

## **O papel do *enfoque de gestão* na consolidação da *estratégia empresarial***

João Pedro Cordeiro

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal

[joao.cordeiro@esce.ips.pt](mailto:joao.cordeiro@esce.ips.pt)

### **Resumo**

Este artigo pretende reflectir sobre alguns dos traços que caracterizam as empresas do sector de componentes para automóvel, nomeadamente sobre as inter-relações existentes entre as estratégias empresariais e algumas das dimensões do enfoque de gestão (estrutura, vantagens concorrenciais, produtos/processos, equipamentos/tecnologias). Para tal foi aplicado um inquérito por questionário a 72 empresas. Os resultados sugerem que a diferente conjugação das dimensões definidoras da gestão das empresas estão na origem de dois modelos: um que inclui as empresas com estratégia assente na “inovação” e na “qualidade”, e outro que inclui as empresas com estratégia assente nos “baixos custos”.

**Palavras chave:** Estratégias, Enfoque de Gestão, Sector Automóvel.

### **Abstract**

The present paper intends to make a reflection on some features of companies from automotive parts industry. Namely, the reflection will focus on the identification and characterization of relations between business strategies and some management focus (structure, competing advantages, products/processes, and equipment/technologies). The study covers 72 companies that filled a survey. Results suggest that the different conjugation of dimensions that define business management originate two models: the first includes companies with a strategy build upon innovation and quality while the other one includes companies with a strategy build upon low cost.

**Keywords:** Strategies, Management Focus, Automotive Industry

## **Introdução**

Numa altura em que a concorrência aumenta a todos os níveis, pela intensidade e extensividade das transformações que marcam os tempos actuais, onde o ritmo e o alcance das mudanças desconhecem qualquer equivalente anterior e têm um claro impacto sobre as empresas, é necessário que estas preconizem estratégias que lhes permitam alcançar os objectivos definidos.

A definição do modelo de gestão pressupõe que a empresa pense e decida, em cada momento do seu ciclo de vida, sobre as *estratégias de negócio* (onde se incluem os objectivos das empresas) tidas como fundamentais para garantirem a performance adequada à sua sobrevivência [Morais, 1998]. Assim sendo e a este nível, procuramos identificar quais são as estratégias empresariais das empresas do sector de componentes para automóvel. Os tipos de estratégia considerados remetem para os desenvolvimentos da teoria das vantagens competitivas [Porter, 1980, 1985].

Decorrente das estratégias preconizadas pelas empresas surge o *enfoque da gestão*, isto é, o que as empresas elegem, em função dos seus valores e estratégias, como o centro da sua atenção. Neste sentido, procurou-se identificar as vantagens concorrenciais das empresas, o seu posicionamento quanto à sua estrutura, aos produtos/processos e aos equipamentos/tecnologias.

O estudo apresentado neste artigo consiste num trabalho empírico efectuado às empresas do sector de componentes para automóvel. Na sua descrição, começaremos por apresentar o modelo teórico que presidiu à sua construção. Segue-se uma referência à amostra e à metodologia utilizada. Na análise dos dados apresenta-se o enfoque de gestão das empresas tendo por base de análise as suas estratégias. Finalmente, na conclusão, serão sintetizados os resultados mais relevantes das relações encontradas.

## **1. Enquadramento teórico**

### **1.1. Estratégia: conceito**

A época em que vivemos tem suscitado uma variedade de abordagens relativas à definição de estratégia, procurando todas elas, de uma forma ou de outra, dar conta dos processos que lhe estão subjacentes. A noção de estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para uma disciplina do conhecimento – a gestão estratégica – dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas.

Não existe um significado único do conceito de estratégia. O vocábulo apresenta vários significados, diferentes na sua amplitude e complexidade. Dependendo do contexto no qual é empregue e numa tentativa de identificar os conceitos necessários para defini-la, a estratégia

pode ter o significado de políticas, objectivos, táticas, metas, programas, entre outros [Quinn, Mintzberg, James, 1991].

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área de gestão, podendo significar desde um curso de acção formulado de maneira precisa, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande utilização no meio académico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversidade. A estratégia é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, não é apenas uma ideia de como lidar com um inimigo num ambiente de concorrência ou de mercado, não se resume a um indicativo de caminhos e soluções, mas tem uma abrangência que engloba outros conceitos como o de “eficácia operacional”, “diversificação” ou “planeamento estratégico” [Porter, 1999].

Para Thompson e Strickland, estratégia é um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa (...) para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho” [Thompson e Strickland, 2000:10]. Já para Quinn, Mintzberg e James, estratégia é um modelo ou um plano que integra os objectivos, as políticas e as acções sequenciais de uma organização, num todo coeso [Quinn, Mintzberg, James, 1991].

De entre os muitos significados do conceito estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright e Chrisman. Wright define a estratégia como planos de gestão com vista a alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da organização [Wright, 2000]. Nas palavras de Chrisman, estratégia “descreve as características fundamentais que as organizações definem, tendo por base as suas competências, os seus recursos e as oportunidades relativamente à envolvente externa, que lhes permitem traçar metas e alcançar os seus objectivos” [Chrisman, 1988:414]. Estratégia é, assim, a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir os objectivos a curto, médio e longo prazos, decidindo sobre quais os recursos que devem ser adquiridos e utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar os factores que ameaçam o alcance dos resultados desejados. A estratégia, neste contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado. Pelo contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função de integrar estratégia, organização e ambiente num todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão directamente envolvidos ou são indirectamente influenciados [Cardoso, 1997].

Desde então, o conceito de estratégia de negócios vem evoluindo, tendo sido criadas várias técnicas, teorias e modelos de gestão estratégica. As estratégias permitem que as empresas formulem o rumo para os seus negócios observando a sua cadeia de valor (nichos de mercado, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.), a sua flexibilidade, suas competências diferenciadas (preço, qualidade, inovação, canais de distribuição, etc.), as regulamentações impostas pelo ambiente (governos, sindicatos) e algumas das estratégias genéricas de posicionamento/reorientação do negócio, da competitividade e da inovação [Porter, 1990]. Há autores, como Mintzberg [1990], Burgelman e Maidique [1988], só para citar alguns, que sugerem mesmo a incorporação de tecnologia entre estas estratégias genéricas das empresas.

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que a permeiam, a saber: competitividade, posicionamento, missão, objectivos, resultados, adequação organizacional, desempenho, etc., palavras estas que muitas vezes reduzem a sua amplitude, ao serem utilizadas como sinónimos dela.

## **1.2. Tipologias sobre estratégia empresarial**

### **1.2.1. Uma análise à luz da teoria da vantagem competitiva de Michael Porter**

A teoria desenvolvida por Porter remete para a análise dos padrões de concorrência empresarial e das estratégias adoptadas pelas empresas para actuarem no mercado e para obterem vantagem competitiva – *teoria da vantagem competitiva* [Porter, 1985]. A vantagem competitiva descreve, segundo Porter, o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma posição de privilégio.

A ideia básica de qualquer estratégia é, pois, conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios que advêm da estratégia adoptada pela empresa normalmente não eliminam a concorrência, mas representam vantagens competitivas para a empresa. E, segundo Porter, apenas são desejáveis, numa determinada indústria, as estratégias que possam ser defendidas contra os concorrentes actuais e futuros. Com efeito, não podemos esquecer que as estratégias bem sucedidas são excelentes alvos para a imitação e a imitação tende a reduzir a margem de lucro. Por isso mesmo, as estratégias não devem procurar apenas gerar vantagem competitiva, mas garantir que esta vantagem seja sustentável, ou seja, criar mecanismos que dificultem a entrada de outros no mercado e imponham barreiras à imitação.

As empresas não se devem preocupar apenas com o mercado dos clientes. É fundamental, também, que as empresas concorram através de outras variáveis, como sejam os recursos humanos e os recursos financeiros. Concentrar a estratégia só nos potenciais clientes pode ser fatal à tentativa de manutenção/ampliação da vantagem competitiva da empresa.

Os conceitos básicos da estratégia competitiva estão associados a duas questões centrais: por um lado, à atractividade do sector e, por outro lado, à posição da empresa dentro desse mesmo sector. Para permitir uma análise dessas questões, Porter identificou cinco forças competitivas básicas que pressionam as empresas e que concorrem contra a sua competitividade e lucratividade [Porter, 1980, 1985]. São elas: a) a rivalidade entre as empresas que actuam no sector; b) o poder de negociação dos clientes; c) o poder de negociação dos fornecedores; d) a ameaça das potenciais empresas que podem entrar no sector; e) os produtos substitutos, ou seja, a afectação preconizada por outros sectores cujos produtos podem substituir os seus. A avaliação destas forças constitui a base para estimar a posição relativa da empresa no sector e determinar quais são os factores que determinam a sua vantagem competitiva.

Dado o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, o papel central no plano estratégico de uma empresa deveria ser, segundo Porter, a sua estratégia genérica. A estratégia genérica “especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está procurando, e fornece o contexto para a tomada de acções em cada área funcional” [Porter, 1985:22].

De acordo com o modelo de Porter, ao lidar com as cinco forças competitivas, as empresas podem ganhar vantagens competitivas baseadas em três tipos de estratégias genéricas: baseada nos custos, diferenciação e foco/nicho [Porter, 1985].

A *estratégia baseada nos custos*, traduz-se na procura de uma vantagem competitiva em diversos segmentos industriais através da redução de custos. A empresa procura ser o produtor com menores custos em todo o sector. O seu âmbito de actuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto standard a baixo custo para os clientes que são sensíveis ao preço, e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. As fontes de vantagens de custo, embora variáveis de sector para sector, são, geralmente, as economias de escala, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos factores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

A *estratégia de diferenciação*, baseia-se na procura de vantagem competitiva em diversos segmentos através da identificação das características valorizadas pelo clientes. Optando por esta estratégia, a empresa deve procurar ser única no seu sector no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores, agrupados em diferentes segmentos. Dependendo do sector em que a empresa actua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à empresa praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores. É, pois, a estratégia alvo para os produtos e serviços considerados únicos na indústria e direccionada para os clientes que são relativamente insensíveis ao preço.

A *estratégia de foco/nicho*, reflecte-se na procura de vantagem competitiva num só segmento ou num grupo de segmentos de mercado/industriais pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo (quando a empresa procura vantagem de custo no seu segmento alvo) e em foco na diferenciação (quando a empresa procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a selecção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores, pelo que incide na produção de produtos e serviços que satisfazem as necessidades de pequenos grupos de clientes.

Sintetizando, segundo Porter há três formas de obter vantagem competitiva. A vantagem competitiva através da *liderança de custos* significa que a empresa tem como objectivo tornar-se líder no seu sector através dos baixos custos. A vantagem competitiva através da *diferenciação* significa que a empresa procura ser única no seu sector, possuindo características únicas que são bastante valorizadas pelos seus clientes. E, finalmente, a vantagem competitiva através do *foco/nicho* significa que a empresa opta por actuar num ambiente competitivo estreito dentro duma indústria, como um segmento específico de clientes ou num determinado mercado geográfico, e estrutura-se em função dele – estratégia baseada na escolha de um segmento específico dentro de um sector. Ao fazer isto a empresa obtém uma vantagem competitiva no segmento em questão, não possuindo a mesma vantagem em termos gerais.

Porter tentou revigorar a ideia de vantagem competitiva como factor explicativo do comércio internacional, incorporando novos elementos à teoria tradicional. A competitividade de um país

depende da capacidade da sua indústria inovar e melhorar a sua qualidade. Hoje existem estratégias de diferenciação especializadas e orientadas para os clientes em que a ideia chave já não está assente no preço, mas sim na qualidade e inovação.

### **1.2.2. Uma análise à luz dos desenvolvimentos baseados na teoria de Porter**

Partindo das premissas subjacentes ao trabalho de Porter sobre a estratégia competitiva, Schuler e Jackson desenvolvem três arquétipos da estratégia competitiva. De acordo com estes autores e emergindo da discussão de Porter, existem três estratégias competitivas que as empresas podem utilizar para ganhar vantagem competitiva: inovação, qualidade e redução dos custos [Schuler e Jackson, 1987].

A *estratégia de inovação* é utilizada para desenvolver produtos e/ou serviços diferentes dos seus concorrentes. O focus principal nesta estratégia está na oferta de algo novo e diferente. Dado que o imperativo para uma empresa que prossiga uma estratégia de inovação é o de ser o único produtor, é necessário criar condições para favorecer a inovação.

A *estratégia de qualidade*, que consiste em “fazer sempre bem”, é utilizada para a melhoria de produtos e/ou serviços e de processos face aos dos seus concorrentes. O focus principal nesta estratégia está, pois, no incremento da qualidade, e não na oferta de algo novo e diferente. Este tipo de estratégia pressupõe que os trabalhadores estejam “engajados” com a qualidade e com a melhoria contínua.

Na *estratégia de redução dos custos* as empresas alcançam vantagens competitivas por serem os produtores ao mais baixo custo. Uma posição de baixo custo produz para as empresas retornos acima da média na sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas – a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes. Baixo custo em relação aos seus concorrentes torna-se o tema central de toda esta estratégia, apesar da qualidade, da assistência e outras áreas não poderem ser descuidadas. O focus principal nesta estratégia é aumentar a produtividade. Isto pode significar redução do número de trabalhadores e/ou redução nos níveis salariais. A redução dos custos pode ainda significar a aumento do trabalho a part-time, a subcontratação, automatização e flexibilidade no posto de trabalho.

## **2. Técnicas de investigação utilizadas e amostra**

A técnica de investigação utilizada para este estudo foi o inquérito por questionário (anexo 1). O inquérito utilizado, composto por uma extensa bateria de indicadores, foi construído de raiz para a realização deste projecto de investigação, e com ele o que se procurou, no essencial, foi inventariar a condição empresarial das empresas do sector de componentes para automóvel, ou seja, foi através deste dispositivo analítico que se recolheu o grosso dos elementos necessários para uma caracterização das dimensões «estratégias empresariais» (estratégia principal) e «enfoque de gestão» (produtos e serviços, estrutura organizacional, equipamentos/tecnologias, e vantagens concorrenciais).

De modo a assegurar a validade do inquérito, antes da sua aplicação foi feito um pré-teste a 5 empresas do sector. Pretendeu-se, assim, garantir que todas as unidades de registo fossem colocadas numa das categorias e que uma mesma unidade de registo só possa caber numa categoria.

A amostra do estudo é constituída por 72 empresas. De um total de cerca de 170 empresas do sector de componentes para automóvel obteve-se uma taxa de resposta na ordem dos 42%. No que se refere à amostra não existiu a pretensão de que ela seja representativa. Pretende-se sim que a amostra se adeque aos objectivos pretendidos. E neste caso isso parece verificar-se, no sentido em que a amostra cobre um leque amplo de empresas do sector de componentes para automóvel, de várias dimensões e dispersas territorialmente pelo País.

Quanto à actividade principal, apesar da grande diversidade, verifica-se uma grande concentração de empresas (29) na “produção de componentes automóveis” (CAE – 34300), e (7) na “transformação/comercialização de plásticos para automóveis” (CAE – 25240). Para além destas duas, existem mais 22 actividades referenciadas (onde se incluem uma, duas ou três empresas).

Relativamente à dimensão, o grosso das empresas são pequenas e médias empresas (PME's) – 15,3% são pequenas empresas e 68,1% são empresas de média dimensão. Empresas de grande dimensão, ou seja, com 500 ou mais trabalhadores temos 16,7%.

A sua distribuição territorial apresenta uma forte concentração em quatro distritos principais: 23 empresas no distrito de Setúbal (19 das quais em Palmela); 14 em Lisboa; 9 em Aveiro; 8 no Porto e 4 em Évora. Surgem depois três distritos com três empresas cada: Viana do Castelo, Viseu e Leiria.

### **3. Resultados**

#### **3.1. Caracterização das empresas quanto às estratégias**

Procuramos caracterizar as empresas quanto à estratégia empresarial. A este nível seguimos a tipologia de Porter [1980, 1985, 1993] e dos seus posteriores desenvolvimentos [Schuler e Jackson, 1987] e considerámos três tipos de estratégias principais: estratégia centrada no baixo custo; estratégia centrada na melhoria da qualidade; estratégia centrada na inovação <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - A estratégia de foco/nicho não foi considerada porque, aquando da realização do pré-teste do inquérito por questionário às empresas, os interlocutores revelaram que, dada a especificidade do sector de componentes para automóvel (grandemente virado para um nicho específico do mercado), esta é uma estratégia que não permite diferenciar as empresas.

Na estratégia de baixo custo estamos perante estruturas industriais cuja base de sustentação assenta, sobretudo, nos baixos custos (da mão-de-obra, das matérias-primas, da energia, etc.), encontrando-se os factores tecnológicos pouco desenvolvidos [Porter, 1993].

Na estratégia de diferenciação, que se subdivide em estratégia de diferenciação pela qualidade e estratégia de diferenciação pela inovação, a competitividade está associada à melhoria da qualidade e à capacidade de inovação (ambos ao nível dos processos, dos produtos e da base organizacional), sendo, por isso mesmo, determinante o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, serviços de apoio [Rodrigues, 1991]. Como refere Porter a respeito destas estratégias, é necessário fazer “da melhoria e inovação em métodos e tecnologia um elemento crucial” [Porter, 1993:21].

Os dados recolhidos através do inquérito apontam para a importância, no sector de componentes para automóvel, dos tipos de estratégias identificadas por Porter, Schuler e Jackson – diferenciação pela qualidade, pela inovação e pelo baixo custo [Porter, 1980, 1985, 1993; Schuler e Jackson, 1987]. Com efeito, do conjunto das empresas, 54,2% centram a sua estratégia na “qualidade”; 23,6% centram a sua estratégia no “baixo custo”; e 22,2% centram a sua estratégia na “inovação”.

Atendendo a que as estratégias empresariais poderão decorrer da disponibilidade de recursos sujeitos a uma massa crítica em termos de dimensão da empresa, procedemos ao cruzamento destas duas variáveis. Da análise da tabela 1, verificamos que a distribuição das empresas segundo a sua dimensão segue um padrão relativamente uniforme independentemente da sua estratégia empresarial.

		Estratégia Empresarial			Total
		Baixo Custo	Qualidade	Inovação	
Dimensão da Empresa	até 49 trabalhadores	27,3%	54,5%	18,2%	100%
	de 50 a 499 trabalhadores	22,4%	53,1%	24,5%	100%
	500 ou mais trabalhadores	25,0%	58,3%	16,7%	100%
Total		23,6%	54,2%	22,2%	100%

Tabela 1 - Dimensão da empresa por estratégia empresarial

Com efeito, a análise do coeficiente de contingência entre a dimensão das empresas (pequena, média, ou grande) e as três estratégias (baixo custo, qualidade, e inovação) indica que não existe dependência entre estas variáveis ( $Coeficiente=0.084$ ,  $p=.972$ ).

### 3.2. Enfoque de gestão



Decorrente das estratégias empresariais advém o enfoque de gestão das empresas, ou seja, depois de definidos os objectivos e a estratégia a seguir é necessário identificar quais são as “acções” e as “ferramentas” que as empresas utilizam para dar seguimento à mesma. Procurando complementar a informação veiculada pelas empresas quanto à estratégia definida, formulámos um conjunto de quatro questões, a saber: a) equipamentos disponíveis; b) caracterização da empresa segundo a estrutura; c) vantagens concorrenciais da empresa no mercado; d) como se apresentou a empresa no mercado ao nível dos produtos e dos processos, nos últimos cinco anos (se a empresa esteve no mercado com os mesmos produtos e/ou processos; se a empresa esteve no mercado com produtos/processos completamente novos; se a empresa esteve no mercado com os mesmos produtos melhorados e/ou processos melhorados). É o sentido das relações existentes entre estas variáveis que a seguir apresentamos.

### 3.2.1. Caracterização das empresas quanto aos equipamentos

Os resultados da relação entre “estratégias empresariais” e “equipamentos disponíveis” revelam existir algumas diferenças (Gráfico 1).

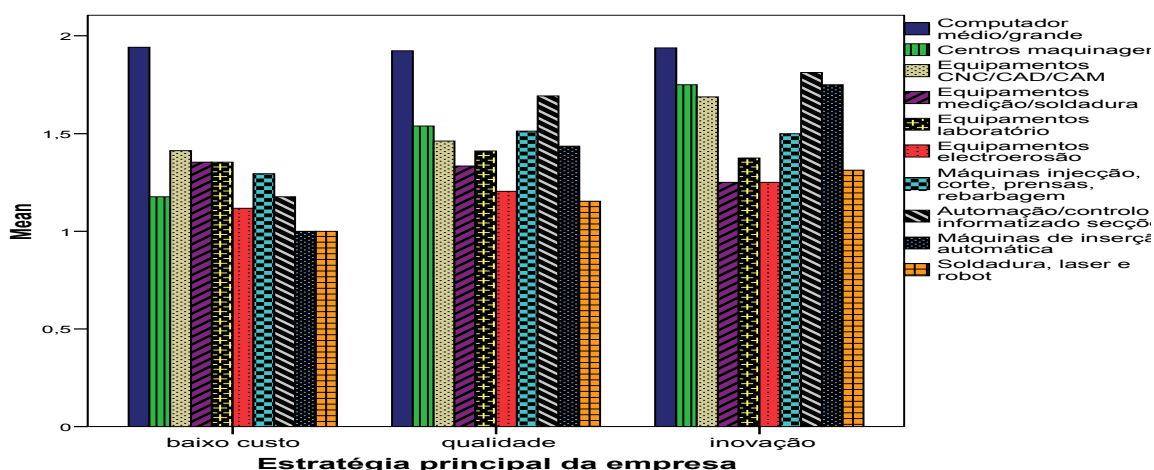


Gráfico 1 - Equipamentos por estratégia empresarial

As empresas apresentam similitudes no que se refere ao equipamento mais possuído. A grande maioria das empresas, independentemente da estratégia adoptada, possui “computador de médio/grande porte”. É, aliás, o item mais referenciado.

Todavia, as empresas apresentam algumas diferenciações importantes. Por um lado, em média são as empresas que adoptam *estratégia de inovação* e de *qualidade* que referem possuir mais equipamentos, isto comparativamente com as empresas que assentam a sua estratégia na *redução de custos*. Por outro lado, realce para a grande importância atribuída à “automação e controlo informático de secções” e aos “centros de maquinagem” sendo o segundo e terceiro

item mais referido pelas empresas de *estratégia de inovação e de qualidade*. Por outro lado ainda, destaque para o item “máquinas de inserção automática” e “equipamentos CNC/CAD/CAM” que apresenta valores importantes ao nível da *estratégia de inovação*.

O teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem algumas diferenças. Apresenta valores significativos ao nível dos “centros de maquinagem”, “automação/controlo informático de secções”, “máquinas de inserção automática” e “soldadura/laser/robot”.

A análise comparada da ordenação das medianas mostra que as diferenças se devem aos valores apresentados, sobretudo, pelas empresas com estratégia de “inovação”, mas também de “qualidade” (Tabela 2).

	Estratégia Empresarial	N	Mean Rank
Centros de maquinagem	Baixo Custo	17	24,85
	Qualidade	39	<b>37,88</b>
	Inovação	16	<b>45,50</b>
Automação	Baixo Custo	17	21,35
	Qualidade	39	<b>39,92</b>
	Inovação	16	<b>44,25</b>
Máquinas de inserção automática	Baixo Custo	17	22,00
	Qualidade	39	<b>37,69</b>
	Inovação	16	<b>49,00</b>
Soldadura, laser e robot	Baixo Custo	17	31,00
	Qualidade	39	<b>36,54</b>
	Inovação	16	<b>42,25</b>
Total		72	

Tabela 2 - Ordenação das medianas

Os resultados obtidos permitem, se não estabelecer relações estatisticamente significativas, pelo menos levantar a hipótese de que a estratégia de inovação, primeiro, e a estratégia de qualidade, depois, são também alimentadas pela modernização dos equipamentos possuídos, o que, de alguma forma, permite antever uma associação entre estes dois tipos de estratégia e a inovação de produtos e de processos.

### 3.2.2. Caracterização das empresas quanto à sua estrutura

Procurámos caracterizar as empresas quanto à sua estrutura. Para tal apresentámos alguns factores que remetem para a análise de características de organizações mecânicas versus orgânicas (MECOR) [Burns e Stalker, 1995; Sine et al. 2006]. A escolha dos itens procurou abranger toda a amplitude de dimensões de análise e decorreu da revisão de literatura dedicada a esta temática. Assim, foram incluídos na escala os seguintes itens: *fluxo de comunicação, centralização da decisão/poder, atribuição da responsabilidade, flexibilidade da estrutura organizacional, recompensa colectiva vs individual, estratificação hierárquica (distância ao*

*poder), formalização, especialização do trabalho relacionamento hierárquico vs pessoal, e estilo de liderança.*

Atendendo à construção de raiz desta escala, pareceu-nos necessário testar a validade e fiabilidade da escala, ou seja, em que medida este conjunto de itens mede o constructo sob estudo (mecânico-orgânico) e em que medida todos os itens medem o mesmo constructo.

Os resultados indicam que o grau de correlações entre os itens é aceitável ( $KMO=.850$ ) sendo qualificado por Pestana e Gageiro como “bom” e o teste de *Bartlett* devolve um valor de rejeição da hipótese nula ( $p=.000$ ) indicando que a matriz de correlações inter-item não se trata de uma matriz identidade [Pestana e Gageiro, 2005; Pereira, 1999]. Seguidamente identificamos o número de factores a extrair. Os resultados indicam um só factor com níveis de consistência interna bons ( $KMO=.877$ ). A adopção do *scree plot* indica a existência de apenas um factor com pesos factoriais dos itens a situarem-se entre .777 e .915, explicando 72,3% da variância (Gráfico 2).

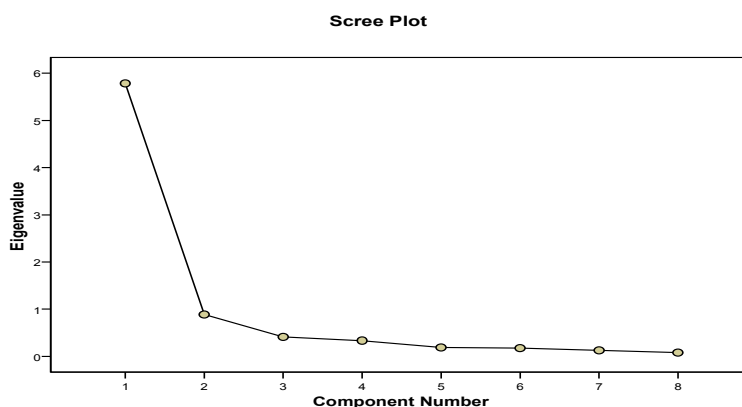


Gráfico 2 - Extracção de factores segundo o scree plot

Este factor sugere que os oito itens escolhidos para compor a escala encontram nos respondentes uma mesma lógica de resposta, indicando, portanto, que a escala mede um mesmo constructo. De acordo com a validade expressa, afigura-se-nos que a escala reflecte uma ideia geral associada à rigidez das estruturas organizacionais (distribuição do poder, organização do trabalho, regulação das relações) que identifica as características mecânicas versus orgânicas que pretendíamos avaliar. A análise de fiabilidade revela um *Alfa de Cronbach* elevado (.918) que expressa boa consistência interna. Os pesos no factor encontrados foram os seguintes:

	<b>Componentes 1</b>
Comunicação e informação	,915
Responsabilidade	,871
Centralização/descentralização	,879
Tipo de relações	,849
Níveis hierárquicos	,847
Liderança	,832
Estrutura	,826

Premiar contribuição (individual e colectiva)	,777
<b>Alfa Cronbach</b>	<b>.918</b>

Tabela 3 - Análise de componentes principais

Concluimos que a escala construída pode ser considerada válida e fiável permitindo verificar em que posição da escala mecânico-orgânico (MECOR) se situam as empresas estudadas.

O posicionamento no *continuum* da escala mecânico *versus* orgânico das empresas diferenciadas por estratégia empresarial revela uma associação com valor informativo (Gráfico 3). Os resultados vão ao encontro do postulado por alguns autores, nomeadamente quando sustentam que as «organizações orgânicas» são mais apropriadas para estratégias onde a inovação impera, ou seja, em condições ambientais de mudança e inovação [Burns e Stalker, 1995].

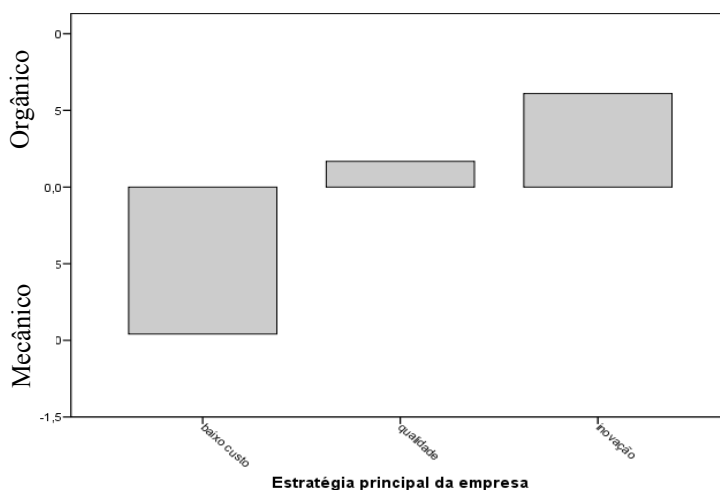


Gráfico 3 - Escala mecânico-orgânico por estratégia empresarial

Com efeito, há diferentes valores na escala *MECOR* entre as três estratégias ( $F/2,69=16.207$ ,  $p=.000$ ), e os testes *Post Hoc* (Bonferroni, Scheffe e Tukey) revelam existirem diferenças estatisticamente significativas entre as empresas, as que adoptam uma estratégia de baixo custo apresentam-se muito mais perto do pólo “mecânico”.

### 3.2.3. Caracterização das empresas quanto às vantagens concorrenciais

Ainda relacionado com o enfoque de gestão das empresas, procuramos identificar e caracterizar as empresas quanto às suas vantagens concorrenciais. Os resultados da relação entre “estratégias empresariais” e “vantagens concorrenciais” nas empresas revelam algumas regularidades mas também algumas especificidades (Gráfico 4).

No que se refere às regularidades, verificamos que para todas as empresas (independentemente da estratégia adoptada) entre os itens mais importantes relacionados com as vantagens concorrenciais das empresas está o “cumprimento dos prazos”, e entre os itens menos importantes está o “design/marca”.

Quanto às especificidades, realce para a grande importância atribuída ao “preço do produto” e aos “custos salariais menores” ao nível da *estratégia de baixos custos*, sendo as menos referidas a “assistência pós-venda”, os “novos equipamentos” e o “design/marca”. Sublinhe-se, ainda, a grande importância atribuída à “qualidade” ao nível da *estratégia de qualidade* (sendo o factor mais referido). Como factores menos valorizados, para esta estratégia, temos os “custos salariais menores”, o “design/marca” e os “novos equipamentos”. E, finalmente, destaque para a importância dada à “qualidade dos produtos”, aos “quadros superiores qualificados” e aos “novos equipamentos” ao nível da *estratégia de inovação* (sendo o segundo, terceiro e quarto factores mais referidos respectivamente). Como factores menos valorizados, para esta estratégia, temos os “custos salariais menores”, o “design/marca” e o “preço do produto”.

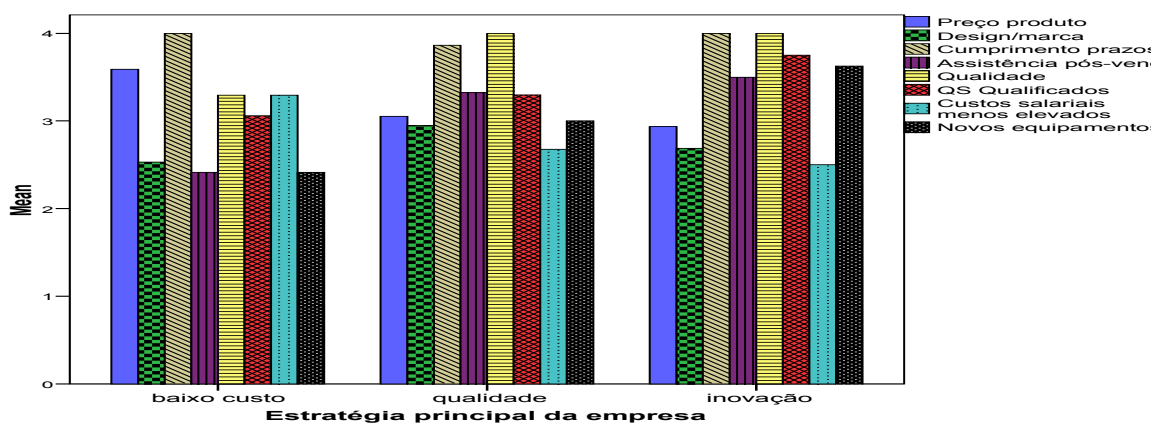


Gráfico 4 - Vantagens concorrenciais das empresas por estratégia empresarial

O teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem algumas diferenças. Apresenta valores significativos ao nível do “preço do produto” ( $X^2=12.298$ , 2 gl,  $p<.01$ ), “assistência pós-venda” ( $X^2=15.531$ , 2 gl,  $p<.01$ ), “qualidade dos produtos” ( $X^2=41.328$ , 2 gl,  $p<.01$ ), “quadros superiores qualificados” ( $X^2=12.876$ , 2 gl,  $p<.01$ ), e “custos salariais menores” ( $X^2=10.932$ , 2 gl,  $p<.01$ ) e novos equipamentos ( $X^2=26.227$ , 2 gl,  $p<.01$ ).

Os resultados indicam que, segundo os respondentes, são seis fontes de vantagem concorrencial que surgem com diferente grau de importância face à estratégia empresarial (Gráfico 5 a 10).

Gráfico 5

Gráfico 6

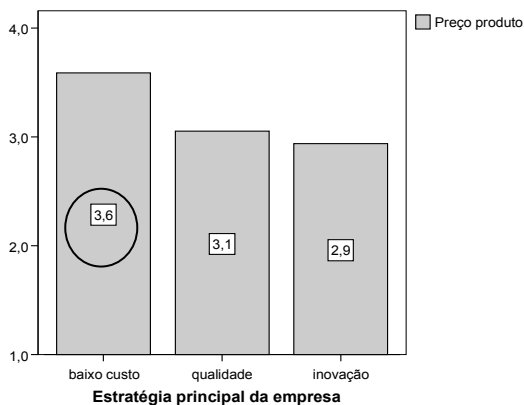


Gráfico 7

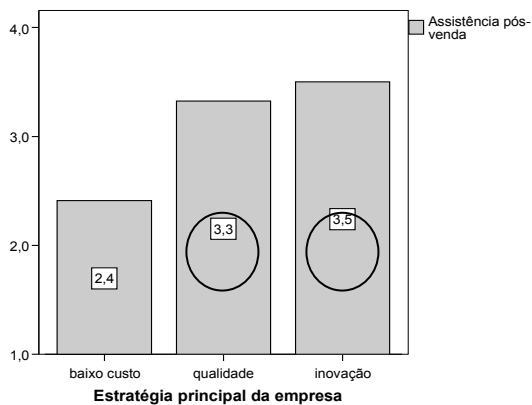


Gráfico 8

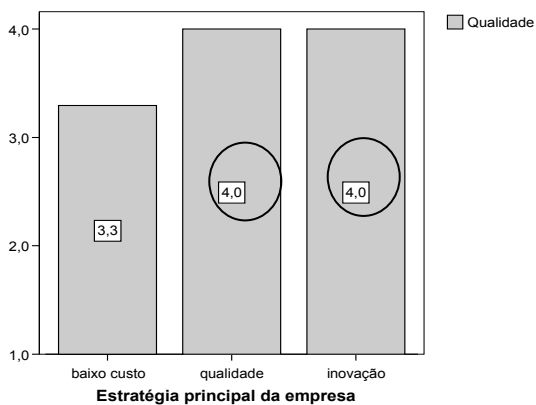


Gráfico 9

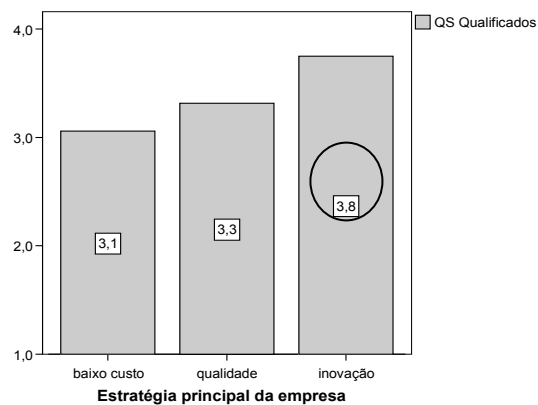
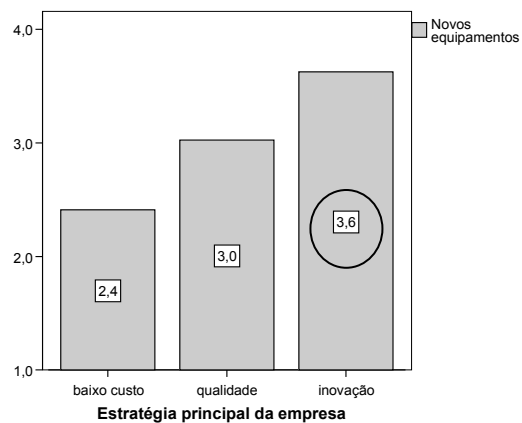
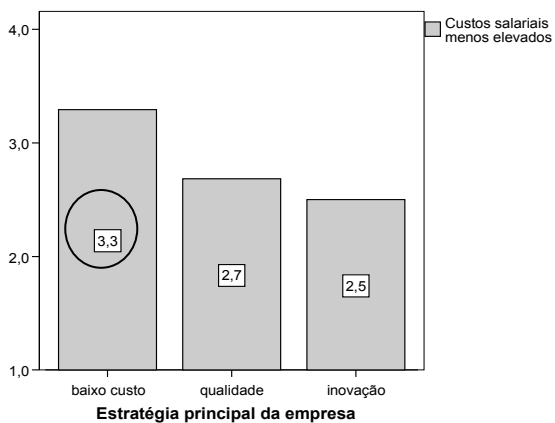


Gráfico 10



Gráficos 5 a 10 - Vantagens concorrenciais por estratégia empresarial

Trata-se do caso da vantagem concorrencial obtida através do “preço do produto” e “custos salariais menos elevados” que é maior em empresas com estratégia de redução dos custos (o que significa que a estratégia está em curso). Trata-se, igualmente, da vantagem concorrencial obtida através da “qualificação dos quadros superiores” e “novos equipamentos” que é maior em empresas com estratégia de inovação (o que significa que a qualificação dos quadros e os

novos equipamentos são entendidas(os) como críticos para a consecução destes objectivos) e, finalmente, trata-se da vantagem concorrencial obtida através dos “assistência pós-venda” e “qualidade” que é maior em empresas com estratégia de qualidade e inovação, em detrimento das empresas com estratégia de baixo custo.

Em suma, observam-se duas vias para concretizar a estratégia de baixo custo (vantagem comparada), duas vias para concretizar a estratégia de inovação e duas outras para concretizar a de qualidade e inovação.

### 3.2.4. Posicionamento das empresas quanto aos produtos/processos

Finalmente procurámos ainda identificar e caracterizar as condições em que empresas estiveram no mercado ao nível dos produtos e dos processos utilizados (nos últimos três anos). Os resultados da relação entre “estratégias empresariais” e “condições em que as empresas permaneceram no mercado nos últimos 3 anos” revelam algumas diferenciações (Gráfico 11).

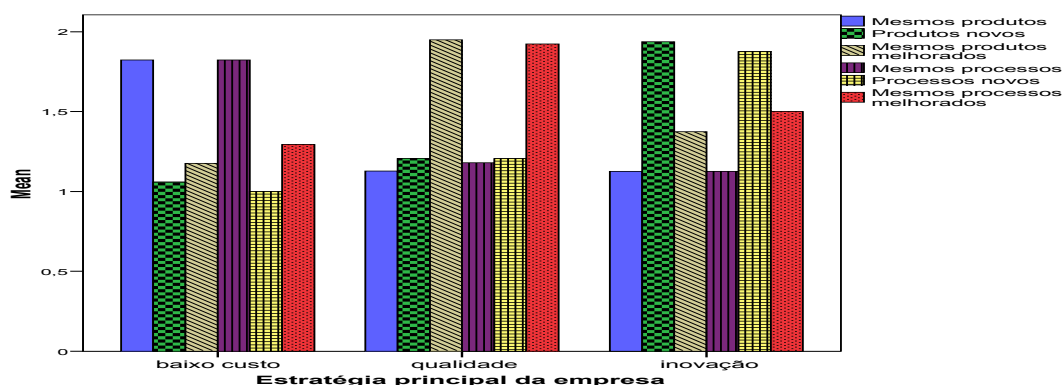


Gráfico 11 – Condições em que as empresas estiveram no mercado por estratégia empresarial

Os resultados indicam que as empresas permaneceram no mercado (nos últimos três anos) de forma diferente consoante a estratégia empresarial.

Destaque para o facto das empresas com *estratégia de redução de custos* permanecerem no mercado, nos últimos três anos, essencialmente com os “mesmos produtos” e com os “mesmos processos”, significando que a estratégia de baixo custo está em curso. Realce, também, para o facto das empresas com *estratégia de qualidade* permanecerem no mercado, nos últimos três anos, com os “mesmos produtos melhorados” e com os “mesmos processos melhorados”, o que denota que a estratégia de qualidade está em curso na empresa. E, finalmente, sublinhe-se, ainda, o facto das empresas com *estratégia de inovação* enfrentarem o mercado, nos últimos três anos, com “novos produtos” e “novos processos”, preconizando, deste modo, processos de inovação ao nível do produto e do processo.

Com efeito, o teste de *Kruskal-Wallis* para identificação de valores medianos significativamente diferentes entre as três estratégias (baixo custo, qualidade, inovação) revelou existirem diferenças. Apresenta valores significativos ao nível de todos os itens: mesmos produtos ( $X^2=30.049$ , 2 gl,  $p<.01$ ), produtos novos ( $X^2=34.445$ , 2 gl,  $p<.01$ ), mesmos produtos melhorados ( $X^2=36.302$ , 2 gl,  $p<.01$ ), mesmos processos ( $X^2=25.803$ , 2 gl,  $p<.01$ ), processos novos ( $X^2=33.315$ , 2 gl,  $p<.01$ ), mesmos processos melhorados ( $X^2=24.286$ , 2 gl,  $p<.01$ ).

A análise comparada da ordenação das medianas mostra que as diferenças se devem aos valores apresentados pelas empresas com os três tipos de estratégia empresarial (Tabela 4).

	Estratégia empresarial	N	Mean Rank
Mesmos Produtos	Baixo Custo	17	<b>55,65</b>
	Qualidade	39	30,62
	Inovação	16	30,50
Produtos Novos	Baixo Custo	17	26,62
	Qualidade	39	31,88
	Inovação	16	<b>58,25</b>
Mesmos Produtos Melhorados	Baixo Custo	17	19,85
	Qualidade	39	<b>47,65</b>
	Inovação	16	27,00
Mesmos Processos	Baixo Custo	17	<b>54,65</b>
	Qualidade	39	31,46
	Inovação	16	29,50
Processos Novos	Baixo Custo	17	25,50
	Qualidade	39	32,88
	Inovação	16	<b>57,00</b>
Mesmos Processos Melhorados	Baixo Custo	17	22,59
	Qualidade	39	<b>45,23</b>
	Inovação	16	30,00

Tabela 4 – Ordenação das medianas

#### 4. Conclusão

O objectivo deste estudo foi o de captar as principais tendências e inter-relações entre a estratégia e o enfoque de gestão no sector de componentes para automóvel. Ao preconizarem diferentes estratégias, as empresas preconizam não só diferentes *enfoques de gestão* como, também, diferentes formas de construção e/ou consolidação desses mesmos *enfoques*.

Ao longo do estudo foi tomando forma o processo de diferenciação do *enfoque de gestão* das empresas, corporizado nas diferentes dimensões analíticas consideradas (estratégias empresariais, estrutura, vantagens concorrenciais, produtos e processos, e equipamentos e tecnologias. Na diferente conjugação destas dimensões salientaram-se modalidades reveladoras de específicas tendências definidoras da gestão das empresas.



Equipamentos: os resultados permitem levantar a suspeita de que a estratégia de “inovação”, primeiro, e a estratégia de “qualidade”, depois, são alimentadas pela modernização dos equipamentos possuídos. No pólo oposto estão as empresas com estratégia de “baixo custo”, as quais não apostam tanto em equipamentos/tecnologias.

Estrutura: os resultados indicam que as «organizações orgânicas» são mais apropriadas para estratégias onde a inovação impera, ou seja, em condições ambientais de mudança, qualidade e inovação. As empresas que adoptam uma estratégia de “qualidade” e de “inovação” apresentam-se muito perto do pólo “orgânico”, enquanto as empresas com estratégia de “baixo custo” apresentam-se mais perto do pólo “mecânico”.

Vantagens concorrenciais: existem diferenças entre as empresas por estratégia. A vantagem concorrencial obtida através do “preço do produto” e “custos salariais menos elevados” é maior em empresas com estratégia de “baixo custo”; a vantagem concorrencial obtida através da “qualificação dos quadros superiores” e “novos equipamentos” faz-se sentir sobretudo nas empresas com estratégia de “inovação”; a vantagem concorrencial obtida através dos “assistência pós-venda” e “qualidade” é maior nas empresas com estratégia de “qualidade” e “inovação”.

Produtos/processos: as empresas com estratégia de “baixo custo” permanecem no mercado essencialmente com os “mesmos produtos”/“mesmos processos”; as empresas com estratégia de “qualidade” permanecem no mercado com os “mesmos produtos melhorados”/“mesmos processos melhorados”; e, finalmente, as empresas com estratégia de “inovação” enfrentam o mercado com “novos produtos”/“novos processos”.

Conclui-se, portanto, que as empresas do sector de componentes para automóvel ao possuírem diferentes estratégias de negócio, possuem também diferentes formas de preconizar essas mesmas estratégias, as quais sustentam e são sustentadas por diferentes enfoques de gestão, num processo de (retro)alimentação mútua.

## 5. Referências

- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., (1988), *Strategic Management of Technology and Innovation*, IRWIN, USA.
- Burns, T., Stalker, G. M., (1995), *The Management of Innovation*, 3ª edition, Oxford.
- Cardoso, L., (1997), *Gestão Estratégica das Organizações: ao encontro do terceiro milénio*, Editorial Verbo, 2ª edição, Lisboa.
- Chrisman, J., (1988), “Toward a system for classifying business strategies”, *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 413-428.
- Mintzberg, H., (1990), “Strategy formation: schools of thought”, in FREDERICHOM, J. W., *Perspectives in strategies management*, Harper Business, Harper & Row, New York, USA.

- Morais, F., (1998), “Evolução dos Modelos de Gestão”, in LOPES, Helena (coord.), *As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante*, Estudos e Análises, nº 12, cap. 9, OEFP, Lisboa.
- Pereira, A., (1999), *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N., (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, 4ª Edição, Lisboa.
- Porter, M., (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M., (1985), *The Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M., (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Porter, M., (1999), *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Campus, 4ª edição, Rio de Janeiro.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M., (1991), *The Strategy Process: concepts, contexts and cases*, N. J., Prentice-Hall, 2ª edition, Englewood Cliffs.
- Rodrigues, M. J., (1991), “As reestruturações e o desenvolvimento regional”, *Cadernos de Economia*, nº 14, Janeiro/Março, pp. 31-36.
- Schuler, R., Jackson, S., (1987), “Linking Competitive Strategies with Human Resource Practices”, *The Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-219.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., Kirsch, D. A., (2006), “Revisiting Burns and Stalker: formal structure and new venture performance in emergent economics sectors”, *Academy of Management Journal*, vol. 29, nº 1, pp. 121-132.
- Thompson, Jr., Strickland III, A., (2000), *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*, Pioneira, São Paulo.
- Wright, P., (2000), *Strategic Management: concepts*, The Free Press, USA.

## ANEXO 1

### Inquérito por questionário às empresas

#### I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. CAE (a 5 dígitos): \_\_\_\_\_

2. Actividade principal da empresa \_\_\_\_\_

3. N.º total de **peças ao serviço** em 31/12/2005: \_\_\_\_\_

4. Composição do **capital** em 31/12/2005:

- Público \_\_\_\_\_ %      - Privado nacional \_\_\_\_\_ %      - Privado estrangeiro \_\_\_\_\_ %

5. Tipo de **produção** dominante: *(Assinale apenas uma opção)*

- Grandes séries .....
- Pequenas séries .....
- Protótipo .....
- Por encomenda.....
- Outro Qual? \_\_\_\_\_

6. Dos seguintes **equipamentos**, indique os que a empresa possui: *(Pode assinalar mais do que uma opção)*

- Computador médio/grande porte .....
- Centros de maquinagem.....
- Equipamentos CNC/CAD/CAM.....
- Equipamentos de medição/soldadura.....
- Equipamentos de laboratório (fotoespectómetro, fundição, DSC, estufas).....
- Equipamentos de electroerosão.....
- Máquinas de injeção, prensas, estampagem, corte, rebarbagem.....
- Automação e controlo informático de secções.....
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7. Nos últimos 3 anos esteve no mercado: *(Pode assinalar mais do que uma opção)*

- Com os mesmos produtos .....
- Com produtos completamente novos .....
- Com os mesmos produtos melhorados.....
- Com os mesmos processos.....
- Com processos completamente novos.....
- Com os mesmos processos melhorados .....

8. Qual a **estratégia principal** da empresa? *(Refira apenas uma estratégia)*

- Estratégia de Baixo Custo .....
- Estratégia de Qualidade .....
- Estratégia de Inovação .....
- Outra Qual? \_\_\_\_\_

9. Quais as **vantagens concorrenciais** da empresa no mercado? *(Responda a todas as opções)*

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
- Preço dos produtos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Design/Marca.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Cumprimento de prazos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Assistência pós-venda.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualidade dos produtos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Quadros Superiores qualificados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Custos salariais menos elevados.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Novos equipamentos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Apresentamos-lhe a seguir alguns factores que caracterizam as **organizações**. Como posiciona a sua empresa em relação aos seguintes factores: *(Assinale em cada aspecto o que se aproxima mais da sua empresa)*

- Comunicação e informação sobretudo através da hierarquia superior/subordinado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Comunicação e informação vertical, horizontal e diagonal
- Responsabilidade atribuída a pessoas específicas na organização	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Responsabilidade partilhada por todos os membros da organização
- Centralização	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Descentralização
- Estrutura da organização rígida	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Estrutura da organização flexível
- Premiar a contribuição individual para a organização	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Premiar a contribuição colectiva para a organização
- Muitos níveis hierárquicos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Poucos níveis hierárquicos
- Regras e procedimentos formalizados e definidos de forma clara	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Regras e procedimentos não formalizados
- Elevado grau de especialização do trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Fraco grau de especialização do trabalho
- As relações estabelecem-se com base na hierarquia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- As relações estabelecem-se com base na confiança (auto-eficácia)
- Liderança directiva	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	- Liderança participativa