

Vantagem competitiva através do Planejamento Estratégico: avaliação de firmas brasileiras de autopeças

Anselmo Buttner (SENAC – SP/Brasil) - ansbuttner@uol.com.br
• R. Dr. Gentil Leite Martins, 1055, Jardim Prudência, São Paulo–SP, 04648-002
Rogerio Scabim Morano (PUC-SP – SP/Brasil) - r.morano@uol.com.br

RESUMO Este artigo procura evidenciar através de uma pesquisa quantitativa, dentro do setor de autopeças no Brasil, o relacionamento da vantagem competitiva de firmas com envolvimento de seus membros internos na elaboração do planejamento estratégico. Foi aplicado um questionário de perguntas fechadas a respeito da percepção dos entrevistados quanto ao nível de envolvimento dos diversos níveis organizacionais nos processos ligados ao planejamento estratégico e desempenho. As dimensões foram medidas por meio da Escala Likert. Um total de 51 questionários foi preenchido, sendo a pesquisa ocorreu durante o ano de 2010. Foi verificada que a participação dos gestores no construto vantagem competitiva não teve significância, independentemente do tamanho da firma ou da nacionalidade. Todavia houve significância na correlação entre a vantagem competitiva e participação dos funcionários no planejamento estratégico nas firmas de autopeças quando essas fornecem para o mercado de reposição.

Palavras-chave Vantagem Competitiva. Planejamento Estratégico. Autopeças.

ABSTRACT *This paper seeks to demonstrate through quantitative research within the automotive parts industry in Brazil, the relationship of the competitive advantage of those companies which involve their employees in internal strategic planning. We used a questionnaire of closed questions about the perception of the respondents on the level of involvement at various organizational levels in those processes related to strategic planning and performance. The perceptions were measured by using the Likert scale. A total of 51 questionnaires were completed and the study took place during the year 2010. It was found that the perception of employee involvement in strategic planning in general increases the perceived performance of the firm in terms of indicators.*

Keywords *Competitive Advantage. Strategic Planning. Automotive Parts.*

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e aumento da competitividade pelas firmas de uma mesma indústria, e o aumento das exigências dos clientes tanto na qualidade como no preço, as firmas foram obrigadas a se estruturarem em novos modelos de gestão organizacional. A busca pela vantagem competitiva tornou-se fundamental para sua sobrevivência.

Na área acadêmica existem várias pesquisas e estudos que analisam a influência do ambiente na firma, da firma no ambiente, do domínio da indústria a que a firma pertence e a influência no consumidor. Entre as pesquisas mais divulgadas, destacamos: (a) Teoria de Porter com as cinco forças; (b) Teoria da visão baseada nos recursos (RBV); (c) vantagem competitiva através da orientação para o mercado; (d) vantagem competitiva através da formação de competências internas; e (e) vantagem competitiva através do planejamento estratégico.

Vasconcelos e Cyrino (2000) comentam com grande propriedade sobre a revolução do pensamento estratégico empresarial, o qual envolve a vantagem competitiva e mudanças organizacionais.

O início do século 21 foi marcado por grandes transformações na economia global, principalmente em 2008, quando houve problema nos bancos americanos afetando a economia mundial e obrigando o governo daquele país a comprar ações das montadoras para evitar problema de falência. Como a indústria de autopeças está diretamente ligada ao volume de veículos produzido pela indústria automotiva, iremos analisar as duas indústrias neste trabalho.

Desta forma, o objetivo da pesquisa foi verificar dentro do setor de autopeças no Brasil se existe relação entre a vantagem competitiva de firmas e o nível de envolvimento de seus membros internos na elaboração do planejamento estratégico. Para tal, foi aplicado um questionário de perguntas fechadas a respeito da percepção dos entrevistados quanto ao nível de envolvimento dos diversos níveis organizacionais nos processos ligados ao planejamento estratégico e desempenho. As dimensões foram medidas por meio da Escala Likert. Um total de 51 questionários foi preenchido, sendo a pesquisa ocorreu durante o ano de 2010. Foi verificado que a percepção do envolvimento dos funcionários em geral no planejamento estratégico aumenta a percepção de desempenho da firma em termos de indicadores.

O artigo possui uma revisão da literatura sobre vantagem competitiva e planejamento estratégico, a descrição da metodologia seguida e as análises realizadas, assim como considerações finais, conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As empresas de autopeças até final de 1980 não estavam preocupadas com a concorrência, uma vez que o Brasil tinha um regime protecionista e mercado fechado para importações. A partir da abertura do mercado no Brasil no início dos anos 1990, as empresas começam a sentir a falta de vantagem competitiva em relação às empresas globais (JAWORSKI; KOHLI, 2006).

No final da década de 1990, segundo Jaworski e Kohli (2006), os clientes começam a exigir produtos com maior qualidade. Principalmente após a abertura do mercado brasileiro para o mercado internacional, os consumidores passaram a ter a possibilidade de comparar os produtos nos aspectos de preço, qualidade e expectativas de uso. Os mesmo autores comentam que as expectativas e as exigências dos clientes têm evoluído nos últimos anos. Para que as firmas possam fornecer produtos com qualidade, elas têm que atender as necessidades do mercado, e conseqüentemente, necessitam estar voltadas para análise desse mercado. Seguindo tal linha de pensamento, Jaworski e Kohli (2006) levantam a seguinte questão: “Por que algumas organizações são mais voltadas para o mercado do que outras?”.

Nesse sentido, Macera e Urdan (2004) relatam que, na década de 1990, várias pesquisas e estudos foram realizados sobre o constructo “orientação para o mercado” e através dessas pesquisas são analisados o desempenho da firma e da indústria, seja na área financeira, na participação do mercado ou no Retorno Sobre Investimento (ROI). Sobre estes trabalhos de pesquisas, destacam os autores, Kohli e Jaworski (1990; 1993), e Narver e Slater (2006).

2.1. Vantagem competitiva

O processo pela procura da vantagem competitiva nas firmas, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000 p. 22) surgiu em 1970, “através de diversas correntes de pensamento econômico”. Vasconcelos (2004b) afirma que textos sobre competição também surgiram na mesma década, com autores ligados a práticas empresariais, estratégias ou políticas de negócio nos Estados Unidos, principalmente devido ao aumento da penetração dos produtos japoneses nesse país. Vasconcelos (2004b) ainda comenta que o então vice-presidente de estratégia corporativa da *General Electric*, em 1978, escreve um artigo na *McKinsey Quarterly* sobre a necessidade do planejamento com um foco competitivo descrevendo como a GE vinha fazendo isto, com sucesso, durante a década de 1970.

Vasconcelos (2004a) comenta que o desempenho de uma firma depende de vários fatores e que deveriam ser usados vários indicadores, porém os indicadores mais usados são os indicadores financeiros pela sua comparabilidade. Sobre o mesmo assunto, afirmam Hooley *et al.* (2000), que o resultado do desempenho de uma firma pode ser analisado por dois critérios: o critério financeiro, em que são considerados a lucratividade e o Retorno Sobre o Investimento (ROI), e o critério da análise do mercado, em que são analisados o volume de vendas e a participação do mercado. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Fernandes, Fleury e Mills (2006), afirmam que novos modelos de análise para medir o desempenho de uma firma têm sido desenvolvidos, procurando fatores diferentes dos financeiros. Uma ferramenta usada é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido pelos professores Kaplan e Norton, da Universidade Harvard, pois o BSC analisa o desempenho da firma em quatro aspectos: situação financeira, situação vendas e clientes, situação de produtividade e processos internos e treinamento. Por essas razões, a operacionalização de vantagem competitiva adotada englobou diversas dimensões.

Em pesquisa mais recente, Rossi e Silva (2009) comentam a teoria – *Resource-Advantage Theory* – sobre a disputa das firmas em obter vantagens comparativas em recursos com objetivo de ter vantagem competitiva e conseqüentemente desempenho financeiro superior. Comentam ainda que: “*RA Theory* mostra uma cadeia de relação entre causas e efeitos, onde a posição de vantagem competitiva de uma firma no mercado é a consequência das vantagens comparativas em recursos dessa firma e a causa de seu desempenho financeiro superior”. Porter (1986; 1996) analisa o termo “vantagem competitiva”, e em 1984 é usado o termo “vantagem competitiva sustentável” que é discutido por Porter (1996), Ohmae (1988) e Ghemawat (2002).

De acordo com Figueiredo (2004), no Brasil, somente no início da década de 1990, têm início os estudos sobre competitividade nas firmas, por meio do Ministério da Ciência e Tecnologia do governo federal, quando, em 2001, foi lançado o livro verde denominado “Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira”. Afirma o autor que o objetivo era “contribuir para a construção de um país mais dinâmico, competitivo e de uma sociedade mais justa” (FIGUEIREDO, 2004, p. 326). Com base no autor, a capacidade tecnológica de uma firma está interligada a quatro componentes: (a) sistemas técnicos físicos (*software* e *hardware*, máquinas); (b) conhecimento e qualificação das pessoas; (c) sistema organizacional nas firmas; e (d) produtos e serviços (capacidade tecnológica e conhecimento das pessoas e firmas). A pesquisa de Figueiredo (2004) procurou identificar várias métricas quantitativas que medissem a evolução da capacidade tecnológica de uma firma. No Brasil, usa-se como indicador de desenvolvimento tecnológico a estatística sobre patentes e gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Existem várias definições para vantagem competitiva. Conforme Vasconcelos (2004b), esse conceito é um dos temas de debate constantes na área acadêmica e, segundo sua pesquisa, cerca de 10% das firmas investigadas apresentavam vantagem competitiva. “A vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações da firma, sua existência pode ser usada para explicar a diversidade entre firmas” (VASCONCELOS 2004b, p. 4). Ainda conforme o autor, os primeiros sinais sobre vantagem competitiva surgiram na GM, em 1920, para obter vantagem em relação à Ford, que era líder de produção com seu modelo T.

Inegavelmente, um dos marcos históricos sobre vantagem competitiva foi o lançamento do livro de Michael Porter denominado *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, em 1985, pela editora *The Free Press*, de Nova York, cujo ponto central é a vantagem competitiva.

Nesse tópico de vantagem competitiva é relevante salientar as afirmações de Ohmae (1988), para quem a palavra “competitividade” é a mais pronunciada nos dias atuais. Afirma ainda que estratégia não é para derrotar os concorrentes, e sim servir os clientes em sua real necessidade.

Em estudos da administração estratégica de uma firma para alcançar a vantagem competitiva, realizados pelos autores Teece, Pisano e Shuen (1997), afirmam que inúmeras teorias têm avançado nas últimas duas décadas sobre as fontes de vantagem competitiva. Várias se desenvolvem ao redor do assunto, porém somente alguns *frameworks* ou paradigmas conseguem sobreviver.

Em um mundo globalizado, a busca da vantagem competitiva é constante e um dos fatores que pode ser um diferencial é o nome da firma (marca, logo). Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 93) comentam que: “Um conjunto de características de diferenciação que vinculam um bem ou serviço a seus clientes, a marca é amplamente reconhecida tanto por empresários quanto por pesquisadores como uma das mais sustentáveis e valiosas vantagens competitivas”. Como exemplo, podemos citar: Microsoft, Coca-Cola, McDonald’s, Nestlé e tantas outras.

Ao pesquisar a teoria dos recursos com base na vantagem competitiva, Grant (1991 p.124) aponta quatro características da capacidade dos recursos, as quais são particularmente importantes para determinar a vantagem competitiva sustentável; são elas: (a) durabilidade; (b) transparência; (c) transferibilidade; e (d) replicabilidade.

A análise dos recursos internos das firmas é um dos pontos que deve ser verificado para definir o processo de planejamento estratégico com vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, Hitt; Hoskisson e Ireland (2002, p. 90) descrevem que:

No cenário competitivo do século XXI, condições e fatores tradicionais, como custos de mão de obra, acesso a recursos financeiros e matéria-prima, mercados protegidos ou controlados, podem ainda representar uma fonte de vantagem competitiva, porém em menor grau do que no passado.

2.2. Planejamento estratégico

Temos várias definições sobre estratégia. Para Barney e Hesterly (2007), a gestão estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente para gerar vantagem competitiva. Para Venkatraman (1988, p. 4) estratégia é; “a interface entre a formulação do processo organizacional e a implantação do processo organizacional”.

Bateman e Snell (1998) afirmam que, planejar é analisar, desmembrar os objetivos desejados e definir um plano de ações. De acordo com Grant (1991), a fundação do processo estratégico de uma firma repousa em duas premissas, que são:

- a) Os recursos e capacidades internas determinam a direção básica da estratégia da firma;
- b) Os recursos e capacidades são as origens primárias da lucratividade da firma.

Ao analisar o processo estratégico de uma firma, Ghemawat (2002) faz uma análise da evolução do processo estratégico durante o século 20, afirmando que na segunda metade desse século torna-se mais claro o controle sobre a estratégia e as forças do mercado usado pelas firmas. Ghemawat comenta ainda que, conforme Peter Drucker (1954 *apud* GHEMAWAT, 2002), o gerenciamento não é um processo passivo ou comportamento adaptativo, e sim uma ação para obter resultados. A estratégia de uma firma tem como objetivo traçar um caminho – baseado em determinado cenário, em uma determinada data – para que ela alcance os objetivos e metas traçados pelos acionistas. Conforme a definição do conceito de estratégia de Ghemawat (2008, p. 16), temos que:

Estratégia é um termo que remonta aos antigos gregos, que usavam a palavra *strategos*, da qual deriva, para designar o magistrado-chefe ou comandante-chefe militar. Na primeira metade do século XIX, a tentativa de síntese de Carl Clausewitz é um exemplo notável: escreve que, enquanto “a tática” [...] [envolve] o uso de forças armadas no confronto, estratégia [é] a utilização de confrontos no tocante ao objetivo de guerra.

Mintzberg e Lampel (1999) defendem que temos quatro princípios que produzem a evolução do gerenciamento da estratégia; são eles: (a) novo tipo de estratégia surge entre os contatos dos colaboradores com as organizações; (b) a evolução da estratégia é algo que é empurrado pela competição e confrontação; (c) as novas estratégias são frequentemente a reformulação das antigas; e (d) a estratégia é empurrada junto com a criatividade do executivo.

Para a elaboração do planejamento estratégico, a firma tem que definir qual ou quais modelos administrativos serão empregados nesse processo. Azevedo e Costa (2001) comentam que existem 21 métodos para analisar o mercado, o produto, o concorrente e a própria firma. Usando o modelo SWOT para obter dados do mercado e da firma, utilizamos os seguintes comentários de Mintzber, Ahlstrand e Lampel, (2006) sobre a maioria dos autores quando abordam o assunto do processo de planejamento estratégico e usam o modelo SWOT como ferramenta central: “Embora o campo da administração estratégica tenha se desenvolvido e crescido em muitas direções diferentes, a maior parte dos livros-textos padrão continua a usar o modelo SWOT como sua peça central” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006, p. 31).

3. MATERIAL E MÉTODO DE PESQUISA

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico pela web. Tal questionário na web foi distribuído a 406 empresas por e-mail, a partir de uma lista de empresas da indústria de autopeças divulgada pelo Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças) do Brasil. O questionário constou de perguntas fechadas a respeito da percepção dos entrevistados quanto ao nível de envolvimento dos diversos níveis organizacionais nos processos ligados ao planejamento estratégico e desempenho (performance). As dimensões foram medidas por meio da Escala Likert, variando de 1 a 5. Um total de 51 questionários foi preenchido, sendo a pesquisa ocorreu durante o ano de 2010. Todas as análises estatísticas foram realizadas com o *software* SPSS®, versão 18.0.

Foram escolhidas as firmas da indústria de autopeças devido à sua relevância, havendo em torno de 800 organizações entre montadoras e fabricantes de componentes para veículos automotores. O sindicato escolhido representa 517 empresas no Brasil, ou seja, 65 % das firmas do ramo. De acordo com o relatório de 2012, o faturamento total da indústria de autopeças, para 2012 é previsto, US\$ 45,29 bilhões, e ela empregava 219.900 trabalhadores.

O Sindipeças é uma instituição com o objetivo de atuar diretamente no desenvolvimento e fortalecimento do setor, reunindo mais de 500 empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, atuando nos estados de São Paulo, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Para estudar a vantagem competitiva nas firmas de autopeças no Brasil e sua relação com o processo de planejamento estratégico, os seguintes passos foram seguidos:

- a) Passo 1. Foram definidas as questões de pesquisa baseadas no referencial teórico estudado.
- b) Passo 2. Foi gerado um instrumento de medida e o correspondente questionário.
- c) Passo 3. Foi realizada a aplicação de um pré-teste para verificar se o questionário era compreensível.
- d) Passo 4. O questionário foi ajustado.
- e) Passo 5. Foi enviado um e-mail informando a cada empresa do cadastro que dentro de 5 dias ela iria receber novo e-mail com um questionário.
- f) Passo 6. O questionário foi enviado às firmas, conforme cadastro do Sindipeças.
- g) Passo 7. Foram realizadas ligações telefônicas para as firmas que não devolveram o questionário, para estimulá-las a responder.
- h) Passo 8. Foram tabulados os dados dos questionários recebidos estatisticamente.
- i) Passo 9. Os resultados foram analisados.

Os seguintes construtos de interesse foram operacionalizados:

- a) Participação no Planejamento Estratégico;
- b) Processo de Planejamento Estratégico;
- c) Orientação para o Mercado;
- d) Vantagem competitiva.

A elaboração dos itens para cada construto foi baseada nos seguintes trabalhos:

- a) Participação no Planejamento Estratégico: Barringer e Bluedorn (1999);
- b) Processo de Planejamento Estratégico: Powell (1992);
- c) Orientação para o Mercado: Hooley, Sounders e Piercy (2008);
- d) Vantagem Competitiva: Hüller Neto (2005).

O pré-teste foi realizado com dez empresas para: (a) verificar o entendimento do questionário pelos respondentes; e (b) verificar a coerência na formulação das questões.

Por conta de especificidades do mercado, as relações entre os construtos foram analisadas de forma separada para as firmas que fornecem para montadoras, para firmas que fornecem para sistemistas e para firmas que atuam diretamente no mercado de reposição de peças. Tais relações foram analisadas por meio do coeficiente de correlação de Pearson e por modelos de regressão linear. Cada construto foi calculado pela média aritmética dos itens que o compunham, por se tratarem de escalas já validadas em outros trabalhos e por princípios de parcimônia, assim como foi feito no clássico trabalho de Narver e Slater (2006) sobre as relações entre a orientação para o mercado e o desempenho das unidades de negócios de uma empresa de grande porte.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A base de dados usada foi a dos associados da Sindipeças, onde 51 firmas participaram do processo e responderam o questionário. Foi possível pela pesquisa compilar e analisar informações importantes na indústria de autopeças; somente 11% das firmas participantes têm até 50 funcionários e 65% das firmas têm mais que 100 funcionários e somente 29% dos participantes fornecem para somente um canal – cliente – enquanto 71% dos participantes fornecem para mais de um canal. Apesar de termos somente 51 respondentes a qualidade dos respondentes foi expressiva, pois 76,47% dos respondentes ocupam cargos de presidente, diretor ou gerente.

A seguir serão apresentados os dados obtidos, as análises e o resultados referentes à pesquisa realizada.

4.1. Apresentação e análise

A Tabela 1 apresenta um resumo do perfil dos respondentes que participaram da pesquisa em questão.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes que participaram da pesquisa.

Faturamento (milhões)			Empresas nacionais x multinacionais		
Faixa	Frequência	Porcentagem	Tipo	Frequência	Porcentagem
Até 5	3	5,88%	Nacional	36	0,705882353
De 5 até 10	4	7,84%	Multinacional	15	0,294117647
De 10 até 30	12	23,53%			
e 30 até 50	6	11,76%			
Acima de 50	26	50,98%			
Distribuição geográfica			Número de funcionários		
Localização	Frequência	Porcentagem	Faixa	Frequência	Porcentagem
Grande São Paulo	34	66,67%	Até 50	6	0,117647059
Interior de SP	13	25,49%	De 51 a 100	12	0,235294118
Outros Estados	4	7,84%	De 101 a 250	12	0,235294118
			De 251 a 400	5	0,098039216
			Acima de 400	16	0,31372549

Fonte: Autores (2013).

A primeira etapa de avaliação dos dados empregou a análise fatorial exploratória para compreender como os dados se comportariam em relação ao que foi proposto inicialmente. Foram analisadas as cargas fatoriais de cada uma das afirmações propostas para verificação de suas significâncias e da representatividade da amostra utilizada. Como a amostra possui cerca de 50 observação, de acordo com Hair *et al.* (1998, p. 107), cargas fatoriais maiores que 0,70 garantem sua significância. Conforme apresentado na Tabela 2, de maneira geral, as cargas encontradas para as respostas são suficientes para que a amostra seja considerada significativa.

Tabela 2 – Valores das cargas fatoriais, alfa de Cronbach, testes KMO e Barlett.

Tipo de variável	Sigla	Variável	Afirmção	Carga fatorial	Alfa			
VI	X1	1. Nível de envolvimento da presidência, diretoria e gerência	Quanto ao envolvimento da presidência:		0,974			
			1.1 Processo de planejamento estratégico	0,914				
			1.2. Formulação das estratégias	0,864				
			1.3. Implementação das estratégias	0,785				
			1.4. Evolução das estratégias	0,859				
			1.5. Controle das estratégias	0,809				
			Quanto ao envolvimento da diretoria:					
			1.6 Processo de planejamento estratégico	0,924				
			1.7. Formulação das estratégias	0,934				
			1.8. Implementação das estratégias	0,849				
			1.9. Evolução das estratégias	0,922				
			1.10. Controle das estratégias	0,823				
			Quanto ao envolvimento da gerência:					
			1.11. Processo de planejamento estratégico	0,873				
			1.12. Formulação das estratégias	0,800				
1.13. Implementação das estratégias	0,925							
1.14. Evolução das estratégias	0,875							
1.15. Controle das estratégias	0,814							
VD	Y3	3. Performance geral da firma	2.1 Processo de planejamento estratégico	0,854	0,870			
			2.2. Formulação das estratégias	0,862				
			2.3. Implementação das estratégias	0,647				
			2.4. Evolução das estratégias	0,872				
			2.5. Controle das estratégias	0,831				
VD	Y4	4. Performance quanto aos indicadores da firma	3.1. Como foi a performance geral de sua firma em seu principal mercado em comparação com o ano anterior	0,716	0,860			
			3.2. Como foi o crescimento da participação de sua firma em seu principal mercado no último ano em relação ao crescimento desta participação no ano anterior	0,658				
			4.1. Como está o crescimento do faturamento de sua firma comparado ao de seus principais concorrentes	0,809				
			4.2. Como está o percentual de vendas geradas por novos produtos ou serviços de sua firma comparada ao dos principais concorrentes	0,705				
			4.3. Como está o retorno sobre as vendas (ROS) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes.	0,780				
			4.4. Como está o retorno sobre o ativo (ROA) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes	0,779				
			4.5. Como está o retorno sobre o investimento (ROI) de sua firma comparado ao dos principais concorrentes	0,805				
			4.6. Como está a performance geral de sua firma comparada à performance geral dos principais concorrentes	0,884				
			KMO: 0,799					
			Teste de Barlett:					
			Chi-Quadrado: 1707, 484					
df: 378								
p: 0,000								
VD: Variáveis dependentes VI: Variáveis independentes								

Fonte: Autores (2013).

Quanto às medidas de adequação da análise fatorial, o Teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) resultou em um valor de aproximadamente 0,80, considerado mediano. O Teste Barlett de esfericidade se mostrou significativo ($p = 0,000$), indicando que a análise fatorial é adequada (HAIR *et al.*, 1998, p. 98). A Tabela 2 mostra que as variáveis resultantes da análise fatorial apresentam níveis adequados de confiabilidade, apresentando alfas de Cronbach superiores a 0,70 (HAIR *et al.*, 1998, p. 112). Os nomes atribuídos às variáveis diferiram daqueles propostos inicialmente para representar adequadamente os dados resultantes desta pesquisa.

Comparando-se os resultados da análise fatorial deste estudo com as variáveis originalmente propostas inicialmente tem-se que, após o cálculo das cargas fatoriais, que as variáveis “nível de envolvimento” da presidência, diretoria e gerência foram agrupadas e a variável “performance da firma” foi dividida em duas: “performance geral da firma” (Y1) e “performance quanto aos indicadores da firma” (Y2).

Foram encontradas correlações significantes entre a variável independente X2 e Y4 (vide Tabela 3). Tal correlação revela que a percepção de envolvimento dos funcionários em geral no planejamento estratégico aumenta a percepção de desempenho da firma em termos de indicadores.

Tabela 3 – Correlação de Pearson entre as variáveis estudadas.

	X1	X2	Y3	Y4
X1	1			
X2	0,12	1		
Y3	-0,06	0,07	1	
Y4	0,11	0,443**	0,448**	1

** $p < 0,01$

Fonte: Autores (2013).

A variável dependente Y3 não apresentou qualquer correlação com as variáveis independentes, porém se verificaram correlações entre tal variável e a variável Y4. Essa correlação revela que a percepção de desempenho da firma em termos gerais está correlacionada com a percepção de seu desempenho em termos de seus indicadores.

As variáveis X1 e X2, variáveis independentes, foram relacionadas às variáveis Y3 e Y4, variáveis dependentes, por meio da execução de regressões lineares múltiplas via *software* estatístico SPSS®, versão 17.0. A amostra utilizada de 51 registros se mostrou suficiente à utilização do modelo de regressão. Hair *et al.* (1998, p. 148) sugere que o nível desejado está entre 15 e 20 observações para cada variável independente. Considerando-se 51 questionários e duas variáveis independentes, tem-se a proporção aproximada de 25, satisfatória à realização da regressão linear múltipla.

A Tabela 4 apresenta os coeficientes “Beta”, “F” (ANOVA) e “R quadrado ajustado” e seus respectivos coeficientes de significância das regressões lineares múltiplas executadas para as duas variáveis de níveis de envolvimento. O tipo de execução utilizado foi o *enter*.

Tabela 4 – Resultado da regressão linear múltipla de cada variável dependente.

	Y3		Y4	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
X1	-0,050	0,643	0,033	0,643
X2	0,068	0,586	0,274*	0,002
Coef.ANOVA	F(2;48)=0,231	0,794	F(2;48)=5,995	0,005
R ² Ajustado	-0,032		0,167	

*p < 0,05

Fonte: Autores (2013).

Somente a variável Y4 apresentou significância estatística e relação/associação positiva com a variável X2. Esta relação significativa corrobora a análise de correlação executada e apresentada anteriormente. Desta forma reafirma-se que a percepção de envolvimento dos funcionários em geral no planejamento estratégico aumenta a percepção de desempenho da firma em termos de indicadores.

4.2. Discussão dos resultados

O presente trabalho teve como propósito estudar a correlação entre os conceitos vantagem competitiva e planejamento estratégico nas firmas de autopeças. Foi possível calcular várias situações com os construtos (Y) vantagem competitiva e (X) planejamento estratégico, em relação às firmas de autopeças que fornecem e não fornecem para: (a) indústria automobilística; (b) para os sistemistas; e (c) diretamente para o mercado de reposição. As respostas recebidas dos 51 respondentes e compiladas em seis grupos serviram de base para os cálculos estatísticos. Entre os cálculos temos: (a) vantagem competitiva em relação às seis situações de fornecimento das autopeças; e (b) planejamento estratégico em relação às seis situações de fornecimento das autopeças.

Por meio da análise dos dados obtidos na pesquisa, constatou-se que a percepção do envolvimento dos funcionários em todo o processo estratégico está dissociada do processo de envolvimento da gestão. Por outro lado, a percepção com o envolvimento dos funcionários nos processos de planejamento estratégico no fornecimento pelas firmas de autopeças aos mercados de reposição e fornecimento para as montadoras se associa significativamente com a percepção acerca da vantagem competitiva.

Os cálculos mostraram que a participação dos gestores no construto vantagem competitiva não teve significância, independentemente do tamanho da firma ou da nacionalidade. Todavia os cálculos mostraram a significância quando calculado a correlação entre a vantagem competitiva e participação dos funcionários no planejamento estratégico nas firmas de autopeças quando fornecem para o mercado de reposição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários pesquisadores, como Ghemawat (2008), Barney e Hesterley (2007) e Mintzberg e Quinn (2003), afirmam que usando planejamento estratégico a firma terá maior possibilidade de obter vantagem competitiva em uma indústria. Este trabalho buscou através da pesquisa quantitativa, usando questionário com perguntas já testadas, a comprovação dessa hipótese, ou seja, que quanto maior o planejamento estratégico em uma firma de autopeças maior será sua vantagem competitiva na indústria onde ela atua. Contribuiu agregando à discussão sobre planejamento estratégico, o quanto a percepção do envolvimento dos funcionários em todo o processo estratégico está dissociada do processo de envolvimento da gestão e o quanto a percepção do envolvimento dos funcionários nos processos de planejamento estratégico se associa significativamente com a percepção acerca da vantagem competitiva.

Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) afirmam que as firmas orientais são mais voltadas a cultura da coletividade. Talvez usar o processo conhecido como Toyotismo, voltado para a participação coletiva, seja mais adequado para estudos futuros com o mesmo campo.

Foi possível avançar em relação aos estudos realizados por Salerno (2002) com relação à vantagem competitiva e planejamento estratégico nas firmas de autopeças e seus processos de distribuição; (a) sistemistas; (b) montadoras; e (c) reposição. Os resultados obtidos contribuem para literatura do planejamento estratégico e da vantagem competitiva de uma firma, fornecendo evidências através de uma pesquisa empírica quantitativa.

A participação efetiva do sindicato das firmas de autopeças é um dos fatores que contribui para o sucesso do estudo, já que o volume de retorno é maior quando há participação do sindicato, como ocorreu na pesquisa de Salerno (2001 e 2002). Replicar este estudo com a participação do sindicato de peças de reposição – Sincopeças – por ter firmas atuando somente em um segmento, poderá gerar um resultado de melhor qualidade.

Finalizando, existe um vasto campo de pesquisa para análise da vantagem competitiva e do planejamento estratégico nas firmas como análise de perpetuação da firma. As informações obtidas na vantagem competitiva de uma firma poderão influenciar nos seus investimentos futuros, não somente em sua modernização como no investimento de novos produtos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 8, abr / jun. 2001, 18p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Person, 2007.

BARRINGER, B. R; BLUEDORN, A. C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**, Pensilvania, 1999, 23p.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 21, 2004, 21p.

- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 4, out. / dez. 2006, 17p.
- FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial e economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**. São Paulo, v. 3, n. 2, jun./dez. 2004, 38p.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2008.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Boston, n 76, 2002, 37p.
- GRANT, R. M. The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, California, USA, n 33, 1991, 21p.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 5 ed, 1998.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.
- HOOLEY, G. J.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Marketing orientation in the transition economies of central Europe: tests of Narver and Slater market orientation scales. **Journal of Business Research**. Nova York, n. 50, 2000, 12p.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2008.
- HÜLLER NETO; H. F. **Inovação Orientação para o Mercado: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance**. 2005, 169f. Tese (Doutorado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005, 169p.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: Antecedentes e consequências. **RAE-Clássicos**, São Paulo, v. 46, n. 2, abr. / jun. 2006, 15p.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**. v. 54, Apr. 1990, 16p.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Inglaterra, nov. 1993, 10p.
- MACERA, A. P.; URDAN, A. T. Orientação para o mercado externo: Teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 8, n. 2, abr./ jun. 2004, 20p.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. **MIT Sloan management Review**, Massachusetts, 1999, 9p.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE Clássica**, São Paulo, v. 46, n. 2, abr./ jun, 2006, 20p.

OHMAE, K. Getting back to strategy. **Harvard Business Review**, Boston, nov./dec. 1988, 7p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, USA, p. 61-78, nov./dec.1996.

POWELL, T. C. Organizational Alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Pennsylvania, USA, vol. 13, 1992, 15p.

ROSSI, R. M.; SILVA, A. L. Vantagem competitiva: Operacionalizando o conceito a partir da Resource-Advantage Theory. **RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 2, jul/dez. 2009, 23p.

SALERNO, M. S.; MARX, R.; ZILBOVICIUS, M. **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva Brasileira**. Novembro 2001. Disponível em: WWW.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva. Acesso em: 12 de novembro 2010.

SALERNO, M. S.; MARX, R.; ZILBOVICIUS, M. **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva Brasileira**. Novembro 2002. Disponível em: WWW.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva. Acesso em: 12 de novembro 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Pennsylvania, v. 18, n 7, mar.1997, 44p.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, out/dez. 2000, 17p.

VASCONCELOS, F. C. Proposta de uma métrica para vantagem competitiva. **FGV – EAESP - Relatório de pesquisa**. São Paulo, n. 26, 2004 a, 46p.

VASCONCELOS, F. C. Vantagem e desvantagem competitiva: os construtos e a métrica. **FGV – EAESP, Relatório de pesquisa**. n 42, 2004 b, 42p.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **MIT**, Massachusetts, nov, 1988, 39p.

