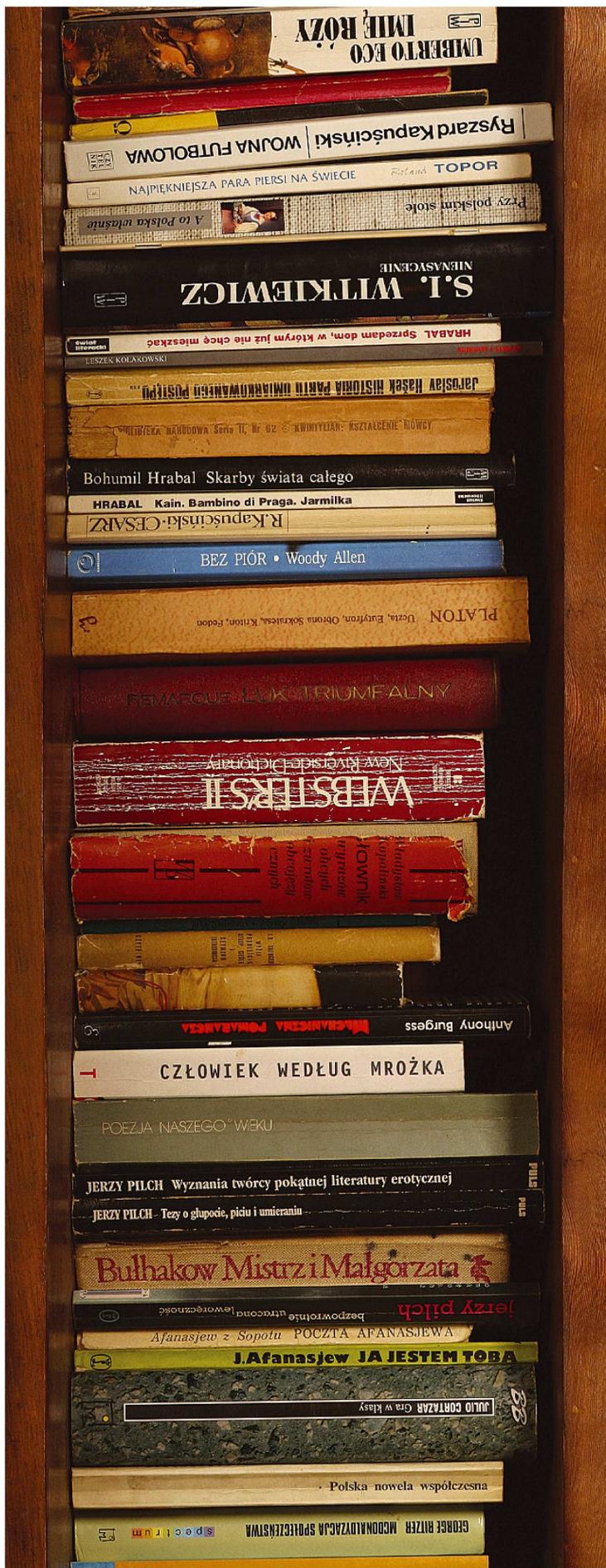


ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.2, N.2, 2007



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão – Paraná – Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe

Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção

Ana Paula Previante Widorski

Editor de Língua Estrangeira

Aparecida da Penha dos Santos
Fernanda Scheibel Bispo

Editor de normalização

Vinicius Ortiz de Camargo

Editor Externo

Luciana Aparecida Bastos
Emanulle Torino

Editor de Layout

Márcia Regina Ferri

Projeto Gráfico e Edição Final

Emanuelle Torino
Márcia Regina Ferri
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico

José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

Perspectivas Contemporâneas

“*It’s a brave new world*”, diria Aldous Huxley em sua célebre obra, e certamente admirável é, este mundo. Este novo mundo, modificado de forma acelerada nos dois últimos séculos, tornou-se, ao mesmo tempo, uma arena de desafios e oportunidades tanto para as ciências quanto para os empreendimentos humanos. É lícito afirmar que a ciência tem modificado o mundo e os efeitos destas mudanças trouxeram simultaneamente soluções e problemas para a humanidade.

É uma era de paradoxos, parafraseando Charles Handy, na qual pode-se, ao mesmo tempo, verificar os benefícios inegáveis da tecnologia nas áreas da saúde, comunicações, educação e transportes e, em contraposição, os problemas causados nas mesmas áreas têm igual ou maior impacto.

Para explicar as relações existentes entre os artigos do presente número da revista, preferi classificá-los em três eixos principais: i) problemática sócio-ambiental; ii) negócios; e iii) tecnologia.

No primeiro eixo, sócio-ambiental, enquadram-se o artigo de SILVA e CORONEL, sobre os movimentos ambientais e o artigo “Desenvolvimento humano em municípios gaúchos [...]” de FROEHLICH e NEUMANN, que demonstram dois campos de estudos que, embora muito abordados ultimamente, ainda carecem de contribuições como estas para o entendimento desta interação entre sociedade e ambiente, tão antiga na convivência, mas grande novidade como área de estudos nas ciências sociais.

Como representantes do segundo eixo, estão os artigos de SANTOS e SAAVEDRA, sobre negociações, GONÇALVES e RAIHER, sobre concessões rodoviárias, MACIEL, da área de estratégia, GALEANO e MATA, representante da área de finanças. Estes artigos, quando lidos e classificados como presentes em uma linha de raciocínio, têm o grande mérito de demonstrar a grande diversidade de temas que podem ser discutidos na área de organizações e, mais especificamente, sobre empresas. Esta diversidade que depõe a favor do, já antigo, alerta sobre o aumento da complexidade das operações dos setores produtivos, e em última instância, impactando em inevitável aumento da complexidade da vida humana na sociedade de consumo atual.

Restam ainda os artigos de JESUS e PERIOTO, que mesclam os dois eixos anteriores, apresentando uma visão sobre a interface existente empreendedorismo e meio-ambiente, mediada pela tecnologia e o artigo de RIBEIRO, ZABADAL e FREITAG, sobre os custos de emprego de tecnologias de segurança no mundo virtual, como respostas às ameaças que diariamente rondam este ambiente.

Desta forma, novamente, a revista *Perspectivas Contemporâneas* faz jus a seu título e a sua linha editorial, apresentando artigos de qualidade e que efetivamente contribuem para o fomento às discussões e ao esclarecimento dos temas que concernem a estes assuntos.

Boa leitura.

Rogério Silveira Tonet

Coordenador de Extensão da Faculdade Integrado, administrador com especializações em Recursos Humanos e Marketing, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2004).

CONDIÇÕES PARA A FORMAÇÃO DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA: ISOLANDO SEUS EFEITOS NA VARIAÇÃO DO DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS

Cristiano de Oliveira Maciel ⁽¹⁾

UFPR – Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR

RESUMO

A noção de intenção estratégica, difundida por Gary Hamel e Coimbatore K. Prahalad, tem sido apontada como fonte de explicação para o desempenho superior de grandes corporações internacionais, mas a elas tem ficado restringida. Buscando estender o conceito além dos limites da realidade de megacorporações foi aplicado um *survey* em 130 pequenas organizações varejistas que foram escolhidas por conveniência na cidade de Curitiba. Em função da dificuldade em verificar efetivamente a presença de uma intenção estratégica nas organizações que fizeram parte do estudo pretendeu-se identificar, então, as condições para sua formação. Adotando também as premissas da VBR, as capacidades organizacionais foram assumidas como as principais fontes de explicação do desempenho. Por consequência condições para formação da intenção estratégica e capacidades organizacionais foram tomadas como variáveis preditoras da variação do desempenho organizacional. Uma análise de regressão apontou que o modelo proposto “explica” aproximadamente 22% da variação do desempenho das organizações que fizeram parte da pesquisa. As condições para formação da intenção estratégica apresentaram aproximadamente a metade do poder preditivo na explicação da variação de desempenho em comparação às capacidades funcionais.

PALAVRAS-CHAVE: Intenção estratégica; Pequenas empresas; Desempenho.

CONDITIONS FOR STRATEGIC INTENT'S FORMATION: ISOLATING ITS EFFECTS IN THE VARIATION OF SMALL BUSINESS PERFORMANCE

ABSTRACT

The notion of “strategic intent” created by Gary Hamel and Coimbatore K. Prahalad, has been appointed as the source responsible for the higher performance of large international corporations, however it has been restricted to such organizations. Trying to extent the concept beyond the limits of this reality, a survey was conducted with 130 small retail organizations chosen by convenience at the city of Curitiba, Brazil. Due to the difficulty in verifying effectively the strategic intent within these smaller enterprises, the objective of this paper was to identify the conditions for its formation. With the RBV's premises as background, the organizational capabilities were assumed as the main source of explanation of organization performance. Therefore, the conditions for strategic intent's formation and organizational capabilities were taken as independent variables and the performance was assumed as the dependent variable. A regression analysis showed that the model explains about 22% of the performance variation of the organizations part of the survey. The conditions for strategic intent's formation explained approximately half of the variation of performance in comparison to the functional capabilities.

KEYWORDS: Strategic intent, Small business, Performance.

INTRODUÇÃO

Com a noção de intenção estratégica Hamel e Prahalad (1989) parecem ter ampliado a questão da definição e consecução dos objetivos organizacionais. Delineada inicialmente no campo da teoria das organizações a discussão sobre objetivos é apresentada com tratamentos bastante diferenciados (HALL, 2004; HATCH, 1997; SCOTT, 1992; THOMPSON, 1976). Scott (1992) afirma que o conceito objetivo organizacional está entre os construtos mais perigosos e confusos entre aqueles aplicados por analistas organizacionais. Alguns autores vão dar ênfase à seleção e estabelecimento de cursos de ação a partir de critérios definidos de forma bastante instrumental no processo decisório. Outros discorrem sobre os benefícios de identificação dos colaboradores com suas organizações, ou ainda, sobre a função de legitimidade perante audiências externas. Analisado como mecanismo e resultado de funções cognitiva, ideológica ou simbólica a natureza da noção de objetivo organizacional permanece bastante fragmentada em termos analíticos.

Já no campo dos estudos em estratégia organizacional esse tópico tem sido relacionado com maior frequência e de forma mais consistente ao conceito de missão e toda atividade do processo de análise, planejamento e formulação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Entretanto a despeito do aparente consenso acerca do tratamento do objetivo organizacional nessa área alguns apontamentos parecem colocar em debate sua compreensão mais tradicional. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tecem uma ácida crítica aos modelos de planejamento estratégico e sua forma de tratar objetivos organizacionais. De acordo com os autores a hierarquia e separação do processo de planejamento em estágios, iniciando pelo estabelecimento de objetivos até a operacionalização da ação estratégica para a consecução de tais objetivos parece desmedida. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 49) afirmam: “No modelo plenamente desenvolvido, os objetivos dirigem a formulação de estratégias as quais, por sua vez, evocam programas, cujos resultados influenciam os orçamentos para fins de controle. De um lado para outro, através da grande divisão. A pergunta é se essas conexões jamais chegaram a ser feitas”. Fundamentalmente o que é questionado é a ligação dos

objetivos e das ações daqueles que operacionalizam a estratégia (MINTZBERG, 2004).

É justamente nesse ponto que se estabelece o fracasso do planejamento. “Os sistemas formais certamente podem processar mais informações, pelos menos factuais, consolidá-las, agregá-las, movimentá-las. Mas eles não podem internalizá-las, compreendê-las, sintetizá-las” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 62). Nesse sentido, parece adequado o enfoque de Hamel e Prahalad (1989) que discorrem sobre a obsessão da organização em vencer e a compreensão e internalização dessa obsessão em todos os níveis hierárquicos quando consideram questões de competitividade e desempenho organizacional. Os autores enfatizam a motivação dos colaboradores, a ambição organizacional e a sustentação de um objetivo como elementos centrais para alcance de um desempenho superior no contexto de corporações como Komatsu, Caterpillar, Honda, American Motors, Canon e Xerox.

Logo, uma análise da relação entre intenção estratégica e desempenho passa a merecer destaque. Entretanto ao observar a realidade brasileira parece também interessante pensar nas possibilidades de aplicação de conceitos analíticos oriundos da literatura sobre grandes empresas no contexto das empresas de pequeno porte. É a partir desse argumento que o presente estudo foi desenvolvido. Buscou-se estender o conceito de Hamel e Prahalad (1989) além dos limites da realidade das megacorporações citadas com maior frequência na literatura americana.

Mais especificamente o objetivo nesse artigo é verificar a influência da intenção estratégica (condições) e das principais capacidades organizacionais (funcionais) sobre o desempenho organizacional (subjeto) de organizações varejistas do ramo de vestuário e de pequeno porte que estão localizadas em uma área central da cidade de Curitiba no estado do Paraná. Na realização do estudo a intenção estratégica não é avaliada diretamente, mas a partir das condições para sua formação (HAMEL; PRAHALAD, 1989, 1995; HAMILTON; ESKIN; MICHAELS, 1998). Considerar efetivamente a intenção estratégica iria impossibilitar a realização de um estudo com maior amplitude, como um *survey*, por exemplo. As capacidades

organizacionais são avaliadas a partir das suas dimensões funcionais (SNOW; HREBINIAK, 1980) para se ponderar a influência das condições para formação da intenção estratégica sobre o desempenho de forma comparativa. O desempenho organizacional (ou estratégico) é mensurado a partir de indicadores não econômicos (BARNEY, 1996; CANEDO; KRUGLIANSKAS, 1999; CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON JR, 1984; MENNA; ROSSI, 2001). A estrutura do artigo está dividida nas seguintes seções após essa breve introdução: intenção estratégica; capacidades organizacionais; metodologia, análise dos dados; discussão dos resultados; e por fim, as considerações finais.

2. INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A intenção estratégica serve para conciliar fim e meios organizacionais para o alcance de um desempenho superior, bem como outros resultados organizacionais. No livro *Competindo Pelo Futuro* Hamel e Prahalad (1995) estabelecem que a intenção estratégica se estrutura a partir de um sonho envolvente e ambicioso que serve de plataforma para a energia emocional e intelectual necessária ao futuro da organização. Essa intenção tem por função prover senso de direção (ponto de vista para posicionamento estratégico futuro), senso de descoberta (diferenciação no que tange a um ponto de vista sobre a competitividade da organização para o futuro, inclusive para todos os indivíduos na organização) e senso de destino (faceta emocional, para que o funcionário perceba um futuro que vale a pena).

Essas características foram encontradas de forma mais acentuada em organizações que se tornaram líderes globais em suas indústrias, e apresentaram ambições que foram muito além dos seus recursos organizacionais. Hamel e Prahalad (1989, 1995) afirmam que frequentemente as organizações buscam somente vantagens que elas possam alcançar. Como exceção os autores apontam corporações japonesas que perseguiram objetivos aparentemente impossíveis. A principal diferença entre essas empresas pode ser explicada com o conceito de intenção estratégica, entendido como uma obsessão.

Companhias que têm alcançado a liderança global após os últimos vinte anos invariavelmente iniciaram com ambições que estiveram além das proporções de seus recursos e capacidades. Mas elas criaram uma obsessão em vencer em todos os níveis da organização e então sustentaram essa obsessão acima de dez a vinte anos na busca pela liderança global (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 150).

Dessa maneira a intenção estratégica contribui para o estabelecimento de uma visão acerca de um posicionamento desejado de liderança, bem como ajuda na definição das ações organizacionais em direção ao seu desenvolvimento e superação de iniciativas que conduzem ao máximo para a paridade competitiva. “Para competidores inteligentes, o objetivo não é imitação competitiva, mas inovação competitiva, a arte de controlar riscos competitivos dentro de proporções gerenciáveis” (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 150). Algumas ações nesse sentido são listadas abaixo:

- Estabelecer uma posição desejada em relação ao mercado;
- Focalizar a organização na essência de vencer;
- Cultivar a ambição da organização em relação à posição desejada;
- Motivar os membros da organização comunicando o valor do objetivo organizacional;
- Deixar espaços para contribuições individuais e de grupo;
- Sustentar o entusiasmo provendo novos meios de ação conforme as contingências;
- Utilizar a intenção estratégica na alocação de recursos.

Além dessas condições as principais características da intenção estratégica são as seguintes: uma intenção estratégica(i) capta a essência de vencer (ii); é estável ao longo do tempo; e apresenta um alvo que merece comprometimento e esforço pessoal. Para que a organização tenha um propósito que possa captar a essência de vencer esse propósito precisa estar sempre relacionado a um futuro ambicioso e possivelmente atrelado à derrota de um adversário (organização concorrente). Para que o propósito da organização seja estável ao longo do tempo uma organização necessita apresentar um objetivo de longo prazo e concentrar seus esforços em ações estratégicas que visam o alcance daquele propósito. Isso não significa que essas ações não possam ser reinterpretadas à luz das situações que emergem. Entretanto esse objetivo de longo prazo traz consistência às ações de curto prazo. E para que o propósito organizacional seja digno de comprometimento e do emprego de esforços pessoais é necessário que a expressão da intenção estratégica contribua para que

indivíduos no interior da organização compartilhem um entendimento comum para sobreviver e situar-se no tempo e no espaço. Esse propósito também deve expressar um sentimento de desafio que possa conduzir o desenvolvimento da base de recursos e competências organizacionais que parecem estar muito longe do nível suficiente para o alcance dos objetivos da organização. Uma busca pelo crescimento do lucro acionário não tem o mesmo impacto sobre os colaboradores de todos os níveis da organização como uma busca pela liderança de determinado mercado ou a superação do concorrente direto (HAMEL; PRAHALAD, 1989). Dessa forma a intenção estratégica vai além do mero estabelecimento de objetivos porque ela ajuda a eliminar sua frieza e impessoalidade. Ela é comunicada como algo que vale a pena para todas as pessoas da organização. “Intenção estratégica dá aos funcionários o único objetivo que é digno de comprometimento: superar o melhor ou permanecer como o melhor do mundo” (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 152).

Como parece claro o conceito de intenção estratégica de Hamel e Prahalad (1989) endereça de forma bastante peculiar questões importantes relacionadas à implementação das estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. Os autores apresentam de forma relativamente dispersa por todo o texto uma série de características associadas ao conceito de intenção estratégica e estabelecem uma associação positiva entre tais características e o desempenho organizacional. Todavia cabe esclarecer que junto das condições para formação de uma intenção estratégica a noção de capacidades organizacionais figura como elemento central na explicação da heterogeneidade de desempenho (BARNEY, 1996; BRITO; VASCONCELOS, 2004; EDELMAN; BRUSH; MANOLOVA, 2005; PENROSE, 1995; RUGMAN; VERBEKE, 2002; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Como a principal variável na explicação da variação do desempenho estratégico tem sido o efeito da firma (leia-se base de recursos) (BRITO; VASCONCELOS, 2004) há a necessidade em considerar num modelo de previsão de desempenho também o peso das capacidades organizacionais quando se investiga a influência das condições para a formação da intenção estratégica sobre o desempenho organizacional.

3. CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

A utilização da Visão Baseada em Recursos tem sido bastante comum no exercício de isolar analiticamente as fontes da heterogeneidade de desempenho das organizações (BRITO; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Contudo as definições acerca de recursos, competências e capacidades ainda são bastante confusas. Barney (1996), por exemplo, concebe os três termos como construtos equivalentes. De acordo com esse autor, base de recursos representa de forma monolítica recursos, competências e capacidades.

O que se convencionou rotular de recursos internos, ou base de recursos, pode se apresentar de maneira mais específica ou genérica dependendo do enfoque do autor. Rugman e Verbeke (2002) entendem recursos como todos os elementos controlados pela organização e competências e capacidades como elementos intangíveis empregados na utilização dos recursos. King e Zeithaml (2001) definem competências como recursos intangíveis na forma de conhecimento. Leonard-Barton (1992, p. 113) entende que “competências são definidas como conjuntos de conhecimento que diferenciam a organização e provém vantagem competitiva”.

Já Sanchez (2003) se propõe a explicar as diferenças constitutivas entre capacidades, recursos e competências. De acordo com o autor os recursos organizacionais, capacidades e processos administrativos dão forma e constituem as competências organizacionais e a vantagem competitiva de uma organização. O termo competência faz referência a uma perspectiva de inclinação mais interna acerca da administração estratégica e denota a habilidade de uma organização em empregar e coordenar suas capacidades e recursos na consecução de seus objetivos. Mais especificamente a noção de recursos se assenta nos ativos tangíveis da organização de acordo com algumas classificações. As capacidades organizacionais contemplam de forma mais pormenorizada a utilização dos recursos atuais, criação de novos recursos e desenvolvimento de novas formas de utilização dos recursos internos já controlados pela organização. Logo, as capacidades estão frequentemente imersas nas rotinas organizacionais (padrões de atividades adotados para uso de determinados recursos). Sanchez (2003, p. 354) resume as principais características das capacidades organizacionais:

- Uma trajetória natural do desenvolvimento da capacidade já existe dentro das rotinas atuais de uma organização;
- Uma capacidade é dependente do caminho, ou seja, da história da sua construção (*path dependence*);

- A capacidade não é algo rígido em sua essência, ela é capaz de mudar de acordo com as necessidades ambientais;
- Uma capacidade pode gerar retorno (*rents*) por meio do uso dos recursos organizacionais;
- A habilidade de uma organização não depende apenas das habilidades dos indivíduos, mas também das habilidades dos grupos de trabalho e/ou das competências da organização como um todo.

Com essas características as capacidades organizacionais operam numa lógica de padrões reconstruídos a partir do uso dos recursos controlados pela organização para o alcance da vantagem competitiva e obtenção de retornos acima da média da indústria. Logo, a partir do levantamento das principais condições para a formação da intenção estratégica e da noção de capacidades organizacionais propõem-se o teste das seguintes hipóteses de pesquisa:

H 1: Condições para formação da intenção estratégica contribuem para a heterogeneidade do desempenho de organizações de pequeno porte do ramo de varejo de vestuário na região central da cidade de Curitiba;

H 2: Capacidades organizacionais contribuem para a heterogeneidade do desempenho de organizações de pequeno porte do ramo de varejo de vestuário na região central da cidade de Curitiba.

4. METODOLOGIA

Os objetivos específicos neste trabalho centram em verificar as principais condições que atuam na formação da intenção estratégica; identificar as capacidades organizacionais necessárias ao funcionamento de organizações de pequeno porte do varejo de vestuário; e relacionar esses elementos ao desempenho de organizações que atuam nesse setor no centro da cidade de Curitiba.

Quanto ao delineamento da pesquisa o estudo tem objetivos de pesquisa exploratória. Para tanto, faz uso de um *survey* piloto, o qual não tem a pretensão de indicar resultados empíricos de natureza conclusiva (BABBIE, 1998). A amplitude temporal do estudo é de corte transversal, com nível de análise organizacional, tendo a organização como unidade de análise (CRESWELL, 2003).

Para a obtenção dos dados fez-se uso de métodos qualitativos e quantitativos (CRESWELL, 2003). O estudo foi realizado em duas fases. A primeira fase foi de natureza preparatória, com uso de entrevista semi-estruturada e análise de declarações de intenção estratégica no site de algumas organizações (SORIANO,

2004). A segunda fase do estudo foi de natureza quantitativa, na qual foi realizado um *survey* (levantamento). O *survey* como método de pesquisa é recomendado para efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado (NEUMAN, 1997). Essa forma de levantamento de dados cabe em situações em que se busca descrever e examinar relações entre determinados traços ou atributos de uma população, necessariamente ainda pouco explorados (BABBIE, 1998, 2001).

A fase preparatória à aplicação do *survey* envolveu a realização de seis entrevistas semi-estruturadas com proprietários-gerentes de organizações que atuam no varejo de vestuário na região central de Curitiba-PR. Buscou-se, por meio destas entrevistas, identificar informações necessárias ao desenvolvimento do questionário para a coleta de dados na segunda fase. Mais especificamente foram levantadas descrições das principais capacidades organizacionais no que concerne à administração financeira, mercadológica, de recursos humanos e das operações varejistas necessárias para que empresas de seu ramo alcancem alguma vantagem sobre seus concorrentes. Em adição, esses entrevistados foram questionados acerca dos parâmetros utilizados na avaliação do desempenho de suas empresas. Com base nas informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico, procedeu-se à construção do questionário estruturado com o objetivo de torná-lo mais adequado ao entendimento dos empresários da amostra do estudo.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em quatro blocos de questões: (i) dados pessoais (sexo, idade, estado civil, escolaridade) e número de funcionários da organização; (ii) indicadores de mensuração das condições para a formação da intenção estratégica; (iii) indicadores de avaliação das capacidades organizacionais; e (iv) indicadores de desempenho organizacional. Os indicadores de capacidades organizacionais foram definidos fundamentalmente a partir das entrevistas semi-estruturadas realizadas na fase preparatória ao levantamento (*survey*). Os indicadores das condições para formação da intenção estratégica foram desenvolvidos com base na literatura disponível, e os indicadores de desempenho subjetivo desenvolvidos considerando tanto a literatura quanto as entrevistas anteriores à pesquisa quantitativa. Para validação de face das escalas o instrumento de coleta de dados foi submetido à avaliação de dois doutores, um doutorando e três mestres em administração.

Para identificar dados pessoais e número de funcionários foram utilizadas

escalas nominais e de razão, para o restante dos indicadores a mensuração ocorreu por meio de escala intervalar. a variável sexo foi medida por alternativas nominais, para a variável idade fez-se uso de uma escala de razão, para estado civil foram oferecidas somente as alternativas casado e solteiro, para grau de escolaridade as opções foram até 2º grau e até 3º grau (completo ou não). para indicar o número de funcionários o respondente dispôs de três alternativas nominais: até 6, até 12 e mais de 12 funcionários. na mensuração dos indicadores de intenção estratégica e desempenho foi utilizada escala de likert, variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). um dos indicadores de desempenho tem sentido inverso aos demais itens que foram utilizados na mensuração do construto. para avaliação das capacidades organizacionais foi utilizada uma escala de 5 pontos que variou de 1 (muito fraco) a 5 (muito forte). nessa última escala os respondentes eram levados a indicar como as capacidades de sua organização poderiam ser avaliadas em relação aos principais concorrentes (o conteúdo dos indicadores consta nas tabelas na parte de análise dos dados).

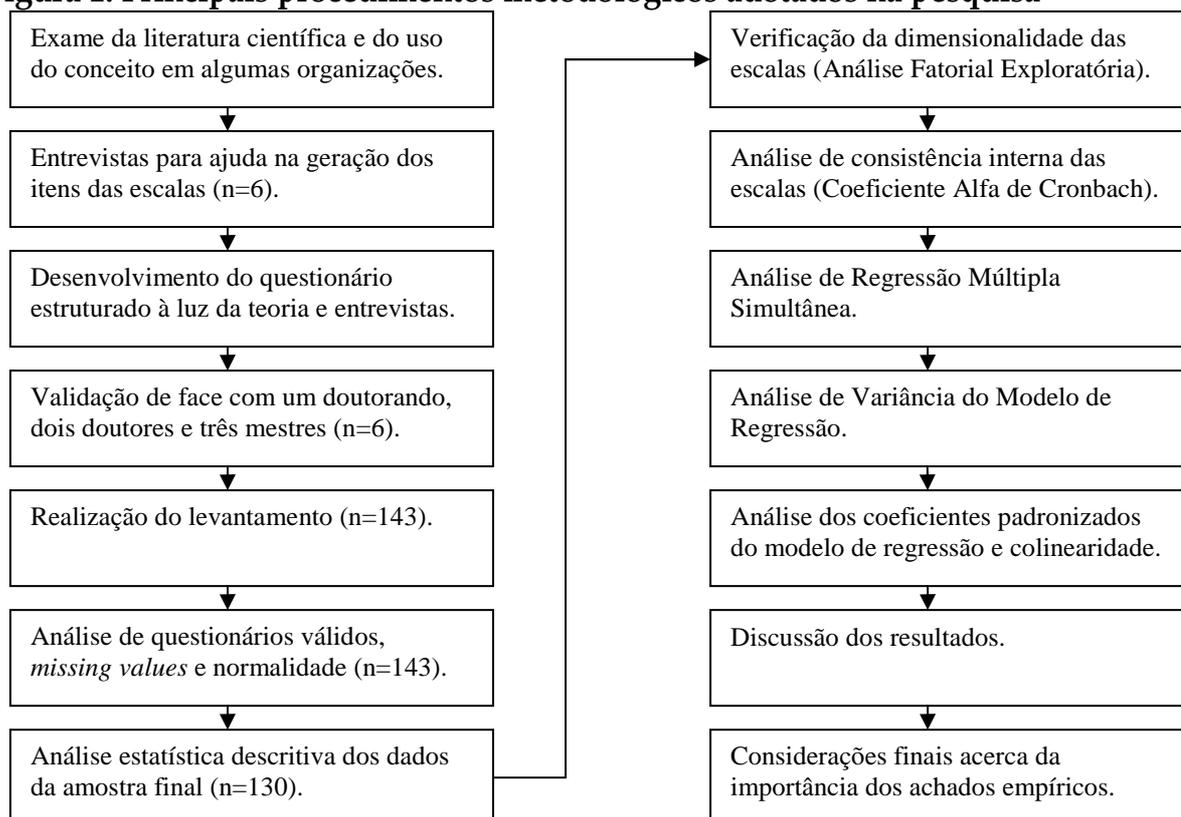
O universo da pesquisa envolve todos os estabelecimentos do varejo de vestuário da cidade de Curitiba. Para a definição da amostra da pesquisa foram utilizados critérios do SEBRAE (2006) e IBGE (2006). De acordo com SEBRAE (2006) e IBGE (2006) organizações do setor de comércio e serviços com até 9 funcionários são classificadas em microempresas, 10 a 49 funcionários classificadas em pequenas empresas, 50 a 99 em médias empresas, e mais de 99 funcionários em grandes empresas.

Dada a impossibilidade de uma amostragem probabilística, em função de tempo, custo e falta de certeza quanto ao número exato do total de empresas do setor, optou-se pela amostragem por conveniência. Esse critério amostral centra na obtenção de uma amostra que seja estruturada de maneira mais conveniente ao pesquisador.

A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu na região central de Curitiba e foram coletados 143 questionários. Foram excluídos 13 questionários por alto índice de valores faltantes, restando 130 questionários válidos. As organizações que fizeram parte do estudo estão localizadas na principal rua do centro da cidade de Curitiba ou nas suas transversais. Assim, foi tomado o cuidado em coletar dados de organizações que contassem com um tráfego mais similar de pedestres, tentando evitar grandes vieses nos resultados da pesquisa em função das diferenças de

localização e potencial de circulação de consumidores. Posteriormente, as respostas foram digitadas em uma base de dados e tratadas estatisticamente com o auxílio do *software* estatístico SPSS 13 for Windows. O tratamento dos dados envolveu a análise de estatísticas descritiva, bivariada e multivariada (HAIR JR et al., 1995). Um resumo dos procedimentos metodológicos do estudo aparece na figura 1.

Figura 1: Principais procedimentos metodológicos adotados na pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Anterior ao desenvolvimento do instrumento de coleta de dados do *survey* e para que fosse possível melhor compreender o conceito de intenção estratégica foram pesquisadas declarações de organizações que fizessem uso desse termo em seus sites institucionais na internet. Infelizmente no Brasil não foi encontrada por meio dos sites de busca da internet qualquer utilização do termo. Quando foi realizada a mesma busca nos sites de organizações fora do Brasil foram identificadas algumas organizações que utilizam o conceito. Como aparece no quadro 1 o uso do termo não segue aparentemente um padrão bem definido, o termo é confundido com missão,

visão, valores e objetivos. Parece que o uso gerencial do conceito desconsidera as peculiaridades subjacentes ao construto.

Quadro 1 – Intenção estratégica declarada de algumas organizações.

Organização	Intenção estratégica
Fuji Xerox Singapore	To provide solutions that will enable all knowledge workers to be able to share ideas, information, documents and knowledge effortlessly across any platforms, applications or devices (fujixerox.com.sg).
Great Plains Energy	To demonstrate leadership in supplying and delivering electricity and energy solutions to meet the needs of our customers (greatplainsenergy.com).
Imperial College London	To remain amongst the top tier of scientific, engineering and medical research and teaching institutions in the world (imperial.ac.uk).
The University of Akron	We seek to differentiate ourselves as the public research university for northern Ohio, the University dedicated to the education and success of its students and to the production, integration, and dissemination of knowledge for the public good (uakron.edu).
The Swartz Foundation	The strategic intent of the Swartz Foundation (SF) is to integrate problem-solving approaches from physics, mathematics, electrical engineering and computer science into neuroscience research, with the goal of better understanding the relationship between the human brain and mind, one of the great frontiers of 21st-century science (theswartzfoundation.org).
HISD	To earn so much respect from the citizens of Houston that HISD becomes their K-12 educational system of choice. The Houston Independent School District exists to strengthen the social and economic foundation of Houston by assuring its youth the highest-quality elementary and secondary education available anywhere (houstonisd.org).
Spoornet	We have redefined our strategic intent to reflect our renewed focus on our customers. Spoornet is a freight railway that satisfies the needs of our customers (spoor.net.co.za).
Ellerines	To provide and deliver home/lifestyle products across the entire market spectrum that genuinely meet or exceed our customer's aspirations while continuously seeking to capitalise on strategic opportunities for market growth to maximise wealth creation for all our stakeholders (ellerines.com.za).
Sunyulster	The region's best community college, "Championing the Way" in the Hudson Valley and upstate New York (sunyulster.edu).
Iraque	We will never lower our heads as long as we live, even if we have to destroy everybody (cia.gov).

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos sites das organizações.

Na fase de análise dos dados obtidos no *survey* um primeiro procedimento foi a descrição das características dos envolvidos no estudo. Desconsiderando alguns casos de valores faltantes nas respostas a amostra de 130 proprietários-gerentes que responderam o questionário se dividiu em 47,30% de sexo masculino e 52,70% de sexo feminino. A média de idade dos respondentes foi de 38 anos. Em relação ao estado civil e grau de instrução, 28,10% são solteiros e 71,90% casados, 54,70% têm até o segundo grau (concluído ou não) e 45,30% têm ensino superior (concluído ou não). O número de funcionários das organizações variou de 1 a 12, 77,30% das empresas têm até 6 funcionários e 22,70% de 7 a 12 funcionários⁽²⁾.

Após a caracterização da amostra final os dados das escalas intervalares foram submetidos a uma avaliação de *missing values* e *outliers* e inspeção visual de normalidade. Na verificação de *missing values* as variáveis não apresentaram mais do que 5 valores faltantes nos indicadores de desempenho e 6 para intenção estratégica e

capacidades organizacionais. Como esses valores faltantes pareceram ser aleatórios a média da variável foi imputada em seu lugar. Para verificação de *outliers* foi verificado o diagrama de caixa das variáveis. Não foi encontrado nenhum caso. Uma inspeção visual indicou não haver distribuição normal das variáveis, foram avaliadas então, curtose e assimetria dos dados. Com exceção de uma das variáveis de desempenho (assimetria = -1,187 e curtose = 1,726) todos os outros indicadores das escalas apresentaram assimetria abaixo de -0,962 e curtose de no máximo -0,995.

Considerando suficientemente adequada a qualidade dos dados em relação aos principais pressupostos da análise multivariada o estágio seguinte no processo de análise consistiu na aplicação da Análise Fatorial Exploratória para a verificação da dimensionalidade das escalas. Os primeiros indicadores submetidos a essa análise foram as condições para a formação da intenção estratégica. Uma verificação do KMO = 0,771 e do Teste de Esfericidade de Bartlett = 427,618 (sig., 0,000) permitiram julgar adequada a aplicação da análise fatorial. O resultado desse procedimento e dos coeficientes Alfa de Cronbach de cada fator aparece na tabela 1.

Tabela 1 - Análise Fatorial rotacionada das condições para intenção estratégica.

Indicador	Fator 1*	Fator 2*	Fator 3*	\bar{x}
Tomo decisões sendo guiado por objetivos bastante ambiciosos da minha empresa.	0,735			3,53
Passo para todos que trabalham comigo a idéia de vencer em meu empreendimento.	0,691			4,03
Minha idéia de vencer e as ambições relacionadas ao meu negócio já têm alguns anos.	0,679			3,74
Já sustento há mais de um ano a idéia de vencer alto em meu empreendimento.	0,638			3,83
Penso frequentemente no que posso fazer de diferente para alcançar os objetivos bastante ambiciosos da minha empresa.	0,563			3,90
Na minha empresa existem objetivos estratégicos exageradamente ambiciosos que merecem meu comprometimento.		0,858		3,27
Na minha empresa existem objetivos estratégicos exageradamente ambiciosos que merecem meu esforço pessoal.		0,835		3,24
Tenho objetivos tão ambiciosos para minha empresa que eles parecem irrealistas às vezes.		0,582		2,88
Tenho ambições bem definidas para a minha empresa, e que vão além do que posso fazer com os recursos que tenho hoje.			0,812	3,54
Persigo a idéia de fazer meu negócio crescer além do que parece que seja possível.			0,738	3,53
Variância Explicada (%)	23,76	21,17	19,89	
Variância Explicada Acumulada (%)	23,76	44,93	64,82	
Alfa de Cronbach	0,753	0,754	0,613	

Fonte: dados primários. *F1 (Assertividade), F2 (Compromisso), F3 (Ambição).

Os indicadores das capacidades organizacionais também foram submetidos a uma análise fatorial. As correlações da matriz apresentaram um KMO = 0,805 e Teste de Esfericidade de Bartlett = 211,707 (sig., 0,000). Como aparece na tabela 2 essa escala tem estrutura unidimensional. O Alfa de Cronbach é de 0,787.

Tabela 2 - Análise Fatorial não-rotacionada para capacidades organizacionais.

Indicador	Fator1	\bar{x}
Capacidade em administrar eficientemente suas entradas e saídas financeiras.	0,746	3,83
Capacidade da empresa em executar de forma padronizada o atendimento aos clientes.	0,742	3,72
Capacidade de manter os funcionários bem treinados e motivados para o trabalho.	0,740	3,77
Capacidade em executar de forma padronizada e eficiente todas as suas atividades.	0,732	3,62
Capacidade de descobrir as necessidades do consumidor e atender essas necessidades.	0,663	4,00
Capacidade da empresa em integrar suas atividades em controles informatizados.	0,585	3,25
Variância Explicada (%)	49,980	
Alfa de Cronbach	0,787	

Fonte: dados primários.

Na análise fatorial para desempenho estratégico os oito indicadores também convergiram em um único fator, conforme tabela 3. A matriz de correlação desses dados também foi julgada adequada ao emprego da análise fatorial (KMO = 0,866 e Teste de Esfericidade de Bartlett = 675,773 com sig., 0,000). O coeficiente Alfa de Cronbach desse fator é 0,906.

Tabela 3 - Análise Fatorial não-rotacionada para desempenho estratégico.

Indicador	Fator 1	\bar{x}
Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.	0,900	3,80
Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos.	0,878	3,66
Minha empresa vem apresentando bom retorno financeiro nos últimos 2 anos.	0,874	3,59
O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos.	0,799	3,60
Existe grande probabilidade de a minha empresa continuar existindo no longo prazo.	0,762	4,18
Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.	0,761	3,82
Minha empresa vem apresentando redução em suas atividades nos últimos 2 anos. (*)	0,665	3,85
O desempenho da minha empresa nos últimos 2 anos é melhor que dos concorrentes.	0,568	3,37
Variância Explicada (%)	61,329	
Alfa de Cronbach	0,906	

Fonte: dados primários.

(*) Escala invertida (os dados desse item foram reordenados antes das análises).

Após o exercício de análise da dimensionalidade e confiabilidade das escalas foi realizada a análise de regressão múltipla⁽³⁾. Esse tipo de análise permite verificar em que proporção a variabilidade de uma variável dependente é prevista por outras variáveis independentes. O método de regressão adotado foi o método padrão (regressão múltipla simultânea). Este método pareceu o mais adequado visto o maior número de variáveis que seria exigido no método passo a passo (*stepwise*) (HAIR JR et al., 1995). O resultado da análise consta na tabela 4.

Tabela 4 - Resultado da Análise de Regressão.

R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão de Estimativa
0,477	0,228	0,216	0,64027

Fonte: dados primários.

Como consta no resultado da análise, o modelo obteve um coeficiente de correlação satisfatório, sendo seu $R = 0,477$. Os coeficientes de determinação $R^2 = 0,228$ e R^2 Ajustado = 0,216 permitem inferir que aproximadamente 22% da variação do desempenho pode ser “explicada” pelo modelo de regressão testado. Mesmo considerando uma amostra relativamente pequena, apenas 130 casos, o modelo pareceu consistente também pela pouca diferença entre coeficiente de determinação $R^2 = 0,228$ e coeficiente de determinação Ajustado $R^2 = 0,216$. Todavia, a validade das conclusões a partir do modelo dependia ainda da análise de sua variância e das estatísticas de colinearidade (HAIR JR et al., 1995). O resultado da análise de variância é apresentado na tabela 5 a seguir, que permitiu julgar estatisticamente significativo o modelo a um p -value < 0,000.

Tabela 5 - Análise de Variância do Modelo de Regressão.

	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	F	Significância
REGRESSÃO	15,360	2	7,680	18,735	0,000
Resíduos	52,063	127	0,410		
Total	67,424	129			

Fonte: dados primários.

Calculado o coeficiente de determinação do modelo e sendo verificada sua significância estatística, procedeu-se à verificação dos coeficientes e das estatísticas

de colinearidade. Quanto à colinearidade foram observados os índices de tolerância e VIF (Fator de Inflação da Variância). Os índices de tolerância, recomenda Hair Jr et al (1995), não devem ser inferiores a 0,10, já o VIF deve alcançar índices entre 0,19 e 5,30, pois valores fora dessa amplitude equivalem a correlações acima de 0,90, que por sua vez, atestam a presença de multicolinearidade entre as variáveis preditoras (independentes). Essas estatísticas foram julgadas adequadas e são sumarizadas na tabela 6.

Tabela 6 - Coeficientes Padronizados da Análise de Regressão.

	Coeficientes Beta	t	Significância	Estatísticas de Colinearidade	
				Tolerância	VIF
CAPACIDADES	0,394	4,961	0,000*	0,964	1,037
Intenção Estratégica	0,205	2,585	0,011*	0,964	1,037

Fonte: dados primários.

*Significância: ($p < 0,05$)

Na tabela 6 também constam os coeficientes padronizados do modelo de regressão. A variável independente denominada capacidades organizacionais tem um coeficiente beta $\beta = 0,394$ com alta significância ($p\text{-value} < 0,000$), enquanto a variável condições para a formação da intenção estratégica apresenta um coeficiente beta $\beta = 0,205$, com significância estatística também elevada ($p\text{-value} < 0,011$).

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro ponto a ser ressaltado é que nesse estudo o que foi realmente investigado são as condições (predisposição) que favorecem o desenvolvimento de uma intenção estratégica e não a presença ou ausência de intenção estratégica em determinadas empresas. Para verificar se uma organização tem realmente uma intenção estratégica seria necessário avaliar a existência de um objetivo bem definido em relação ao mercado, se os recursos são alocados de acordo com esse objetivo, se esse objetivo é realmente ambicioso, e principalmente, se ele já foi internalizado pelos colaboradores da organização (o que exigiria um levantamento com os funcionários em todos os níveis da empresa). Portanto, a afirmação de que uma organização tem uma intenção estratégica depende de condições que vão além do que é verbalizado pela coalizão dominante ou pelo proprietário de uma empresa. Outro ponto a ser

considerado é que nas grandes corporações citadas por Hamel e Prahalad (1989) a intenção estratégica estava invariavelmente associada a uma posição de liderança global. Mas e no caso de empresas de pequeno porte? Almejar uma liderança global com certeza é algo ambicioso, mas será esse o limite mais adequado para a ambição de organizações tão pequenas? Essas e outras questões acabam por impossibilitar, até o momento é claro, a investigação da presença ou não da intenção estratégica em organizações de pequeno porte. Entretanto com o objetivo de contribuir inicialmente com a compreensão do conceito foi proposto aqui o estudo das condições para a formação da intenção estratégica. Essa operacionalização se deu com base estritamente na literatura, sobretudo a partir do artigo de Hamel e Prahalad (1989).

Como aparece na análise dos dados o construto se apresentou de forma tridimensional. Os três fatores que representam as condições para o desenvolvimento de uma intenção estratégica são: (i) assertividade; (ii) compromisso; e (iii) ambição. Pela leitura dos indicadores dos fatores a assertividade remete claramente a continuidade e consistência do principal decisor da empresa em se guiar ao longo do tempo por seus objetivos ambiciosos. O fator compromisso faz referência à dedicação do decisor a esses objetivos. Por sua vez, o fator ambição denota mais diretamente as ambições do proprietário da empresa em comparação as possibilidades de realização da ação organizacional com os recursos atuais. Em complemento vale destacar que não foi possível identificar a associação desses fatores com um único objetivo, o que poderia refletir uma intenção estratégica.

No que concerne às capacidades organizacionais o fato mais interessante se assenta na unidimensionalidade da escala. Itens que se referiam a capacidade funcional da organização na área financeira, de operações, informática, gestão de pessoas e marketing apresentaram correlações bastante fortes e foram agrupados num único fator. Logo, parece que a qualidade das capacidades organizacionais no caso das organizações de pequeno porte que fizeram parte da amostra final apresenta variação sistemática. Ou seja, quando uma organização apresenta boas capacidades em marketing as outras capacidades também aparecem bem avaliadas, quando uma organização apresenta fraquezas na capacidade financeira por exemplo, todas as

outras capacidades aparecem mal avaliadas. Isso pode indicar, ao menos no caso das organizações em exame, que possivelmente existam outros fatores explicativos para essa variação sistemática.

Quanto aos indicadores da escala de desempenho era esperado que o construto apresentasse estrutura unidimensional. Vale destacar que nessa escala de múltiplos indicadores aparecem itens que avaliam o desempenho num horizonte de dois anos a partir dos seguintes aspectos: crescimento das atividades, avaliação de sucesso, retorno financeiro, crescimento de vendas, probabilidade de sobrevivência, resultado do investimento e o desempenho da organização comparado aos concorrentes. A consideração dessa forma de avaliação subjetiva do desempenho das organizações de pequeno porte se justifica pelo fato de que as decisões de investir ou não, expandir, vender, fechar o negócio ou continuar depende diretamente da avaliação subjetiva que o proprietário da empresa faz do desempenho da organização.

E no que se refere à análise de regressão que utilizou condições para formação da intenção estratégica e capacidades organizacionais como variáveis preditoras e desempenho como variável dependente cabe ressaltar as evidências de que o modelo é estatisticamente válido. De acordo com os resultados da análise de regressão as duas variáveis independentes explicam aproximadamente 22% da variação no desempenho das empresas em análise. Apesar do valor do coeficiente de determinação parecer baixo e se basear em medidas subjetivas de desempenho ele está dentro da amplitude dos resultados de uma série de estudos de decomposição de variância de desempenho que são citados por Brito e Vasconcelos (2004) e que utilizaram indicadores econômicos de rentabilidade.

O ponto central a ser destacado nas análises são os valores e significância dos coeficientes padronizados das variáveis independentes do modelo de regressão. A variável condições para formação da intenção estratégica apresentou um coeficiente beta = 0,205 ($p\text{-value} < 0,011$) confirmando a primeira hipótese da pesquisa. A variável independente denominada capacidades organizacionais apresentou coeficiente beta = 0,394 ($p\text{-value} < 0,000$) e dessa forma confirmou também a segunda

hipótese do estudo. Ainda que as duas variáveis sejam estatisticamente significativas a variação nas capacidades organizacionais é responsável por aproximadamente dois terços do poder de explicação do modelo. Tal achado está de acordo com os pressupostos da VBR (BARNEY, 1996; BRITO; VASCONCELOS, 2004; PENROSE, 1995; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A VBR estabelece que a principal fonte da heterogeneidade do desempenho se assenta não só nos recursos organizacionais, mas principalmente, nas capacidades que a organização tem para utilizar esses recursos. Não obstante as condições para a formação da intenção estratégica (entendida como a soma da média dos três fatores) parecem também contribuir para o alcance de um desempenho superior no caso das organizações que fizeram parte do levantamento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes das considerações finais do artigo faz-se necessário um apontamento do conjunto de limitações que fizeram parte da pesquisa. Uma primeira limitação centra na necessidade de um processo de validação das escalas em outra amostra, o que não ocorreu nesse estudo. Outro aspecto é o número de empresas pesquisadas e o tipo de amostragem que foi adotado no desenvolvimento do trabalho (amostragem não probabilística por conveniência). Portanto, os apontamentos que aparecem nas análises dos dados e na discussão dos resultados se restringem às organizações que fizeram parte da amostra pesquisada e merecem ser olhados sempre com cautela.

Quanto às principais reflexões acerca dos resultados do estudo uma primeira preocupação é quanto ao uso bastante variado do conceito nas organizações. Como aparece no quadro 1 o termo tem sido empregado em diversos sentidos tanto por organizações varejistas, universidade e empresas de energia quanto pela Agência Central de Inteligência dos EUA (CIA) para identificar e comunicar os objetivos de Saddam Hussein. Em grande parte dos sites e documentos verifica-se que as organizações colocam propósitos, objetivos, visão, missão, valores, ambições, aspirações e políticas sob um amplo guarda-chuva chamado intenção estratégica. Uma análise mais aprofundada das declarações de intenção estratégica dessas organizações e a relação com suas ações e posicionamento estratégico pode ser alvo

de estudos futuros. Outra necessidade de pesquisa é a verificação de possíveis associações entre intenção estratégica, internalização da intenção pelos funcionários e os resultados nos níveis organizacional, grupal e individual.

Quanto aos resultados do *survey* as duas hipóteses de pesquisa foram confirmadas: (i) as condições para formação da intenção estratégica contribuem para a heterogeneidade de desempenho de organizações varejistas de pequeno porte; e (ii) as capacidades organizacionais também contribuem para a heterogeneidade de desempenho de organizações varejistas de pequeno porte. Como já foi afirmado essas duas variáveis explicam aproximadamente 22% da variação no desempenho das organizações da amostra. Entretanto o construto capacidades organizacionais continua sendo a variável com maior poder de explicação de um desempenho superior. Outros fatores como indústria e erro do modelo também podem ser responsáveis por uma boa parcela da explicação da variação no desempenho organizacional dessas empresas (BARNEY, 1996; BRITO; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Em adição, deve-se atentar para a composição fatorial do construto condições para formação da intenção estratégica que foi encontrada como resultado na análise dos dados do levantamento. Os fatores Assertividade, Compromisso e Ambição aparecem na análise fatorial e representam as principais condições para que uma organização tenha efetivamente uma intenção estratégica e não apenas uma declaração de missão, visão, valores ou objetivos totalmente distanciados da ação dos membros da organização.

Por fim é interessante apontar que a julgar pelas médias de seus indicadores as condições para o desenvolvimento de uma intenção estratégica não parecem ser tão raras em empresas de pequeno porte. Contudo resta saber como trabalhar esse conceito em tais contextos organizacionais. Resolvido isso o potencial de utilização desse conceito em organizações comerciais e não comerciais e de médio e pequeno porte parece ainda esperar para ser totalmente desvelado. Logo, a presença de uma real intenção estratégica nessas organizações pode significar o sucesso da implementação do planejamento, a institucionalização da estratégia em todos os

níveis da organização, e a internalização de determinado objetivo por todos os colaboradores (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 8 ed. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, 2004.

CANEDO, M. T. P. KRUGLIANSKAS, I. Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo Competitivo**. v. 2, São Paulo: Atlas, 1999.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 437-458, 1986.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2 ed. London: Sage Publications, 2003.

DESS, G. G.; ROBINSON JR, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-275, 1984.

EDELMAN, L. F.; BRUSH, C. G.; MANOLOVA, T. Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 3, p. 359-383, 2005.

HAMILTON, R. D.; ESKIN, D.; MICHAELS M. P. Assessing competitors: the gap between strategic intent and core capability. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 406-417, 1998.

HAIR JR. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis: with readings**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 148-161, 1989.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

IBGE. **Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03 set. 2006.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 75-99, 2001.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, Summer Special Issue, p. 111-125, 1992.

MENNA, H. L.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo Competitivo**. v. 5, São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford: Oxford University Press, 1995.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

SANCHEZ, R. Analyzing internal and competitor competences: resources, capabilities, and management processes. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A.

(Eds.). **The Oxford Handbook of Strategy**. v. 1, Oxford: Oxford University Press, 2003.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

SEBRAE. **Desenvolvido pelo Serviço de Apoio à Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 03 set. 2006.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 317-336, 1980.

SORIANO, R. R. Manual de pesquisa social. **Petrópolis: Editora Vozes, 2004**.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

NOTAS

⁽¹⁾ Bacharel em Administração pela Faculdades Integradas Curitiba. Especialista em Marketing Empresarial pela UFPR - Universidade Federal do Paraná e Mestrando em Administração pela UFPR. Atualmente atua como professor substituto na UFPR. E-mail de contato: crmaciел.adm@gmail.com.

⁽²⁾ Para esse estudo não foi realizada diferenciação entre pequenas empresas e microempresas, foi adotado a denominação pequenas empresas para todas as organizações da amostra independentemente do seu número de funcionários.

⁽³⁾ As variáveis capacidades e desempenho foram utilizadas no modelo a partir das médias dos indicadores das escalas. A variável intenção estratégica é resultado da soma das médias dos três fatores para cada uma das organizações da amostra. Esse procedimento de soma das médias dos três fatores foi adotado em função da literatura estabelecer que uma intenção estratégica se estrutura somente quando todas as condições para tal são satisfeitas.

Enviado: 16/06/2007

Aceito: 07/10/2007

Publicado: 12/12/2007