

Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba

Jurandir Peinado
Bruno Henrique Rocha Fernandes

RESUMO

No presente estudo, busca-se examinar a influência da combinação do ambiente percebido, das competências empresariais e do desempenho obtido na determinação da estratégia adotada por pequenas empresas representadas por lojas de comércio e prestação de serviços para animais de estimação – *pet shops* – em Curitiba (Paraná). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado dividido em cinco blocos. Foi possível identificar todos os quatro tipos de estratégia propostas pela tipologia de Miles e Snow (1978). A maioria das empresas pesquisadas adota a estratégia prospectora; em seguida aparecem as empresas que adotam a estratégia analítica e a estratégia defensiva; a postura reativa mostrou ser o comportamento estratégico menos adotado no setor. Na percepção dos respondentes, verificou-se que o ambiente do setor foi único, independentemente do tipo de estratégia adotada, caracterizando-se como complexo e pouco previsível; o mercado é dinâmico, mas mostra-se favorável ao crescimento. Em termos dos resultados organizacionais, apesar dos diferentes tipos de estratégia adotados, todos os respondentes afirmam, sem possibilidade de distinção, estar satisfeitos tanto com os resultados da gestão como com os resultados econômicos alcançados por suas empresas. Em termos de competências, o setor de *pet shop* enfatiza as competências gerenciais, as competências em serviços tradicionais e a competência em serviços de guarda de animais.

Palavras-chave: estratégia, competências, *pet shop*.

1. INTRODUÇÃO

A abordagem teórica a respeito de estratégia empresarial apresenta vários trabalhos que buscam levantar a evolução histórica do conceito e os vários

Recebido em 07/agosto/2011
Aprovado em 12/março/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1062

Jurandir Peinado, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Doutorando em Administração de Empresas na Universidade Positivo, Professor Adjunto do curso de Engenharia Mecânica e de Engenharia de Produção da Universidade Positivo (CEP 81280-330 – Curitiba/PR, Brasil).
E-mail: jurandir@up.edu.br
Endereço:
Universidade Positivo
Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300
81280-330 – Curitiba – PR

Bruno Henrique Rocha Fernandes, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná, Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo (CEP 81280-330 – Curitiba/PR, Brasil).
E-mail: bruno@up.edu.br

formatos possíveis em que a estratégia empresarial pode ser abordada. Em relação à evolução histórica, segundo Vizeu e Gonçalves (2010), a origem etimológica e conceitual da palavra estratégia ocorreu na área militar; a similaridade das atividades empresariais com uma guerra teria proporcionado condições para a emergência da área de estratégia empresarial. Em outro trabalho, Bracker (1980) descreve o desenvolvimento histórico do conceito da gestão estratégica por meio de uma análise cronológica de 17 definições de estratégia empresarial de 1947 a 1980. Naquela década, o autor propôs que estratégia fosse definida como:

“A análise do ambiente interno e externo da empresa com o objetivo de maximizar a utilização dos recursos para alcançar os objetivos” (BRACKER, 1980, p.223).

Uma forte contribuição em modelos de formulação de políticas estratégicas foi o chamado SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) concebido por Andrews (1977). Segundo o modelo, também é importante levar em consideração o ambiente, porque ele representa o espaço de competição e toda empresa tem a finalidade de acumular riqueza (VIZEU e GONÇALVES, 2010). O modelo de Porter (1980) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a gestão estratégica adotada.

Bowman, Singh e Thomas (2002) apresentam a evolução das ideias críticas na gestão estratégica empresarial. Entre outras, apontam que a abordagem por competências organizacionais vinha ocupando lugar de destaque na prática do gerenciamento estratégico. Convém, entretanto, ressaltar que estudos a respeito da abordagem por competências não são recentes. Em um trabalho pioneiro, Penrose (1959) destacou o valor dos recursos internos na configuração de estratégias empresariais. Mais tarde, tal reflexão encontraria eco em Wernerfelt (1984), propondo que estratégias bem-sucedidas seriam resultantes da combinação e exploração adequadas de recursos que seriam únicos da organização, difíceis de imitar pela concorrência, porém passíveis de transferência dentro do próprio negócio. Tal abordagem estratégica tornou-se conhecida por **visão baseada em recursos** (VBR).

Com vistas a contribuir com esses três temas, no presente estudo examina-se a influência combinada do ambiente percebido, das competências empresariais e do desempenho obtido na determinação da estratégia adotada por pequenas empresas. A unidade de análise escolhida para este estudo é representada por lojas de comércio e prestação de serviços para animais de estimação, doravante referidas por *pet shops*. Trata-se de uma replicação adaptada da pesquisa realizada por Gava Neto (2009) em pequenas empresas de *software*. O setor de *pet shop*⁽¹⁾ foi escolhido por tratar-se de um ramo predominantemente prestador de serviços e, portanto, supostamente diferenciado pelas competências das pessoas, uma vez que a diferenciação desse setor

não decorre de máquinas, automatização ou capital intensivo. Para distinção da estratégia, utilizou-se a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978), para os quais a estratégia pode ser prospectora, analítica, defensiva ou reativa. Naturalmente, por tratar-se de uma replicação, os resultados obtidos podem ser comparados entre as empresas de ambos os setores. De forma mais específica, pretendeu-se constatar se o tipo de estratégia utilizada advém das diferentes percepções dos respondentes das características ambientais em associação com as diversas competências organizacionais. Também se pretendeu constatar diferentes desempenhos por tipo de estratégia adotada.

Do ponto de vista prático, o desenvolvimento da pesquisa justificou-se pela possibilidade de divulgação dos resultados obtidos para outras organizações *pet shops* como forma de contribuição para reflexão sobre as estratégias adotadas. A partir de uma perspectiva teórica, a realização da pesquisa também é facilmente justificada, mediante a constatação de que, embora a administração estratégica esteja em evidência, tanto em trabalhos acadêmicos como na prática empresarial, o consenso sobre a perspectiva de abordagem e os mecanismos construtores da estratégia ainda está longe de ser obtido, conforme alertam Vizeu e Gonçalves (2010).

Vale ressaltar que não é pretensão neste estudo avaliar a qualidade da gestão estratégica praticada pelas organizações participantes. Apenas se pretendeu identificar, além do tipo de estratégia praticada, sua percepção e sua relação quanto aos fatores ambientais, competências empresariais e desempenho obtido.

Nas seções seguintes, após esta breve introdução, apresenta-se a abordagem teórica subdividida em duas partes, que abordam conceitos e princípios necessários à compreensão dos construtos utilizados. Depois, discute-se a metodologia utilizada na coleta e na análise dos dados, seguida de sua apresentação e discussão. Encerra-se o artigo com as conclusões e algumas considerações finais, que incluem possíveis encaminhamentos para futuros estudos e as limitações deste.

2. A TIPOLOGIA DE MILES E SNOW PARA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O tema estratégia tem sido predominantemente pesquisado em organizações de grande porte, porém, nos últimos anos, a preocupação com o estudo das estratégias nas pequenas organizações vem se tornando mais intensa (HAYASHI JUNIOR, BARANIUK e BULGACOV, 2007; LUNARDI, DOLCI e MAÇADA, 2010; MIZUMOTO *et al.*, 2010).

Em recente análise dos artigos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) apresentados nos últimos 12 anos, Sehnem, Lazzarotti e Bandeira-de-Mello (2010) apontam um declínio na utilização do paradigma porteriano como eixo principal das pesquisas em estratégia. Segundo os autores, os resultados indicam que a

vida porteriana no Brasil foi marcada pelo uso acríptico de seus conceitos para descrever a realidade da estratégia. Vizeu e Gonçalves (2010) também se alinham com esse pensamento, apresentando esses mesmos motivos como intensificadores da dificuldade de desenvolver-se em nosso país um pensamento gerencial maduro e cientificamente fundamentado. De acordo com Gimenez *et al.* (1999), a classificação de Porter (1980) não se mostra adequada ao estudo de pequenas empresas, visto que todas elas se enquadrariam na **estratégia de foco**. Wilson e Jarzabkowski (2004) também apontam que os modelos analíticos e de posicionamento se encontram hoje em meio a uma crise.

Miles e Snow (1978) desenvolveram uma taxonomia de estratégias genéricas que vem sendo considerada relevante para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas (GIMENEZ *et al.*, 1999). De forma geral, Miles e Snow (1978) propõem que as organizações podem utilizar quatro tipos de estratégias genéricas – defensiva, prospectora, analítica e reativa – para resolver três problemas do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

O **problema empreendedor** refere-se à decisão da empresa quanto à escolha de um domínio de produto ou serviço para um determinado mercado-alvo ou segmento de mercado; por exemplo, uma empresa pode optar por um produto ou serviço do tipo *commodity* com baixo custo de produção, para atendimento de um mercado em geral, ou por um produto ou serviço personalizado de alto custo ou valor agregado, para atendimento de um mercado específico.

O **problema de engenharia** refere-se à escolha da tecnologia empregada para a concepção, a produção e a distribuição do produto ou serviço definido no problema empreendedor. Por exemplo, o desenvolvimento do produto e os processos de produção deverão ser de alta produtividade e baixo custo se o produto ou serviço eleito for do tipo *commodity*; já o desenvolvimento de produtos complexos e específicos geralmente implica soluções à base de novas tecnologias de custo mais elevado.

O **problema administrativo** refere-se ao controle da organização em busca da racionalização e estabilização da estrutura e do processo que solucionam os dois problemas anteriores. O problema administrativo também envolve a seleção de áreas para inovação futura.

Ao se referirem aos três problemas como formadores de um **ciclo adaptativo**, Miles e Snow (1978) salientam o dinamismo com que os três problemas surgem e como são tratados pela organização ao longo do tempo. Para tratar os três problemas do ciclo adaptativo, os autores propuseram quatro tipos de estratégias genéricas pelas quais as empresas podem adaptar-se aos problemas descritos anteriormente:

- **Estratégia defensiva** – é aquela utilizada por empresas que preferem manter seu *status quo*. Neste caso, elas dedicam

sua atenção principal a melhorar a eficiência de suas operações atuais. Trata-se de uma estratégia que procura estreitos domínios de produto e mercado por meio de ênfase muito grande em eficiência.

- **Estratégia prospectora** – é uma estratégia utilizada por empresas que procuram estar sempre inovando, estar sempre em busca de oportunidades de mercado em que experimentam respostas de produtos e serviços com regularidade. Essas empresas frequentemente provocam mudanças e incertezas de mercado para seus concorrentes. Por outro lado, tais organizações em geral não são totalmente eficientes em função de sua forte preocupação com a busca de novas oportunidades de produto e/ou mercados.

- **Estratégia analítica** – trata-se de uma estratégia mista entre a defensiva e a inovadora. Neste caso, as organizações operam em dois domínios de produto e mercado, um estável e outro em mudanças.

- **Estratégia reativa** – trata-se de uma forma de **não estratégia**. As organizações percebem as mudanças no ciclo adaptativo, mas são incapazes de responder efetivamente a essas mudanças.

Essa taxonomia chamou a atenção de pesquisadores em administração estratégica que a têm utilizado bastante, e desde então sua eficácia e validade têm sido arduamente testadas (HAMBRICK, 1983; ZAHRA, 1987; THOMAS e RAMASWAMY, 1996). Numa perspectiva crítica, Fiss (2011) e Malik e Naeem (2011), entre outros, argumentam sobre a insuficiência e a falta de confiabilidade do modelo para explicar o comportamento estratégico de organizações. Por exemplo, Malik e Naeem (2011, p.809), em revisão sobre a tipologia, afirmam que elementos como o desenvolvimento de parcerias e a implementação de estratégias funcionais alinhadas aos valores da empresa influenciam a eficácia de cada tipo estratégico e, dessa forma, é difícil afirmar que uma estratégia seja mais eficaz do que outra – assumindo-se que a estratégia reativa traga pior desempenho ante as demais. Outra crítica, esta de Fiss (2011), não especificamente à tipologia de Miles e Snow (1978), mas às tipologias em geral – ainda que sua pesquisa empírica tenha elegido o referencial de Miles e Snow – é o fato de as tipologias não especificarem com precisão as relações de causa e efeito entre desempenho e tipo estratégico de base. Segundo Fiss (2011), boa parte das pesquisas sobre tipologias limita-se a apontar tipos estratégicos subjacentes a um conjunto de empresas e a utilizar essa descoberta para justificar e entender desempenhos diferenciados.

Em defesa da tipologia, Gimenez *et al.* (1999) aplicam o modelo proposto por Miles e Snow (1978) em um estudo que levantou o tipo de estratégia adotada por pequenas empresas da cidade de Londrina, no estado do Paraná. Os autores con-

cluem que o estudo demonstrou a possibilidade de aplicação do modelo na investigação das escolhas estratégicas adotadas por pequenas empresas em diversos ramos de atividade. Pittino e Visintin (2009) aplicam o modelo de Miles e Snow (1978) em empresas familiares de pequeno e médio portes localizadas na Itália. Segundo os autores, a utilização do modelo permitiu a descoberta de significativas variações da estratégia utilizada entre as pequenas e médias empresas familiares estudadas.

Ainda em defesa da utilização dessa taxonomia para classificação da estratégia utilizada por pequenas empresas, Zinn *et al.* (2008) conduziram uma pesquisa que levantou a orientação estratégica de casas de repouso de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978) e compararam os resultados de suas classificações com um *site* acerca do nível de qualidade dessas organizações. Segundo os autores, os resultados apontaram a existência de diferenças na classificação de qualidade em função do tipo de estratégia utilizada. As organizações prospectoras e analíticas eram as mais bem classificadas no *ranking* do *site*, seguidas das organizações de estratégias defensoras e, por fim, as reativas.

Em estudo aplicado às pequenas empresas dos setores de vestuário e de alimentos no estado do Paraná para verificar de que maneira os esquemas interpretativos de seus dirigentes interferem nas estratégias de ação dessas organizações, Cochia e Machado-da-Silva (2004) utilizaram a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) para estabelecer o posicionamento estratégico também por considerarem o modelo apropriado para pequenas empresas.

Dessa forma, diante de tantos indícios, entende-se que o modelo pode trazer *insights* interessantes quando aplicado ao entendimento de estratégias em pequenas empresas.

3. AMBIENTE, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

3.1. Ambiente

De acordo com Bosquetti, Fernandes e Seifert Jr. (2007), as organizações podem ser consideradas sistemas abertos e, portanto, desenvolvem relações de interdependência com o ambiente em que se inserem. Hatch e Cunliffe (2006, p.65) afirmam que o ambiente organizacional é o mais alto grau hierárquico de uma empresa. Segundo eles,

“você pode imaginar os níveis de análise como um conjunto de bonecas russas⁽²⁾. Tome a maior boneca (o ambiente) e dentro você vai encontrar outra menor (a organização), e dentro dessa outra menor ainda (as divisões ou departamento)” (HATCH e CUNLIFFE, 2006, p.65).

Nessa linha de interpretação de ambiente, Mintzberg (2008, p.155) alerta para o uso inadequado do significado da palavra ambiente como representando

“tudo o que está fora da organização – sua tecnologia; a natureza de seus clientes; sua posição geográfica; o clima econômico e até meteorológico em que deve operar”.

Segundo Mintzberg (2008), tal concepção deixa de considerar certas dimensões dos ambientes organizacionais, a saber:

- estabilidade – o ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico;
- complexidade – o ambiente, aqui entendido como tecnologia, pode variar de simples a complexo;
- diversidade de mercado – os mercados de uma organização podem variar de integrados a diversificados;
- hostilidade – esta dimensão pode variar de magnânimo a hostil.

Também em relação às dimensões do ambiente, Kabadayi, Eyuboglu e Thomas (2007) afirmam que, embora a literatura tenha identificado muitas dimensões dos ambientes organizacionais, três são vistas como particularmente importantes: dinamismo ou volatilidade é a frequência de mudança associada ao grau de imprevisibilidade dessas mudanças; munificência refere-se a abundância ou escassez de recursos aos quais a empresa pode ter acesso; complexidade refere-se a número e diversidade de competidores, fornecedores, compradores e outros atores do ambiente. Na presente pesquisa, tomaram-se por base essas três dimensões para a configuração do ambiente.

3.2. Competências organizacionais

O conceito seminal da visão baseada em recursos vem sendo atribuído a Penrose (1959) e a Wernerfelt (1984). Para esses autores, o desenvolvimento de uma organização decorre do uso que ela faz de seus recursos produtivos. Barney (1996) argumenta sobre a necessidade de os recursos serem valiosos e raros, difíceis de imitar e de substituir para gerarem vantagem competitiva. Em um desdobramento alinhado à VBR, Prahalad e Hamel (1990) propõem o conceito de competências essenciais (*core-competences*). Segundo os autores, as competências essenciais possuem três atributos: serem capazes de gerar valor; serem difíceis de imitar; serem passíveis de transferência a outros produtos e serviços da organização. Mills, Platts e Bourne (2003) afirmam que competências são criadas a partir de recursos; para os autores, isoladamente os recursos representam apenas potencialidades, uma competência é configurada quando determinado grupo de recursos são devidamente articulados e coordenados. Fernandes (2006, p.35) sintetiza a diferença entre os dois conceitos ao afirmar que “um recurso é uma potencialidade, enquanto a competência é uma ação”.

A perspectiva da estratégia por competências tem sido amplamente utilizada na literatura. Como exemplo, Bosquetti, Fernandes e Seifert Jr. (2007) apresentam um estudo de caso comparativo em que explicam o sucesso no processo de inter-

nacionalização a partir da adequação de competências organizacionais ao ambiente institucional do país para onde a empresa estende suas operações. Becker, Dutra e Ruas (2008), em um estudo de caso em uma empresa da cadeia automobilística, demonstram como o desenvolvimento organizacional ocorre *vis-à-vis* ao desenvolvimento de competências organizacionais. Crubellate, Pascucci e Grave (2008) chamam a atenção para a natureza interpretativa dos recursos (e competências), afirmando que seu valor será diferente segundo a estratégia perseguida pela empresa possuidora desse recurso. Em resumo, as competências estão relacionadas a estratégias adotadas e expressam-se na valorização de determinados comportamentos por parte das empresas. Por exemplo, pode-se supor que as competências valorizadas pelas empresas prospectoras devam ser diferentes das competências valorizadas por empresas com estratégias diametralmente opostas representadas pelas empresas reativas.

3.3. Desempenho empresarial

Não há dúvida de que a mensuração do desempenho ou do desempenho da organização vem recebendo cada vez mais atenção nas últimas décadas. O assunto ganha destaque em função da pressão por resultados decorrentes de um ambiente cada vez mais competitivo (FERNANDES, 2006). Fernandes (2006, p.5) define desempenho organizacional como sendo “os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”.

De acordo como Fernandes, Fleury e Mills (2006), o modelo do *balanced scorecard* vem sendo o mais utilizado para organizar as diversas perspectivas de desempenho. O modelo propõe que as empresas monitorem seu desempenho de acordo como quatro perspectivas:

- perspectiva financeira – que considera o valor criado pela empresa. Os indicadores mais comuns são representados por rentabilidade, crescimento e valor para o acionista;
- perspectiva dos clientes – que considera os mercados a que a organização atende. Seus indicadores incluem satisfação, fidelidade e aquisição de clientes;
- perspectiva de processos internos – indica como a empresa organiza seus processos internos para criar valor para os clientes;
- perspectiva de aprendizagem e crescimento – que avalia a infraestrutura e os recursos que a empresa deve construir para assegurar sua capacidade de renovação em longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um questionário estruturado dividido em cinco blocos foi utilizado como instrumento de coleta de dados. No primeiro bloco, que replicou parte do questionário adotado por Gava Neto (2009), constava um conjunto de 17 afirmações que

deveriam ser respondidas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, que buscava averiguar a percepção dos respondentes quanto ao ambiente em seus aspectos de munificência, complexidade e dinamismo.

O segundo bloco replicou o questionário adotado por Gimenez *et al.* (1999), um conjunto de 11 questões com quatro alternativas de resposta, que buscava averiguar a estratégia adotada pela empresa com base na tipologia proposta por Miles e Snow (1978). A alternativa **a** aponta para uma empresa prospectiva; a alternativa **b** para uma empresa analítica; a alternativa **c** para uma empresa defensiva; e a alternativa **d** para uma empresa reativa. A recorrência de determinada alternativa sugere a predominância do tipo estratégico da empresa respondente.

No terceiro bloco constavam nove afirmações, que também deveriam ser respondidas por meio de uma escala Likert de cinco pontos, em que se buscava investigar as competências mais valorizadas na empresa. Seguindo o rastro do trabalho de Gava Neto (2009), as nove afirmações de pesquisa desse terceiro bloco resultaram de uma etapa inicial de entrevistas realizadas com os proprietários de três grandes *pet shops*. Utilizou-se a análise de conteúdo dessas entrevistas para definir quais competências profissionais eram julgadas relevantes na visão desses empresários.

Do quarto bloco, que replicou também parte do questionário adotado por Gava Neto (2009), constava um conjunto de sete afirmações que deveriam ser respondidas por meio de uma escala Likert de cinco pontos. Esse bloco tinha por objetivo averiguar a percepção dos respondentes quando ao desempenho da empresa. O quinto e último bloco continha nove questões versando sobre informações pessoais do respondente e da empresa.

Como forma de oferecer maior profundidade em vez de amplitude, bem como diversidade em vez de quantidade, os questionários foram impressos em papel e entregues pelos pesquisadores diretamente aos proprietários dos *pet shops* visitados. Assim, foi possível que os pesquisadores orientassem pessoalmente eventuais dúvidas ou detalhes na forma de responder. Após dois ou três dias da entrega, os pesquisadores retornaram às empresas para recolher os questionários preenchidos. Em alguns casos foi necessário mais de um retorno para que o proprietário tivesse oportunidade e disponibilidade para respondê-lo. Todas essas medidas tiveram por objetivo promover respostas com bastante reflexão e sinceridade por parte desses pequenos empresários, deixando-os à vontade e evitando qualquer tipo de pressão. De forma geral, os autores depararam-se com um ambiente bastante colaborativo no processo, pois apenas duas empresas visitadas recusaram-se a responder. As empresas respondentes tiveram garantias de que os dados seriam utilizados de forma exclusivamente agregada e anônima e que receberiam o artigo final resultante das pesquisas, caso desejassem.

O processo de coleta de dados foi realizado nos meses de setembro e outubro de 2010. A aplicação do *survey* resultou na obtenção de 43 questionários preenchidos. Os *pet shops*

objetos desta pesquisa estão localizados na região central da cidade de Curitiba. Tal amostra justificou-se, principalmente, pela viabilidade da coleta de dados, considerando a facilidade de realização do *survey*. Os dados obtidos nos questionários impressos foram tabulados pelos próprios autores por meio do site *SurveyMonkey*, no qual o questionário foi originalmente construído e hospedado. Os dados obtidos na pesquisa foram analisados estatisticamente com o auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas obtidas dos grupos 1, 3 e 4 foram inicialmente submetidas a uma análise descritiva de cada uma das 23 variáveis por meio da AED (Análise Exploratória de Dados) que consiste, basicamente, em explorar os dados por meio de técnicas gráficas, como recomendado por Dancey e Reidy (2006). A análise não eliminou nenhuma das variáveis.

Essas variáveis correspondiam à análise do ambiente, das competências e do desempenho e foram submetidas à análise fatorial, adotando-se a análise dos componentes principais como método de extração. Avaliou-se a adequação fatorial por meio dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e esfericidade de Bartlett. O valor mínimo de confiabilidade aceitável foi considerado $\alpha = 0,5$, adotando-se a recomendação de outros autores que realizaram pesquisas de caráter exploratório (NUNNALLY, 1967; GLASER-SECURA e ANGHEL, 2003). Com os fatores de cada grupo confirmados, os dados foram submetidos novamente a uma análise fatorial, complementada por rotação *varimax*, objetivando melhorar a interpretação das cargas fatoriais (DANCEY e REIDY, 2006; HAIR JR. *et al.*, 2006).

Na segunda parte do tratamento e da análise dos dados visou-se relacionar as variáveis identificadas por meio da análise fatorial com as variáveis que indicavam a estratégia adotada pela empresa: prospectora, analítica, defensiva ou reativa. O interesse foi verificar como as variáveis identificadas na análise fatorial afetavam a diferenciação entre tais estratégias. Com as dimensões identificadas, foi utilizado o método de análise da variância (ANOVA). Tal método é adequado, pois buscou-se avaliar a influência de uma variável qualitativa (tratada como independente) sobre um conjunto de variáveis de escala ou de razão (dependentes e correlacionadas). Por sugestão de Field (2009), avaliou-se a significância dos testes multivariados por meio do teste *Pillai's Trace*.

5.1. Identificação das dimensões do ambiente

A análise dos histogramas de frequências e caixa de bigodes (*box plots*) gerados não provocou a exclusão de nenhuma variável do conjunto. A tabela 1 expõe os resultados da análise fatorial exploratória. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo ($p\text{-value} < 0,001$) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) também se mostrou adequado (KMO $> 0,5$).

Tais resultados possibilitam o uso da análise fatorial como técnica de exploração para o estudo pretendido.

Dos 17 itens originalmente sugeridos, descartaram-se cinco, pois contribuíam negativamente para a confiabilidade dos fatores, restando somente 12 itens, identificados na tabela 1. De acordo com os critérios de interpretação e rotação *varimax*, optou-se pela adoção de quatro fatores com o total de variância explicada de 58,67%. A tabela 1 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como suas comunalidades e média dos fatores. Adicionalmente, apresenta a variância explicada e acumulada dos fatores, além do índice de consistência interna por meio do alfa de Cronbach. Em síntese, quatro agrupamentos sobressairam da análise fatorial: o primeiro remete a uma análise da complexidade do ambiente; o segundo inclui questões relativas à previsibilidade do ambiente; o terceiro fator reúne questões relativas a condições favoráveis ao crescimento; e o quarto fator remete a uma análise do dinamismo do mercado.

O fator 1, dimensão denominada **complexidade do ambiente**, é composto de quatro itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados a quantidade de produtos ofertados, número de competidores, variedade de produtos, serviços e clientes. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,754 e itens com carga fatorial variando entre 0,544 a 0,809. A média deste fator foi de 4,37, mostrando que os respondentes possuem uma percepção fortemente elevada quanto à complexidade do ambiente.

O fator 2, dimensão denominada **previsibilidade do ambiente**, é composto de dois itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados à frequência de mudanças nos produtos, nos serviços e nas estratégias de vendas. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,806 e itens com carga fatorial de 0,804 e 0,832. A média deste fator foi de 3,28, mostrando que os respondentes percebem uma tendência neutra, entre não concordo nem discordo e concordo parcialmente, quanto à previsibilidade do ambiente.

O fator 3, dimensão denominada **condições favoráveis ao crescimento**, é composto de quatro itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados a exigências dos clientes, crescimento da demanda e oferta de recursos. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,703 e itens com carga fatorial variando entre 0,541 e 0,836. A média deste fator foi de 4,08, mostrando que os respondentes possuem uma percepção que julga as condições favoráveis ao crescimento elevadas.

O fator 4, dimensão denominada **dinamismo do mercado**, é composto de dois itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados à frequência de mudanças nos produtos, nos serviços e nas estratégias de vendas. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,720 e itens com carga fatorial de 0,824 e 0,852. A média deste fator foi de 3,06, mostrando que os respondentes percebem uma tendência neutra, entre não concordo nem discordo e concordo parcialmente quanto ao dinamismo do mercado.

Tabela 1

Fatores Relativos ao Ambiente

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
P1.1 – O número de produtos ou serviços ofertados em nossa área de atuação é muito alto.	0,544			
P1.3 – O número de empresas competindo em nossa área de atuação é muito alto.	0,770			
P1.5 – Há grande variedade de produtos e serviços à venda.	0,729			
P1.6 – Há grande variedade de clientes em nossa área de atuação.	0,809			
P1.10 – Mudanças nos produtos ou serviços ofertados pela sua empresa e pelos seus concorrentes são ...		0,804		
P1.11 – Mudanças nas estratégias de venda de sua empresa e de seus concorrentes são ...		0,832		
P1.4 – As exigências dos clientes variam muito de acordo com os diferentes tipos de clientes.			0,541	
P1.14 – A demanda por seu produto ou serviço em seu mercado de atuação está forte e em crescimento.			0,836	
P1.15 – Há potencial para um alto crescimento de vendas em seu mercado.			0,614	
P1.16 – Há abundância de recursos (financeiros, fornecedores, recursos humanos etc.) em seu mercado para empresas que têm potencial de crescimento sustentado.			0,746	
P1.7 – Mudanças nos produtos ou serviços ofertados por sua empresa e por seus concorrentes ocorrem ...				0,824
P1.8 – Mudança nas estratégias de venda de sua empresa e de seus concorrentes ocorrem ...				0,852
Média	4,37	3,28	4,08	3,06
Variância acumulada (%)	16,20	31,60	46,80	58,67
Alfa de Cronbach	0,754	0,806	0,703	0,720

5.2. Identificação das estratégias adotadas

A análise das modas resultantes das respostas das 11 variáveis do segundo grupo de perguntas do questionário permitiu identificar qual o tipo de estratégia adotada pelos respondentes, segundo a taxonomia de Miles e Snow (1978). As quatro formas de estratégia puderam ser identificadas. Na tabela 2 apresenta-se a frequência das estratégias utilizadas pelos respondentes.

Com os resultados das modas que identificavam a estratégia individual adotada por empresa, foi criada uma variável qualitativa no SPSS correspondente ao tipo de estratégia aplicada. Essa nova variável possibilitaria analisar a relação da estratégia com o ambiente, as competências e o desempenho.

5.3 Identificação das dimensões de competências organizacionais

A análise dos histogramas de frequências e caixa de bigodes (*box plots*) gerados não provocou a exclusão de nenhuma

Tabela 2

Tipos de Estratégia Praticados

Tipo de Estratégia	Frequência	Porcentagem (%)
Prospectora	16	38,1
Análítica	11	26,2
Defensiva	9	21,4
Reativa	6	14,3
Total	42	100,0

variável do conjunto. Na tabela 3 expõem-se os resultados da análise fatorial exploratória. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo (*p-value* < 0,001) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) também se mostrou adequado (KMO > 0,5); tais resultados possibilitam o uso da análise fatorial como técnica de exploração para o estudo pretendido.

Dos nove itens originalmente sugeridos, descartaram-se dois, pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,4 ou contribuíram negativamente para a confiabilidade dos fatores, restando somente sete itens, identificados na tabela 3. De acordo com os critérios de interpretação e rotação *varimax*, optou-se pela adoção de três fatores com o total de variância explicada de 61,43%. A tabela 3 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como suas comunalidades e média dos fatores. Adicionalmente, apresenta a variância explicada e acumulada dos fatores, além do índice de consistência interna por meio do alfa de Cronbach. Em síntese, três agrupamentos sobressaíram da análise fatorial, um primeiro que remete às competências de serviços de guarda de animais, um segundo que aponta competências para serviços tradicionais e um terceiro fator que remete à gestão empresarial.

O fator 1, dimensão denominada **competência para serviços de guarda**, é composto de dois itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados à competência para a prestação de serviços de creche e hospedagem de animais. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,845 e itens com carga fatorial de 0,896 e 0,912. A média deste fator foi de 2,33, mostrando que as organizações respondentes não apresentam muita força neste tipo de competência.

O fator 2, dimensão denominada **competência para serviços tradicionais**, é composto de dois itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados a serviços padronizados de tosa e banho. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,500 e itens com carga fatorial de 0,700 e 0,731. A média deste fator foi de

4,49, mostrando que as organizações respondentes são muito fortes neste tipo de competência.

O fator 3, dimensão denominada **competências gerenciais**, é composto por três itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados a gestão estratégica, motivação e treinamento de funcionários e utilização de redes de distribuição. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,647 e itens com carga fatorial variando entre 0,566 e 0,868. A média deste fator foi de 3,57, mostrando tendência neutra entre não concordo nem discordo e concordo parcialmente quanto à existência desta competência nas organizações respondentes.

5.4. Identificação das dimensões de resultado da organização

A análise dos histogramas de frequências e caixa de bigodes (*box plots*) gerados provocou a exclusão de uma variável do conjunto. Na tabela 4 expõem-se os resultados da análise fatorial exploratória. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo ($p\text{-value} < 0,001$) e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) também se mostrou adequado ($KMO > 0,5$); tais resultados possibilitam o uso da análise fatorial como técnica de exploração para o estudo pretendido.

Nenhum dos seis itens dos sete originalmente sugeridos foi descartado, conforme identificado na tabela 4. De acordo com os critérios de interpretação e rotação *varimax*, optou-se pela adoção de dois fatores com o total de variância explicada de 68,31%. A tabela 4 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como suas comunalidades e média dos fatores. Adicionalmente apresenta a variância explicada e acumulada

Tabela 3

Fatores Relativos às Competências Organizacionais

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3
P3.3 – A empresa tem domínio na prestação de serviços de “creche” diurna aos animais.	0,896		
P3.4 – A empresa tem domínio na prestação de serviços de “hospedagem” noturna aos animais.	0,912		
P3.1 – A empresa tem domínio dos serviços de banho e tosa dos animais de estimação.		0,700	
P3.8 – A empresa tem a capacidade de executar de forma padronizada o atendimento aos clientes.		0,731	
P3.6 – A empresa tem a capacidade de manter os funcionários bem treinados e motivados para o trabalho.			0,566
P3.7 – A empresa tem domínio sobre sua gestão estratégica.			0,776
P3.9 – A empresa utiliza-se de redes de distribuição de seus produtos ou serviços.			0,868
Média	2,33	4,49	3,57
Variância acumulada (%)	21,09	42,12	61,43
Alfa de Cronbach	0,845	0,500	0,647

Tabela 4

Fatores Relativos aos Resultados da Organização

Variável	Fator 1	Fator 2
P4.1 – Estou satisfeito com o crescimento da empresa em relação às concorrentes nos últimos três anos.	0,918	
P4.2 – A expectativa de lucratividade da empresa para os próximos três anos é de crescimento.	0,692	
P4.3 – O volume de vendas da empresa em relação aos concorrentes nos últimos três anos foi satisfatório.	0,817	
P4.4 – Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nesta empresa.	0,695	
P4.6 – Estou satisfeito com o desempenho dos funcionários da empresa.		0,683
P4.7 – O cliente está satisfeito com os serviços ou produtos da empresa.		0,921
Média	3,89	4,22
Variância acumulada (%)	42,99	68,31
Alfa de Cronbach	0,816	0,584

dos fatores, além do índice de consistência interna por meio do alfa de Cronbach. Em síntese, dois agrupamentos sobressaíram da análise fatorial, um primeiro que remete para o resultado econômico e um segundo que aponta para o resultado da gestão da organização.

O fator 1, dimensão denominada **resultado econômico**, é composto por quatro itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados à satisfação quanto a crescimento, lucratividade, volume de vendas e resultado do investimento. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,816 e itens com carga fatorial variando de 0,918 a 0,692. A média deste fator foi de 3,89, mostrando que as organizações respondentes se encontram parcialmente satisfeitas com seus resultados econômicos.

O fator 2, dimensão denominada **resultado da gestão**, é composto de dois itens que traduzem convicções ligadas a aspectos relacionados à gestão administrativa da organização. Este fator apresentou um índice de consistência interna, alfa de Cronbach, igual a 0,584 e itens com carga fatorial de 0,683 e 0,921. A média deste fator foi de 4,22, mostrando que as organizações respondentes estão muito satisfeitas com este tipo de resultado.

5.5. Relação da estratégia adotada em função de ambiente, competências e desempenho

Nesta parte do tratamento e análise dos dados buscou-se verificar a existência de relacionamento entre a estratégia adotada pelas empresas – prospectiva, analítica, defensiva ou reativa – e os construtos confirmados na análise fatorial – ambiente, competências e desempenho –, procurando verificar a interferência desses fatores na adoção da estratégia.

Com as dimensões identificadas, foi utilizado o método de análise da variância (ANOVA). Na figura a seguir estão

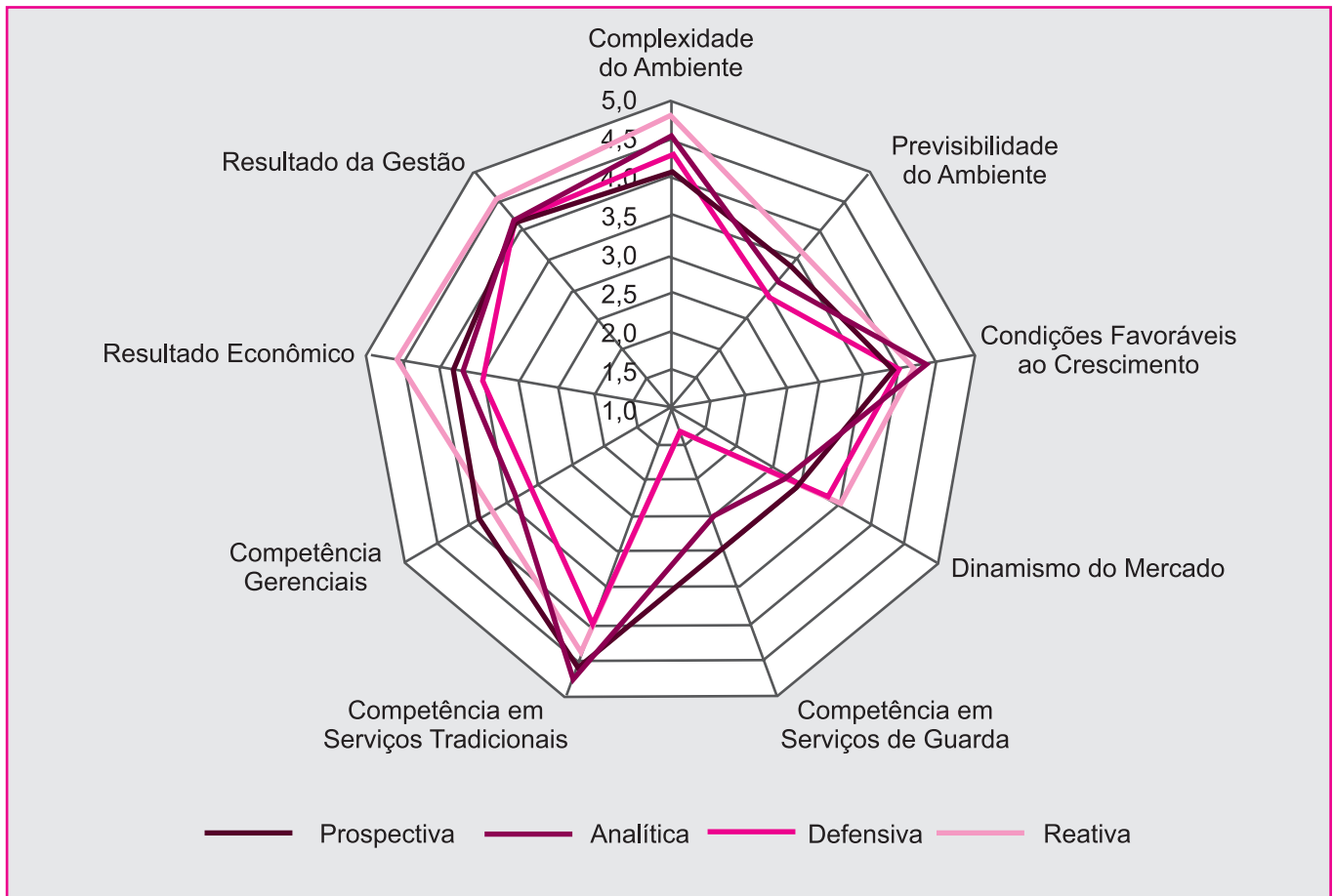
representadas as estratégias adotadas pelos respondentes e a relação com os fatores do ambiente, das competências e do desempenho.

De uma forma ampla, avaliando o poder de explicação dos modelos, que indica como a variável estratégia afeta a diferenciação dos fatores, verificou-se que esta não se mostrou significativa para nenhuma forma de estratégia. Avaliou-se a significância dos testes multivariados por meio do teste *Pillai's Trace*. A ausência de significância apresentada comprova que a estratégia adotada pelos respondentes não exerceu influência nas respostas obtidas, como se poderia supor.

Indo além, na comprovação dos resultados obtidos, foi realizado um teste de ANOVA que objetiva descobrir se existem diferenças entre as médias de grupos. Isso é feito pelo cálculo inicial da média geral, procurando identificar o quanto cada grupo difere da média geral (DANCEY e REIDY, 2006). Na tabela 5 expõem-se os resultados obtidos.

Como é possível observar pelos resultados, com exceção da variável competência em serviços de guarda, todas as médias por grupo não apresentaram significância estatística. Mais uma vez, a ausência de significância apresentada comprova que a estratégia adotada pelos respondentes não exerceu influência nas respostas obtidas.

Levando-se em consideração o pequeno número de empresas não respondentes, foi realizada uma análise de variância de um fator Kruskal-Wallis que é equivalente não paramétrico de ANOVA. O teste de Kruskal-Wallis é utilizado quando os dados não satisfazem as condições requeridas para uma ANOVA paramétrica (DANCEY e REIDY, 2006). Os resultados encontrados, da mesma forma que os obtidos nos testes paramétricos, também apontaram ausência de significância estatística, com exceção da variável competência em serviços de guarda.



Relação da Estratégia com Ambiente, Competências e Desempenho

6. CONCLUSÕES

No presente estudo, teve-se como objetivo geral investigar a influência da combinação do ambiente percebido, das competências empresariais e do desempenho obtido na determinação da estratégia adotada por pequenas empresas *pet shop*.

Foi possível identificar na amostra a adoção dos quatro tipos de estratégia propostos pela tipologia de Miles e Snow (1978). A maioria das empresas pesquisadas adota a estratégia prospectora; em seguida aparecem as empresas que adotam a estratégia analítica e a estratégia defensiva; a postura reativa mostrou ser o comportamento estratégico menos adotado no setor.

De acordo com a análise dos resultados, na percepção dos respondentes, verificou-se que o ambiente do setor de *pet shop* se caracteriza como complexo e medianamente previsível. O mercado apresenta-se pouco dinâmico, mas mostra-se favorável ao crescimento. Por tratar-se de um setor tipicamente local e sem grande tecnologia envolvida, faz sentido a percepção de média previsibilidade e baixa dinamicidade; ainda, a perspectiva de crescimento vai em linha com o aumento da população

de *pets* em grandes cidades. Contudo, a percepção do ambiente como complexo parece superestimada, dada a natureza local do negócio.

A percepção do ambiente ocorreu da mesma forma, independentemente do tipo de estratégia utilizada pelo respondente. Tais resultados são curiosos, pois, apesar de uma percepção similar sobre o ambiente, a resposta dos agentes é distinta, variando de prospectora, analítica, defensiva e, em menor grau, reativa. O resultado contradiz pressupostos cognitivistas da formação da estratégia, segundo os quais a percepção do ambiente está na base da escolha estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Há outra explicação possível para esse resultado (respostas estratégicas diferentes para uma percepção do ambiente similar). Por ser baseada em percepção, a pesquisa não chegou a investigar até que ponto, de fato, as respostas são diferentes. Por exemplo, se de fato as empresas que se julgam prospectivas testam possibilidades em seus mercados, ou as autoproteladas defensivas limitam o escopo de produtos e mercados com vistas à busca de eficiência. Pode ocorrer de, no fundo,

Tabela 5

Teste ANOVA de um Fator

		Soma dos Quadrados	DF	Média Quadrada	F	Sig.
Complexidade do ambiente	Entre cada grupo	2,91	3,00	0,97	2,02	0,127
	Dentro de cada grupo	18,24	38,00	0,48		
	Total	21,15	41,00			
Previsibilidade do ambiente	Entre cada grupo	3,55	3,00	1,18	1,41	0,255
	Dentro de cada grupo	30,98	37,00	0,84		
	Total	34,52	40,00			
Condições favoráveis ao crescimento	Entre cada grupo	1,25	3,00	0,42	1,09	0,363
	Dentro de cada grupo	14,44	38,00	0,38		
	Total	15,69	41,00			
Dinamismo do mercado	Entre cada grupo	2,98	3,00	0,99	1,16	0,338
	Dentro de cada grupo	32,62	38,00	0,86		
	Total	35,60	41,00			
Competência em serviços de guarda	Entre cada grupo	25,52	3,00	8,51	4,70	0,007
	Dentro de cada grupo	68,81	38,00	1,81		
	Total	94,33	41,00			
Competência em serviços tradicionais	Entre cada grupo	2,03	3,00	0,68	1,45	0,244
	Dentro de cada grupo	17,72	38,00	0,47		
	Total	19,74	41,00			
Competências gerenciais	Entre cada grupo	2,73	3,00	0,91	1,37	0,267
	Dentro de cada grupo	25,28	38,00	0,67		
	Total	28,01	41,00			
Resultado econômico	Entre cada grupo	4,57	3,00	1,52	1,93	0,142
	Dentro de cada grupo	28,41	36,00	0,79		
	Total	32,99	39,00			
Resultado da gestão	Entre cada grupo	0,58	3,00	0,19	0,33	0,800
	Dentro de cada grupo	20,31	35,00	0,58		
	Total	20,90	38,00			

as respostas serem semelhantes – por exemplo, ofertando os mesmos serviços e produtos para a clientela local – e o que varia é o enquadramento ou a percepção de cada empresário sobre tal resposta. Reforçando o argumento, pode-se supor que, no setor *pet*, dado um padrão mínimo de qualidade, a tendência é o cliente recorrer a serviços não muito distantes de sua residência. Dessa forma, basta a empresários do setor oferecerem um *portfolio* de produtos e serviços básicos a sua base local de clientes. Recorrendo a ideias da teoria institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983), pode estar se operando alguma forma de isomorfismo, não apenas numa percepção similar do ambiente,

mas também na própria atuação empresarial. Em tempo, dados os processos isomórficos, o que parece operar é o mimético, uma vez que não há pressões coercitivas significativas sobre o setor – a não ser leis amplas para concessão de alvará de funcionamento do negócio –, tampouco normas profissionais que balizem práticas no setor.

Em termos dos resultados organizacionais, apesar dos diferentes tipos de estratégia adotados, todos os respondentes afirmam, sem possibilidade de distinção, estarem satisfeitos tanto com os resultados da gestão como com os resultados econômicos alcançados por suas empresas. Interessante ob-

servar que mesmo os proprietários das empresas que adotam estratégias reativas declaram-se satisfeitos com os resultados obtidos. Sob esse aspecto, vale citar Fernandes (2006, p.6) quando alerta para o fato de que os resultados decorrentes do desempenho organizacional são múltiplos e, assim, o “sucesso não estaria apenas nos balanços e demonstrações financeiras; está nos olhos de quem o vê, e cada um o vê de uma maneira distinta”. Dessa forma, pode-se supor que a atividade de *pet shop* está intimamente ligada a um *hobby* e ao gosto por animais, o que traz em si algum tipo de satisfação intrínseca.

Em termos de competências, o setor de *pet shop* enfatiza competências gerenciais, competências em serviços tradicionais e competência em serviços de guarda de animais. Apesar dos diferentes tipos de estratégia adotados, todos os respondentes, sem distinção, afirmam ser possuidores em mesmo grau das competências gerenciais (em nível mediano) e das competências em serviços tradicionais (em alto grau). A posse de competências gerenciais em nível mediano pode ser explicada por tratar-se de um setor de pequenas empresas, desprovidas de instrumentos de gestão mais sofisticados. Esse fato pode sugerir algumas conclusões. Uma primeira é que a implantação de estratégias prospectivas, defensivas, analíticas e (por definição) também as reativas se dê de forma assistemática e voluntarista, uma vez que não parece haver ferramentas de gestão voltadas à execução da estratégia (como indicadores e controles gerenciais). Tal ponto alinha-se à crítica de Malik e Naeem (2011) sobre a similaridade no desempenho de empresas com diferentes tipos estratégicos, uma vez que, sem mecanismos adequados de desdobramento e controle de estratégias, não se tem garantia de que as intenções estratégicas se concretizem na prática empresarial. Essa ausência de ferramentas, argumentam os autores, é mais comum em pequenas empresas, e foi, de certa forma, confirmada nesta pesquisa.

O segundo ponto é que a ausência de competências de gestão dificulta a própria aferição mais precisa de resultados (por exemplo, o custo de oportunidade do capital investido no empreendimento). Dessa forma, a percepção de satisfação dos empresários com o desempenho de suas empresas reforça a ideia de que há fatores além dos econômicos ao empresariar em um setor como o *pet*, muitas vezes relacionados a *hobbies* dos proprietários.

A similaridade da competência de gestão em um patamar mediano reforça a ideia de que a resposta estratégica seja de fato similar, ainda que a percepção dos respondentes as enxergue diferentes. Retomando os pressupostos da tipologia de Miles e Snow (1978), o problema empreendedor dessa atividade volta-se à oferta de produtos e serviços *pet shop* numa vizinhança; o problema de engenharia foca operações clássicas de banho e tosa, além da compra e da disposição de produtos em prateleiras para os clientes. O problema administrativo, voltado ao controle da organização para racionalização e estabilização da estrutura e dos processos, acaba não sendo o foco dessas organizações. Por conseguinte, esperam-se respostas similares.

A única competência que distingue os grupos volta-se a serviços de guarda, não enfatizada por empresas que adotam a estratégia reativa. Esse tipo de competência demanda maior necessidade de espaço para instalações; daí se poderia inferir que em empresas que adotam estratégias reativas seriam de menor porte, porém a pesquisa ora empreendida não contempla tal verificação.

Finalizando, os resultados apresentados não se alinham com os obtidos no trabalho de Gava Neto (2009), cujos resultados apontaram diferentes graus de percepção do ambiente, das competências e dos resultados obtidos para diferentes tipos de estratégia adotados. A explicação talvez se encontre na diferença de complexidade da indústria de *software* comparada à menor complexidade do negócio de lojas de *pet shop*, o que acaba por nivelar a percepção do ambiente, o tipo de competência enfatizado e, ao final, o resultado obtido, independentemente da postura estratégica.

No limite, o estudo põe em evidência o risco de ausência de competências organizacionais consistentes por parte das empresas da amostra, no sentido de desenvolverem atributos que sejam valiosos, difíceis de imitar e passíveis de transferência para novos produtos, serviços e negócios da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990; BARNEY, 1996). Sem tais competências e recursos, as empresas correm o risco de não terem vantagem competitiva e ficarem na média do setor (*tostuck in the middle*, PORTER, 1980).

Apesar do resultado, este estudo apresenta algumas limitações que reduzem o alcance de suas conclusões. As principais delas estão relacionadas ao método: quando se adota um questionário por adesão, não se pode afirmar que os respondentes façam parte da mesma população (do ponto de vista estatístico) daqueles que deixaram de responder à pesquisa, o que, por sua vez, impede a realização de inferências. Ainda assim, embora não tenham realizado teste adicional algum para procurar garantir a representatividade amostral, os autores não acreditam que exista motivo significativo algum para eventuais diferenças. Outra possível limitação relaciona-se à possibilidade de alguns participantes terem se sentido inclinados a responder não com base em sua percepção, mas naquilo que imaginavam ser a melhor resposta para seu tipo de negócio, principalmente por tratar-se de proprietários.

Por fim, como limitação de desenho da pesquisa, deve-se observar que estudos voltados a competências melhor se coadunam com recortes longitudinais, relacionados à dependência de trajetória, em que se pode observar o ciclo adaptativo mediante o qual recursos estratégicos se reconfiguram para desenvolver competências (NELSON e WINTER, 1982). Este estudo, por seu corte transversal, perde a possibilidade de explorar essa perspectiva.

Na continuidade dos trabalhos, os autores pretendem realizar entrevistas em profundidade com pelo menos um respondente por tipo de estratégia utilizada para aprofundar o estudo, na busca de um referencial teórico mais apropriado para a explicação do fenômeno. ♦

NOTAS

- (1) Um estudo de Dias *et al.* (2004) concluiu que a razão entre a população humana e a população canina era 5,14 e a entre a humana e a felina era 30,57, não havendo diferenças significativas ao se compararem as razões entre as populações humana e animal das áreas homogêneas.
- (2) Uma *matrioshka*, ou boneca russa, é um brinquedo tradicional da Rússia constituído por uma série de bonecas que são colocadas umas dentro das outras, da maior (exterior) até a menor (a única que não é oca).

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Madrid, 1977.
- BARNEY, J.B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Addison-Wesley, 1996.
- BECKER, G.V.; DUTRA, J.S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p.51-79.
- BOSQUETTI, M.; FERNANDES, B.; SEIFERT JR., R. Um diálogo entre internacionalização, competências e teoria institucional: uma empresa de energia elétrica francesa no Brasil e Reino Unido. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007. 1 CD-ROM.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). *Handbook of strategy and management*. London-New York: Sage, 2002. p.31-51.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, v.5, n.2, p.219-224, Apr. 1980.
- COCHIA, C.B.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.8, Edição Especial, p.11-35, set./dez. 2004.
- CRUBELLATE, J.M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.48, n.4, p.8-18, out./nov./dez. 2008.
- DANCEY, C.P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, R.A.; GARCIA, R.C.; SILVA, D.F.; AMAKU, M.; FERREIRA N.J.S.; FERREIRA, F. Estimativa de populações canina e felina domiciliadas em zona urbana do Estado de São Paulo. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v.38, n.4, p.565-570, ago. 2004.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, n.2, p.147-160, Apr. 1983. [DOI: 10.2307/2095101].
- FERNANDES, B.H.R. *Competência e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./nov./dez. 2006.
- FIELD, A. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FISS, P.C. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, NY, v.54, n.2, p.393-420, Apr. 2011.
- GAVA NETO, J. *Ambiente, estratégia, competências e performance das empresas de software paranaenses*. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Positivo, Curitiba, Paraná, Brasil, 2009.
- GIMENEZ, F.A.P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.G.S.; HAYASHI JUNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.3, n.2, p.53-74, maio/ago. 1999.
- GLASER-SECURA, D.A.; ANGHEL, L.D. Empirical study of institutions: Romania. In: INTERNATIONAL IPSERA CONFERENCE, 12., 2003, Budapest. *Proceedings...* Budapest: IPSERA, 2003.
- HAIR JR., J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK W.C. *Análise multivariada de dados*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HAMBRICK, D.C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, NY, v.26, n.1, p.5-26, Mar. 1983.
- HATCH, M.J.; CUNLIFFE, A.L. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2nded. New York: Oxford, 2006.
- HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J.A.; BULGACOV, S. Mudanças de conteúdo estratégico em pequenas

- empresas de massas alimentícias. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.10, n.3, p.159-179, jul./ago./set. 2007.
- KABADAYI, S.; EYUBOGLU, N.; THOMAS, G.P. The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v.71, Issue 4, p.195-211, Oct. 2007.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUNARDI, G.L.; DOLCI, P.C.; MAÇADA, A.C.G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.45, n.1, p.5-17, jan./fev./mar. 2010.
- MALIK, M.E.; NAEEM, B. Miles and Snow strategy typology: a critical commentary. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, v.3, n.4, p.805-812, Aug. 2011.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, v.3, n.3, p.546-562, July 1978.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, v.23, n.9, p.977-994, Sept. 2003. [DOI: 10.1108/01443570310491738].
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIZUMOTO, F.M.; ARTES, R.; LAZZARINI, S.G.; HASHIMOTO, M.; BEDÉ, M.A. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.45, n.4, p.343-355, out./nov./dez. 2010.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- NUNNALLY, J. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. 3.ed. Oxford/New York: Oxford University Press, 1959.
- PITTINO, D.; VISINTIN, F. Innovation and strategic types of family smes: a test and extension of Miles and Snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, v.17, Issue 3, p.257-295, Sept. 2009. [DOI: /10.1142/S0218495809000382].
- PORTER, M.E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p.3-15, May/June 1990.
- SEHNEM, S.; LAZZAROTTI, F.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Uma análise longitudinal da utilização do paradigma porteriano no Brasil. *Brazilian Business Review (BBR)*, Vitória-ES, v.7, n.2, p.21-39, maio/ago. 2010.
- THOMAS, A.S.; RAMASWAMY, K. Matching managers to strategy: further tests of the Miles and Snow typology. *British Journal of Management*, v.7, Issue 3, p.247-261, Sept. 1996. [DOI: 10.1111/j.1467-8551.1996.tb00118.x].
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- WERNERFELT, B.A. A resource-based view of the firm. *Management Journal*, v.5, n.2, p.171-180, Apr./June 1984.
- WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, Hampshire, v.1, n.1, p.14-20, Spring 2004. [DOI: /10.1057/palgrave.emr.1500008].
- ZAHRA, S.A. Research on the Miles-Snow (1978) typology of strategic orientation: review, critique and future directions. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, NY, p.56-60, Aug. 1987.
- ZINN, J.S.; SPECTOR, W.D.; WEIMER, D.L.; MUKAMEL, D.B. Strategic orientation and nursing home response to public reporting of quality measures: an application of the miles and snow typology. *Health Services Research*, Chicago, IL, v.43, n.2, p.598-615, Apr. 2008. [DOI: 10.1111/j.1475-6773.2007.00781.x].

Strategy, skills and performance in the pet shop business: the evidence of a survey in Curitiba

This study examines the influence of the combination of the perceived environment, entrepreneurial skills and performance achieved in determining the strategy adopted by small businesses represented by shops and services for pets (pet shops) in the city of Curitiba, Paraná State, Brazil. Data collection was carried out using a structured questionnaire divided into five blocks. It was possible to identify all four types of strategy proposed in the Miles and Snow typology (1978). Most of the surveyed companies adopt the prospecting strategy, followed by those that adopt the analytical strategy and the defensive strategy; the reactive posture proved to be the least adopted strategic behavior in the in-

ABSTRACT

dustry. In the perception of the respondents, the industry's environment is unique, regardless of the type of strategy adopted, and is characterized as complex and somewhat predictable; the market is dynamic, but growth oriented. In terms of organizational results, despite the different types of strategy adopted, all respondents claim that they are satisfied with both the management results and financial results of their companies. As for competencies, the pet shop industry emphasizes managerial competencies, traditional service competencies, and animal custody competencies.

Keywords: strategy, competencies, pet shop.

RESUMEN

Estrategia, competencias y desempeño en empresas de pet shop: evidencias de un estudio en Curitiba

En este estudio se analiza la influencia de la combinación del entorno percibido, de la capacidad empresarial y de los resultados alcanzados para determinar la estrategia adoptada por pequeñas empresas representadas por tiendas de comercio y prestación de servicios para mascotas – *pet shops* – en Curitiba, estado de Paraná, Brasil. Se realizó la recopilación de datos por medio de un cuestionario estructurado compuesto por cinco bloques. Se pudo identificar todos los cuatro tipos de estrategias propuestos por la tipología de Miles y Snow (1978). La mayor parte de las empresas estudiadas adopta la estrategia de prospección, seguidas por las empresas que adoptan la estrategia analítica y la estrategia defensiva; la actitud reactiva resultó ser el comportamiento estratégico menos adoptado en el sector. En la percepción de los encuestados se observó que el entorno del sector fue único, independientemente de la estrategia adoptada, y caracterizado como complejo y poco previsible; el mercado es dinámico, sin embargo resulta favorable al crecimiento. En términos de resultados organizacionales, a pesar de los diferentes tipos de estrategia adoptados, todos los encuestados afirman, sin distinción, que están satisfechos tanto con los resultados de la gestión como con los resultados económicos alcanzados por sus empresas. En cuanto a las competencias, las empresas de *pet shop* ponen de relieve las competencias de gestión, las competencias en servicios tradicionales y la competencia en servicios de guardería para mascotas.

Palabras clave: estrategia, competencias, tiendas de comercio y servicios para mascotas.

RAUSP
Revista de Administração

Visite o site da RAUSP. Acadêmicos e profissionais ligados ao estudo da Administração podem contar com essa importante ferramenta de pesquisa.

Pesquise, envie seu artigo, entre em contato com a RAUSP.

www.rausp.usp.br

RAUSP

