não alinhada; e c) sua capacidade técnica alinhada (GAO).	na subseção 3.6 – Tratamento estatístico dos dados da amostra.
<b>Objetivo específico 3:</b> Mostrar como avaliar o grau de explicação que a capacidade empreendedora e a capacidade técnica alinhada possuem sobre a competitividade da empresa.	na subseção 3.6 – Tratamento estatístico dos dados da amostra.
<b>Objetivo específico 4:</b> Testar e ilustrar a metodologia proposta por meio da aplicação a um grupo de empresas do setor de confecções.	na seção 4 – Aplicação da metodologia a um grupo de empresas.
<b>Objetivo específico 5:</b> Analisar os resultados dessa aplicação à luz dos conhecimentos sobre estratégia competitiva e alinhamento de estratégias.	na seção 5 – Discussão dos resultados.

**Quadro 11: Atendimento dos objetivos geral e específicos**

Fonte: Os autores.

por meio da aplicação da metodologia apresentada a outros segmentos de negócio.

- 2) Os resultados da pesquisa sugerem um novo problema, oriundo do pensamento de Porter sobre posicionamento competitivo das empresas: qual o grau de importância do alinhamento dos atributos do produto e da empresa valorizados pelos clientes com a estratégia competitiva de negócio? Para responder esta questão, poderia ser desenvolvida uma me-



1) Desvendar a importância da influência conjunta das capacidades empreendedora e técnica sobre a competitividade das empresas, que parecem ser suficientes para explicá-la, assunto pouco explorado na literatura (apenas cinco artigos foram encontrados, como mencionado na subseção 2.6) e que merece, portanto, maior investigação.
2) Desenvolver um procedimento quantitativo que, além de aferir o grau de alinhamento da estratégia competitiva de negócio aos atributos do produto ou da empresa valorizados pelos clientes, mostra como promover esse alinhamento.
3) Constatar empiricamente que quanto maior a intensidade das armas alinhadas aos atributos do produto ou da empresa valorizados pelos clientes, maior a competitividade da empresa.
4) Mostrar que as variáveis capacidade empreendedora (CE) e grau de alinhamento operacional (GAO) em conjunto explicam satisfatoriamente o fenômeno da competitividade nas empresas estudadas e que a segunda é sensivelmente mais importante do que a primeira para promover a competitividade, o que contraria em parte a conclusão de Fernandes e Santos (2008).
5) Constatar empiricamente que a capacidade técnica da empresa, por si só, não garante sua competitividade – ela só a influencia se estiver alinhada aos atributos do produto ou da empresa valorizados pelos clientes.
6) Constatar empiricamente que o empresário que possui maior capacidade empreendedora possui também melhor visão estratégica da utilização da capacidade técnica da sua empresa.
7) Evidenciar a importância em formular a estratégia da empresa de forma a obter duplo alinhamento: os recursos à estratégia de negócio, e esta aos atributos do produto ou da empresa valorizados pelos clientes.
8) Responder, ao menos parcialmente, a uma questão básica decorrente das condições propostas por Barney (2007) e por Hamel e Prahalad (1995): como qualificar recursos que sejam capazes de aumentar a competitividade empresarial?

#### Quadro 12: Novidades e contribuições científicas do estudo relatado no artigo

Fonte: Os autores.

metodologia semelhante à utilizada neste trabalho, criando um indicador para medir o grau de alinhamento entre os campos da competição adotados pela empresa (que representam sua estratégia de negócio) e os campos valorizados pelos clientes. Esta sugestão de pesquisa implica em testar empiricamente a ideia de Porter sobre posicionamento competitivo das empresas sobre o posicionamento da empresa em relação aos compradores.

## Referências

- ACUR, N.; KANDEMIR, D.; BOER, H. Strategic alignment and new product development: drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 2, 2012.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Bloomington, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, New York, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- BATEMAN, T. S.; ZEITHAMAL, C. P. *Management: function and strategy*. Homewood: Irwin, 1990.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? *RAE Eletrônica*, v. 8, n. 1, não paginado, art.6, jan./jun. 2009.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CONTADOR, J. C. Armas da competição. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Campos e armas da competição: um novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 2008. 608 p.
- CRUZ, C. F. *Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações*. 2005. Dissertação (Mestrado)– Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 2005.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 2008. 378 p.
- FERNANDES, D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE Eletrônica*, v. 7, n. 1, não paginado, 2008.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: evidências empíricas. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 14, n. 6, p. 1094-1112, 2010.
- FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artimed, 2006. p. 97-113.
- FUCHS, P.H. et al. Strategic integration: competing in the age of capabilities. *California Management Review*, v. 42, n. 3, p. 118-147, 2000.
- HALL, D. J.; SAIAS, M. A. Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*, v. 1, p. 149-163, 1980.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 6a. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 38, n. 2 e 3, p. 472-484, 1999.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.
- KARAHANNA, E.; PRESTON, D. S. The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance. *Journal of Management Information Systems*, v. 30, n. 1, p. 15-55, 2013.
- KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personal Review*, Farnborough, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.
- LEARNED, E. P. et al. *Business policy: test and cases*. Homewood: Irwin, 1965.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 21, n. 3, p. 257-277, 2008.
- MCCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégias*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NEWBERT, S. L.; GOPALAKRISHNAN, S.; KIRCHHOFF, B. A. Looking beyond resources: exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries. *Technovation*, v. 28, n. 1, p. 6-19, 2008.
- NORTON, D. P. "The Alignment Enigma" CIO Insight, 2002. [Online]. Disponível em: <<http://www.cioinsight.com/c/a/Past-News/The-Alignment-Enigma>>. Acesso em: nov. 2013.
- OLIVEIRA NETO, J. L. *Aplicação de modelo multicritério em apoio à seleção de empresas de base tecnológica candidatas à incubação: uma abordagem a partir da "capacidade empreendedora" com uso da metodologia e do software Macbeth*. 2008. Dissertação (Mestrado)–Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, West Lafayette, Indiana, USA Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-88, mar. 1993.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PRESTON, D. S.; KARAHANNA, E.; ROWE, F. Development of shared understanding between the chief information officer and top management team in U.S. and French organizations: A cross-cultural comparison. *IEEE Transactions on Engineering Management* v. 53, n. 2, 2006.
- RAJAPAKSHE, W. Strategy and structure re-examined. Vidhyodaya: *Journal of Management Science*, v. 1, n. 1 e 2, p. 142-167, 2002.
- RATHNAM, R. G.; JOHNSON, J.; WEN, H. J. Alignment of business strategy and IT strategy: a case study of a fortune 50 financial services company. *Journal of Computer Information Systems*, v. 45, n. 2, p. 1-8, Winter 2004-2005.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 81-113, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 168 p.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. Evanston: Row, Peterson, 1957.
- SENGUPTA, A.; VENKATESH, D. N.; SINHA, A. K. Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 21, n. 4, p. 504-527, 2013.



WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Schwarcz, 2008. 190 p.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R.W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE/BR*, v. 9, Ed. Especial, p. 564-585, 2011.

Recebido em 22 dez. 2013 / aprovado em 10 jun. 2014

**Para referenciar este texto**

CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C.; LEITE, C. E. Influência da capacidade empreendedora e da capacidade técnica sobre a competitividade. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 83-104, 2014.