



# UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## ESTRATÉGIA E CAPACIDADES DINÂMICAS PERANTE O EXERCÍCIO DA COOPETIÇÃO: UMA ABORDAGEM CONFIGURACIONAL

### STRATEGY AND DYNAMIC CAPABILITIES AGAINST THE EXERCISE OF COOPETITION: A CONFIGURATIONAL APPROACH

### ESTRATEGIA Y CAPACIDADES DINÁMICAS ANTE EL EJERCICIO DE LA COOPETICIÓN: UN ENFOQUE CONFIGURACIONAL

**Cristiano Molinari Bispo, Dr.**

Universidade Estadual do Paraná/Brasil

[cmbispo@icloud.com](mailto:cmbispo@icloud.com)

**Fernando Antonio Prado Gimenez, Dr.**

Universidade Estadual do Paraná/Brasil

[gimenez@ufpr.br](mailto:gimenez@ufpr.br)

**Heitor Takashi Kato, Dr.**

Universidade Estadual do Paraná/Brasil

[heitor.kato@gmail.com](mailto:heitor.kato@gmail.com)

#### RESUMO

O objetivo do estudo é o de descrever a relação que configurações de ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição estabelecem com o desempenho de pequenas organizações industriais do setor de confecções. A hipótese assumida é a de que configurações específicas envolvendo estas variáveis apresentam desempenhos diferentes. O estudo, predominantemente quantitativo, desenvolve-se por levantamento, empregando-se análise fatorial exploratória, análise de agrupamentos, teste t e teste qui-quadrado, mantendo como base a abordagem das configurações (MILLER; MINTZBERG, 1985). Foram identificadas duas configurações denominadas de moderada e dinâmica. Em comparação às empresas da configuração moderada, as empresas da configuração dinâmica: entenderam que o ambiente é mais imprevisível e dinâmico, porém menos hostil; apresentaram indicadores superiores quanto às capacidades dinâmicas; denotaram maior importância ao comprometimento cooperativo e à harmonia entre as empresas. Sobretudo, foi observado um alinhamento entre o reconhecimento do dinamismo, a capacitação e a colaboração, caracterizando a configuração dinâmica, que apresentou um desempenho superior.

**Palavras-chave:** Estratégia; Coopetição; Capacidades dinâmicas; Desempenho; Abordagem das configurações.

#### ABSTRACT

The goal of this study is to describe the relationship that configurations of environment, strategy, dynamic capabilities, and coopetition establish with performance of small industrial organizations operating in the clothing industry. The assumed hypothesis is that specific configurations involving these variables have different performance indicators. The study, predominantly quantitative, required the use of exploratory factor analysis, cluster analysis, t test, and chi-squared test, using as background the configuration approach (MILLER; MINTZBERG, 1985). Two configurations were identified, termed moderate and dynamic. Comparing to the moderate configuration companies, the dynamic configuration companies: understood that environment is more unpredictable and dynamic, though less hostile; presented higher dynamic capabilities indicators; and indicated greater importance to the cooperative commitment and to harmony between companies. Overall, an alignment among recognition of the dynamism, capabilities, and collaboration was observed, featuring the dynamic configuration, which outperformed the moderate one.

**Keywords:** Strategy; Coopetition; Dynamic capabilities; Performance; Configurational approach.



## RESUMEN

El objetivo del estudio es describir la relación que configuraciones de ambiente, estrategia, capacidades dinámicas y coopetición establecen con el desempeño de pequeñas organizaciones concentradas en el sector de confecciones. La hipótesis es que configuraciones involucrando estas variables presentan desempeños diferentes. El estudio, predominantemente cuantitativo, emplea análisis factorial exploratorio, análisis de agrupamientos, test t y test chi-cuadrado, utilizando la abordaje de las configuraciones (MILLER; MINTZBERG, 1985). Fueran identificadas dos configuraciones denominadas como moderada y dinámica. En comparación con la configuración moderada, las empresas de la configuración dinámica: entenderán que el ambiente es más impredecible y dinámico, pero menos hostil; presentaran indicadores más altos lo que se refiere con las capacidades dinámicas; indicaron mayor importancia al compromiso de cooperación y a la armonía entre las empresas. Sobre todo, una alineación entre el reconocimiento del dinamismo, la capacitación y la colaboración fue observada, calificando la configuración dinámica, que presentó un desempeño superior.

**Palabras clave:** Estrategia; Coopetición; Capacidades dinámicas; Desempeño; Abordaje de las configuraciones.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização conceitual do presente estudo envolve preponderantemente três aspectos distintos que demandam um esforço de demarcação e concatenação, quais sejam o núcleo do tema de pesquisa, o objeto a ser estudado e o princípio metodológico. A junção das capacidades dinâmicas e da estratégia diante do fenômeno da coopetição consubstancia o cerne temático do estudo, o qual vem suscitar o posterior delineamento do problema de pesquisa com o auxílio das demais orientações que ora se explicitam. O objeto especifica o campo de aplicação da pesquisa, restringindo-a ao universo de pequenas organizações geograficamente concentradas em um mesmo setor industrial. A abordagem das configurações preenche o terceiro aspecto conceitual, determinando o princípio metodológico da pesquisa, que traz uma perspectiva de estudo que privilegia a sintetização das variáveis a serem consideradas.

Aos itens já preliminarmente apresentados referentes ao núcleo temático do estudo que ora se apresenta dois itens são acrescentados de forma a consolidar o tema da pesquisa, quais sejam o ambiente e o desempenho. O ambiente vem preencher uma demanda da investigação da estratégia das organizações bem como trazer uma perspectiva mais completa sobre a aplicação do conceito de capacidades dinâmicas, haja vista que o ambiente reconhecidamente exerce influência significativa sobre a estratégia que as organizações seguem, mesmo que se reconheça que esta vinculação não seja unidirecional. A satisfação com o desempenho, doravante denominada apenas de desempenho, completa o conjunto de variáveis a serem tratadas para buscar compreender se configurações distintas trazem desempenhos também distintos nas organizações objeto do estudo.

Sendo assim, para que a organização deste estudo seja adequadamente compreendida, deve-se levar em conta que o princípio metodológico adotado privilegia a síntese das variáveis, o que implica que a pesquisa enfatiza o resultado da interação das variáveis. Desta forma, o presente estudo se ocupa de apreciar os resultados dos confrontos das variáveis selecionadas diante do desempenho das organizações amostradas, o que é justificado nos parágrafos que se seguem.

Quanto às classificações de estratégia, observa-se uma distinção no que se refere aos âmbitos corporativo (ANSOFF, 1957, 1965; PORTER, 1987) e competitivo (PORTER 1980; MINTZBERG, 1988; MILES; SNOW, 1978). Diante disso, seleciona-se o modelo de Miles e Snow (1978), pelo fato de o mesmo já ter sido amplamente testado e também ser adequado ao âmbito das pequenas organizações, diferentemente do

modelo de Porter (1980), o qual tem grandes chances de enquadrar a maior parte destas empresas como estratégia de nicho. Como exemplos de aplicações bem sucedidas do modelo de Miles e Snow (1978) junto a pequenas empresas pode-se citar os estudos de Gimenez et al. (1999) e de Fagundes e Gimenez (2009).

Na sequência, partindo-se da visão baseada em recursos e chegando-se a discussão das capacidades dinâmicas, entende-se que a exploração desta vertente pode agregar um maior poder de explicação para o presente estudo. Especialmente o campo de estudo das capacidades dinâmicas abriga discussões conceituais importantes e podem ser consideradas básicas para o seu próprio desenvolvimento. Sobre este ponto, a gênese das dissonâncias pode ser localizada sobre os trabalhos seminais de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000). Mesmo diante dos conflitos conceituais, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) conseguem propor uma solução parcimoniosa para este embate por meio de uma abordagem contingencial. Como este estudo não tem a incumbência de avançar exatamente sobre estas incongruências, a seleção da abordagem teve como critério a possibilidade de operacionalização do conceito bem como a adequação ao contexto de aplicação da pesquisa. É atento a estes critérios que o estudo de Wang e Shi (2011) é selecionado, o qual trabalha especificamente o contexto das pequenas e médias empresas, desdobrando as capacidades dinâmicas em capacidade de resposta ao mercado, capacidade de aprendizagem organizacional, capacidade de coordenação e capacidade de integração. Nota-se que estes autores buscaram inspiração principalmente nos trabalhos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Pavlou e El Sawy (2006a), sendo especificamente os últimos os provedores do instrumento de coleta de dados que Wang e Shi (2011) refinaram para a adequação ao contexto das pequenas e médias empresas.

A coopetição insere-se ao núcleo temático da pesquisa com uma justificativa advinda do próprio objeto do presente estudo. A concentração setorial e geográfica de empresas pode desenvolver um contexto de interdependência, o que pode ensejar um comportamento simultâneo de competição e de cooperação, ou seja, de coopetição. Desta forma, este contexto, conforme salientam Bengtsson e Kock (2000), implica no atendimento de interesses conflitantes e comuns. Assim sendo, o reconhecimento da simultaneidade entre a competição e a cooperação (LUO, 2004a, 2004b) torna-se relevante para que as empresas consigam se inserir adequadamente neste contexto. Ciente destas características, elege-se o estudo de Morris, Koçak e Özer (2007) para subsidiar o desenvolvimento desta pesquisa. O estudo destes autores observam o comportamento cooperativo dentro do contexto do comportamento competitivo, assumindo como universo de aplicação o contexto das pequenas empresas. Em relação a este quesito, os autores referenciados propõem três dimensões para a formação de um relacionamento sinérgico junto ao competidor: benefício mútuo, confiança e comprometimento.

No que tange à mensuração do ambiente, expõe-se que medidas objetivas são preteridas diante de medidas subjetivas, desenvolvendo-se a coleta de informação desta variável por meio da percepção do(s) principal(is) dirigente(s) das empresas. A justificativa para isto reside no fato de que é a percepção ambiental que implica as medidas de gestão adotadas pelos dirigentes. Embora se possa aventar que o ambiente destas organizações seja o mesmo, uma vez que as mesmas pertencem a um mesmo setor industrial, têm porte semelhante e agrupam-se em um espaço geográfico condensado, deve-se levar em conta que os mercados que estas empresas atendem não necessariamente sejam os mesmos, com nichos igualmente distintos. Soma-se a isto, ainda, que a interpretação do ambiente pode ser distinta, mesmo que eventuais medidas objetivas indiquem que o ambiente seja semelhante. Especula-se que o próprio entendimento do ambiente possa estar associado à estratégia apresentada ou que a presença desta associação possa proporcionar à organização um melhor

desempenho. A inclusão desta dimensão, conforme já exposto, atende também a uma demanda proveniente da utilização do conceito de capacidades dinâmicas. Desta forma, a mensuração do dinamismo ambiental mostra-se especialmente relevante. Assim, consoante ao que foi exposto, o estudo de Miller e Friesen (1982) é selecionado para subsidiar a mensuração desta dimensão, os quais incluem, além do dinamismo, a hostilidade ambiental.

Com a articulação do núcleo temático da pesquisa, do objeto a ser estudado e do princípio metodológico adotado, constrói-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa: “qual é a relação que configurações de ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição estabelecem com o desempenho de pequenas organizações industriais setorial e geograficamente concentradas?” Do problema de pesquisa exposto, portanto, depreende-se o objetivo de descrever a relação que configurações de ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição estabelecem com o desempenho de pequenas organizações industriais setorial e geograficamente concentradas.

Assim sendo, ao relacionar a noção de ajuste da abordagem, a estratégia, as capacidades e o conceito de organização em rede, notadamente a obra de Miles e Snow (1978, 2003) ganha peso e mostra-se essencial para justificar o presente estudo. Especificamente em Miles e Snow (2003) observa-se a importância da confluência do princípio metodológico da abordagem das configurações (eminentemente no que se refere à noção de ajuste), dos tipos estratégicos presentes nas indústrias, das capacidades e da colaboração, que doravante será discutido dentro da concepção de coopetição. Além disso, deve-se observar que já em Miles e Snow (1978), os autores apregoavam que não somente os processos organizacionais internos seguem padrões reconhecíveis e previsíveis, uma vez que o relacionamento da organização com seu ambiente de tarefa igualmente segue estes padrões.

Do ponto de vista prático, a própria identificação de configurações distintas que eventualmente associem-se a desempenhos também distintos revela-se como um atributo importante do estudo, que acaba sendo reforçando diante de um contexto em que as empresas abordadas compartilham muitas de suas características. A próxima seção, ao extrair do problema de pesquisa as variáveis a serem trabalhadas, o objeto de estudo e o princípio metodológico da abordagem das configurações, tece uma revisão de literatura acerca destes temas de forma a subsidiar adequadamente as etapas necessárias até as conclusões, que têm por finalidade, dentre outras questões, responder ao problema delineado.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

O problema de pesquisa apresentado dirigiu a seleção de alguns elementos essenciais que merecem um trabalho revisional acerca da literatura pertinente. Para isso, a observação das variáveis a serem consideradas, do próprio objeto de estudo e do princípio metodológico permitiram a designação dos pontos a serem trabalhados. Uma discussão acerca das classificações de estratégia disponíveis inicia este expediente com a abordagem da estratégia corporativa (PORTER, 1987; ANSOFF, 1957, 1965), do processo corporativo e competitivo (MINTZBERG, 1988), da estratégia competitiva de Porter (1980) e da tipologia adotada neste estudo, qual seja a de Miles e Snow (1978), que agrupa os seguintes tipos estratégicos: defensores, prospectores, analíticos e reativos.

Por sua vez, as capacidades dinâmicas, que agregaram em sua apresentação a questão da mensuração do ambiente, inserem-se na sequência envolvendo desde os pressupostos iniciais dos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) e da RBV até as discussões mais recentes para subsidiar a seleção do estudo a ser utilizado como base

para a coleta de dados, qual seja, o de Wang e Shi (2011). Para isso, faz-se necessário proceder à revisão dos trabalhos seminais de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000), das discussões mais marcantes sobre o desenvolvimento do campo conforme Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) e de alguns esforços de classificação e de operacionalização do conceito, como o de Protogerou, Caloghirou e Lioukas (2011).

Esse trabalho de revisão prossegue com o conceito de coopetição, que evidencia que determinados contextos fazem com que as empresas precisem de algum modo compatibilizar o atendimento de interesses conflitantes e comuns (BENGTSSON; KOCK, 2000), reconhecendo que há simultaneidade entre a competição e a cooperação (LUO, 2004a, 2004b). Nesse contexto, Koza e Lewin (1998) acrescentam que, na perspectiva do mercado, é a distância da atividade com relação ao cliente que determina a divisão entre as interações de competição e cooperação: empresas competem em atividades próximas aos clientes e cooperam em atividades distantes aos mesmos. Já para Doz (1988), é uma mudança nas prioridades estratégicas ou a perda de liderança que fazem com que as relações se tornem mais cooperativas do que competitivas. Desta forma, o presente estudo trabalha com a abordagem de Morris, Koçak e Özer (2007) que concebe que este comportamento rompe com a prática convencional, observando especificamente o comportamento cooperativo das empresas dentro de um contexto competitivo.

Além da apresentação dos fundamentos teóricos referentes às variáveis selecionadas para este estudo, tem-se também a importância de se promover esse trabalho revisional a partir da contextualização do objeto de estudo, especificamente por meio do conceito de cluster. Para isso, resgata-se alguns aspectos fundamentais sobre especialização e qualidade de Marshall (1890/1982), de forma a reconhecer que por meio do conceito de eficiência coletiva de Schmitz (1992), este tipo de arranjo, conforme Porter (1998a), pode prover impulsos sobre a produtividade, a inovação e a abertura de novos negócios. Outro ponto importante é trazido por Alvarez e Busenitz (2001), os quais apontam a necessidade de recursos heterogêneos. Apesar do cluster em perspectiva horizontal ser formado por empresas similares, as habilidades e técnicas dificilmente são iguais. Esta ótica mostra a possibilidade de aprendizado coletivo como um fator que pode ser utilizado dentro de um contexto de coopetição.

Finalmente, conclui-se essa revisão a partir da inserção do princípio metodológico da abordagem das configurações. Evidencia-se que este tipo de encaminhamento metodológico privilegia a síntese em contraposição à análise (MILLER; MINTZBERG, 1985), identificando-se, conforme Miller (1990), consistentes arranjos entre variáveis (*momentum*) que sofrem raras modificações importantes (*revolution*). Tem-se, portanto, por meio de uma visão holística (MEYER; TSUI; HINNINGS, 1993), o propósito de identificar grupos diante de dimensões relevantes (SHORT; PAYNE; KETCHEN JR., 2008). Com este esforço de revisão devidamente concluído, lançam-se as bases para que sejam delineados os aspectos metodológicos a serem considerados, os quais são tratados na próxima seção.

### **3 MÉTODO**

A abordagem das configurações, tomada neste estudo como um princípio metodológico que privilegia a síntese em contraposição à análise, o que significa que a perspectiva utilizada visa à observação da interação entre as variáveis. Embora a organização metodológica deste estudo possa enfatizar que configurações distintas

possam apresentar desempenhos diferentes, não se está exatamente posicionando as configurações como uma variável independente e o desempenho como variável dependente. Esta observação permite reconhecer que o próprio desempenho também pode teoricamente influenciar as variáveis componentes da configuração ou, até mesmo, entender o desempenho como uma das variáveis intrínsecas da própria configuração. Entretanto, para viabilizar a consecução do estudo, procura-se descrever neste estudo como configurações formadas por variáveis relativas ao ambiente, à estratégia, às capacidades dinâmicas e à coopetição comportam-se em relação ao desempenho, uma vez que o estudo vislumbra evoluir na explicação da heterogeneidade de desempenho. Portanto, este propósito de pesquisa, embora observe o desempenho ante as configurações, não restringe a natureza desta relação para um contexto bivariável e unidirecional.

Assim, a partir do problema de pesquisa formulado e da revisão de literatura constituída, mormente em relação ao princípio metodológico da abordagem das configurações, definem-se a hipótese nula ( $H_0$ ) e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) do presente estudo. Como a literatura relativa à abordagem das configurações apregoa que configurações distintas podem se associar a desempenhos diferentes,  $H_0$  é definida para representar a situação de nulidade perante estes elementos, logo, posicionando  $H_1$  como a situação que reflete as observações advindas da literatura subjacente à área, ou seja, que desempenhos diferentes podem ser constatados em configurações distintas. Especificamente, à luz das orientações acima explicitadas, constroem-se na sequência a hipótese nula ( $H_0$ ) e a hipótese alternativa ( $H_1$ ):

*$H_0$ : Configurações específicas envolvendo ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição apresentam desempenhos estatisticamente iguais.*

*$H_1$ : Configurações específicas envolvendo ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição apresentam desempenhos estatisticamente diferentes.*

Para que as hipóteses construídas possam ser estatisticamente testadas, torna-se necessário expor as Definições Constitutivas (DC) e as Definições Operacionais (DO) das variáveis inclusas nas mesmas (Quadro 1). Nota-se que o construto referente às configurações utilizado para a construção das hipóteses do presente estudo é tomado como a interação das variáveis referentes ao ambiente, à estratégia, às capacidades dinâmicas e à coopetição, sendo observada a relação destas configurações perante o desempenho.

Quanto ao delineamento, este estudo pode ser caracterizado como predominantemente descritivo, não experimental, sendo desenvolvido por meio de um levantamento de dados eminentemente quantitativo com corte transversal. Para o tratamento de dados, foi considerado necessário o emprego de análise fatorial exploratória de forma a avaliar a dimensionalidade dos conceitos e de análise de agrupamentos para a detecção das configurações. Para viabilizar a avaliação das distinções entre as configurações mostraram-se pertinentes a utilização do teste t e do teste qui-quadrado.

O objeto do presente estudo restringe-se às empresas industriais de micro e pequeno porte do setor de confecções de Maringá-PR e de Cianorte-PR, assumindo o limite de 99 funcionários, conforme padrão adotado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Assim, em estudo desenvolvido pelo IPARDES (2006a) para a caracterização do APL de confecções de Maringá, observa-se o significativo destaque que o município especificado apresenta diante da atividade de confecção no estado do Paraná. Em outra publicação do IPARDES (2006b), também é dado destaque ao APL de Cianorte, sendo considerado um vetor de



desenvolvimento local, com importância relativa para a atividade de confecção do estado, mas muito expressiva para a região que o abriga.

Segundo dados do IPARDES para o ano base de 2011, 560 empresas do setor de confecção são observadas em Maringá e 522 em Cianorte, ou seja, respectivamente, 51,8% e 48,2% do total. Com base nesta fonte, os municípios absorvem 12.631 empregos no setor, sendo 7.021 em Maringá (55,6%) e 5.610 em Cianorte (44,4%). Diante disso, toma-se como população as 1.082 empresas do setor e cidade citados. Embora o estudo se dirija somente às empresas de micro e pequeno porte, parte destas 1.082 empresas certamente não se enquadram diante desta restrição, embora não se disponha de informação oficial. De acordo com Nagamatsu (2011), consoante dados obtidos em entrevista com o gestor da governança do APL de vestuário de Maringá e Cianorte, somente 10% das empresa são de médio ou grande porte.

Sendo assim, diante do grande número de empresas, a amostra foi formada por meio da adesão das empresas que concordaram em participar do estudo. Entretanto, nota-se que a composição desta base de empresas necessariamente precisa atender aos critérios estipulados, quais sejam: pertencerem ao setor de confecções; atuarem nos municípios citados; enquadrarem-se no limite de 99 funcionários para que as empresas sejam reconhecidas como sendo de micro ou pequeno porte. Ressalta-se que questões específicas foram observadas para assegurar a fidedignidade da análise dos dados, o que depende, por exemplo, do número de variáveis constantes no próprio instrumento de coleta de dados, exigindo, conforme Hair Jr. et al. (2009), pelos menos 5 observações para cada variável utilizada. Assim, a base inicialmente é formada por 150 empresas, das quais 2 são eliminadas pela inadequação do porte e 4 por serem consideradas observações atípicas, consolidando 144 casos válidos. Por fim, informa-se que os dados foram obtidos junto às empresas entre julho e novembro de 2012. Exemplificando, o construto com o maior número de variáveis refere-se às capacidades dinâmicas, com 22 variáveis, o que atende ao critério de 5 observações para cada variável utilizada de Hair Jr. et al. (2009).

Quadro 1 - Definições constitutivas e operacionais das variáveis

Variável	DC	DC
Ambiente	Arranjo social no qual a organização está circunscrita, sendo tomado subjetivamente, o que exige que o estrategista tenha o papel de definir imagens críveis do mesmo para manipulá-lo, reconhecendo possibilidades e restrições apresentadas (PFEFFER; SALANCIK, 1978; PENROSE, 1959).	Operacionaliza-se esta variável por meio do dinamismo ambiental e da hostilidade ambiental a partir da adaptação de um instrumento de coleta de dados desenvolvido por Miller e Friesen (1982).
Estratégia	Padrão de comportamento desenvolvido pelas organizações depreendido do conjunto de decisões por elas apresentado, usualmente envolvendo o comprometimento de recursos (MINTZBERG, 1978).	Enquadramento das estratégias de acordo com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), operacionalizada a partir de um instrumento de escolha forçada entre quatro possibilidades devidamente caracterizadas proposto por Davig (1986), permitindo segregar as empresas como defensivas, proativas, analíticas e reativas.

Capacidades dinâmicas	Processos estratégicos e organizacionais específicos pelos quais os administradores podem alterar a base de recursos de suas organizações (EISENHARDT; MARTIN, 2000).	Concepção de Wang e Shi (2011) a partir da mensuração das capacidades de resposta ao mercado, aprendizado organizacional, coordenação e integração.
Coopetição	Conceito multidimensional que reúne aspectos econômicos e sociais relacionados com a interdependência entre as organizações, o que implica dizer que as empresas podem interagir adversariamente devido a interesses conflitantes e, ao mesmo tempo, cooperativamente devido a interesses comuns (BENGTSSON; KOCK, 2000).	Seguindo a orientação de Morris, Koçak e Özer (2007), observa-se o comportamento cooperativo das organizações dentro do contexto do comportamento competitivo, especificamente em relação ao benefício mútuo, à confiança e ao comprometimento.
Desempenho	Avaliação do que a organização como uma entidade coletiva consegue alcançar em relação a seus objetivos estabelecidos (KHANDWALLA, 1977).	O desempenho é operacionalizado por meio de indicadores que envolvem a satisfação com o investimento, a satisfação com o crescimento das vendas, o crescimento das vendas, o sucesso da empresa e o retorno financeiro (MACIEL, 2009).

Fonte: Desenvolvido para este estudo

Com o propósito de explicitar o procedimento de *back translation*, expõe-se que as escalas originais de ambiente, capacidades dinâmicas e coopetição foram traduzidas do inglês para o português. Na sequência, as escalas foram retraduzidas, agora do português para o inglês por outra pessoa capacitada para esta tarefa. Assim, a partir da confrontação da versão original em inglês e da versão retraduzida, não se verificou diferenças significativas que comprometam a fidedignidade do instrumento de coleta de dados. Finalmente, a partir da versão em português, um leve procedimento de aprimoramento foi realizado a fim de facilitar ainda mais a interpretação do respondente. Um dos principais motivos para isto é o fato dos instrumentos originais terem sido aplicados a indústrias distintas e/ou a corporações atuantes em mais de uma indústria, o que exigia algumas explicações adicionais que não se aplicam à amostra que é objeto deste estudo.

Para proceder à coleta de dados, primeiramente o instrumento de coleta de dados foi submetido a um procedimento de pré-teste para averiguar eventuais problemas. Com o refinamento do instrumento de coleta, viabilizado pelo pré-teste, constituiu-se, finalmente, o instrumento final de coleta de dados utilizado para formar a base de dados, a qual foi submetida ao processo de análise. Expõe-se que a coleta de dados foi realizada de forma pessoal junto às empresas descritas pelo próprio pesquisador e/ou por equipe contratada e treinada especificamente para este propósito.

Em relação ao tratamento dos dados coletados, a metodologia empregada utiliza como base o estudo de Damke (2012). Esta decisão justifica-se pelo fato de este estudo ter trabalhado um conjunto de determinadas dimensões diante do desempenho seguindo o princípio metodológico da abordagem das configurações, o qual também orienta o presente estudo. O primeiro passo visa a simples caracterização dos dados amostrais por meio da apresentação do perfil das empresas e dos respondentes. O perfil das empresas é traçado por meio da tabulação dos dados relativos ao ano de fundação da empresa e do número de pessoas ocupadas, envolvendo os empregados e os proprietários atuantes. Já o perfil dos respondentes é caracterizado observando: cargo, tempo na



empresa, experiência no setor, gênero e escolaridade. Conhecer adequadamente o perfil dos dados amostrais auxilia a interpretação dos dados obtidos nos procedimentos subsequentes de tratamento de dados.

Com exceção do construto relativo à estratégia empresarial apresentada pelas empresas, os demais construtos trabalham com a escala de Likert ou de diferencial semântico, assumindo um formato intervalar. Desta forma, os dados referentes ao ambiente da empresa, às capacidades dinâmicas, à coopetição e ao desempenho precisam ser analisados quanto à normalidade, de modo a assegurar a utilização da estatística paramétrica. Para este fim, seleciona-se o teste de Kolmogorov-Smirnov, seguido da inspeção visual dos histogramas e da análise da curtose e assimetria.

Uma vez que se percebe adequação dos dados para o uso da estatística paramétrica, a metodologia de tratamento de dados prevê, na sequência, a utilização da análise fatorial exploratória para que se possa avaliar a dimensionalidade dos construtos intervalares utilizados. Observa-se que, paralelamente a este procedimento, torna-se importante avaliar a adequabilidade da amostra para o uso deste tipo de análise. Para isto, escalam-se os testes de esfericidade de Bartlett, o teste de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e o alfa de Cronbach.

O próximo passo refere-se à análise de agrupamentos, diante dos quais se torna importante analisar as diferenças entre as médias. Para isso, conforme o número de agrupamentos obtidos, pode-se recorrer ao uso do teste t ou da análise da variância (ANOVA). Este procedimento visa identificar as variáveis estatisticamente significativas para a adequada distinção entre os agrupamentos revelados.

Para que se proceda à caracterização, ainda preliminar, dos agrupamentos diagnosticados, a próxima etapa prevê a sumarização das médias dos fatores para cada agrupamento em relação ao ambiente da empresa, às capacidades dinâmicas, à coopetição e ao desempenho, ou seja, em relação às variáveis assumidas como intervalares e submetidas aos testes de normalidade, à análise fatorial e à análise de agrupamentos.

A estratégia é investigada neste estudo a partir da perspectiva de Miles e Snow (1978) que preconiza a existência de tipos estratégicos distintos, a saber: defensores, prospectores, analíticos e reativos. Assim, para a sua inclusão, a metodologia de tratamento de dados prevê nesta etapa a utilização de um teste de proporções e o teste qui-quadrado, de modo a compreender as diferenças que cada configuração apresenta. Especialmente o teste qui-quadrado permite que se avaliem as diferenças de proporções entre as categorias deste construto.

Finalmente, de posse de todo o material provido com a conclusão do protocolo de análise estatística, o esforço final concentra-se sobre a caracterização das configurações. Esta etapa tem a especial incumbência de responder ao problema de pesquisa, buscando evidenciar distinções relevantes entre as configurações obtidas, especialmente em relação à possível heterogeneidade de desempenho.

### **3 PERFIL E PREPARAÇÃO DOS DADOS**

Quanto ao perfil das empresas, a amostra envolveu as cidades de Cianorte e de Maringá com os respectivos percentuais de aproximadamente 45% e de 55%, sendo que mais de 3/4 das mesmas declararam ter até 29 pessoas envolvidas, além do fato de que mais 90% foram fundadas de 1990 em diante. Já a análise do perfil dos respondentes revelou distribuição de 55% e 45% entre os gêneros feminino e masculino, com cerca de 3/4 dos casos com escolaridade entre ensino médio completo e superior completo. A experiência no setor mostrou-se bastante dispersa, com concentração mais expressiva somente na faixa entre 10 e 14 anos, com 23%.

O tempo de empresa também apresentou significativa dispersão, com concentração mais pronunciada apenas na primeira faixa de até 4 anos, com 37%.

Em se tratando da preparação dos dados, quatro etapas foram realizadas, quais sejam o exame gráfico dos dados, a análise dos dados perdidos, a análise das observações atípicas e o teste das suposições da análise multivariada. O exame gráfico dos dados envolveu os âmbitos univariado por meio dos histogramas, bivariado por meio de matrizes de correlação e multivariado dos gráficos de perfil. Nesta etapa, não foram encontrados indícios fortes o suficiente para descaracterizar a base de dados como adequada em face da utilização de técnicas multivariadas. Quanto aos dados perdidos, embora os mesmos não tenham sido considerados ignoráveis, a extensão dos mesmos não se mostrou importante. Ademais, como os dados perdidos foram considerados MAR pelo teste MCAR de Little (Sig. = 0,032), os mesmos foram substituídos pela abordagem EM. Passando-se para a análise das observações atípicas, quatro casos foram assim diagnosticados pelos critérios dos escores- $z$  (além dos limites de  $\pm 4,0$ ) e do  $D^2$  de Mahalanobis (nível alfa  $< 0,001$  na distribuição qui-quadrado). Entretanto, os casos não foram automaticamente excluídos, sendo apenas acompanhados durante a aplicação das técnicas posteriormente utilizadas. Finalmente foram conduzidos os testes das suposições da análise multivariada, analisando normalidade de acordo com Lei e Lomax (2005), homocedasticidade pelo teste de Levene e linearidade por diagramas de dispersão. Diante das técnicas multivariadas selecionadas, a conclusão depreendida da aplicação destes testes não apontou impedimento para o desenvolvimento das análises exigidas subsequentemente. Detalhes sobre a preparação de dados podem ser consultados em Bispo (2013).

#### **4 ANÁLISE FATORIAL**

A aplicação da técnica de análise fatorial seguiu um protocolo de atividades para a avaliação da dimensionalidade dos conceitos adotados na operacionalização das variáveis. Para isso foi utilizada a análise fatorial exploratória que envolveu: um momento de preparação quanto a objetivos, planejamento e suposições da técnica; e um momento de operacionalização no que tange à determinação, interpretação e validação da solução selecionada. Respeitando aos elementos preparatórios, as variáveis responsáveis pela mensuração do ambiente, das capacidades dinâmicas, da coopetição e do desempenho foram organizadas em fatores para representar todas as variáveis de cada conceito adotado. Este esforço permite que a análise de agrupamentos possa ser desenvolvida por meio dos escores fatoriais obtidos, tornando a aplicação da técnica mais parcimoniosa e evitando problemas decorrentes da multicolinearidade. O resultado da aplicação da análise fatorial exploratória ensejou a reorganização das variáveis quanto a sua dimensionalidade, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Matrizes de componentes: solução final

Variável	Componente				Comunidades
	1	2	3	4	
ed4	0,723				0,601
ed5	0,664				0,526
ed3	0,595				0,527
ed1		0,823			0,742
ed2		0,724			0,669
eh3			0,809		0,735
eh2			0,717		0,665
eh5				0,836	0,746
eh6				0,707	0,562

Variável	Componente						Comunidades
	1	2	3	4	5	6	
d11	0,711						0,576
di3	0,682						0,608
di2	0,678						0,634
dr2	0,626						0,621
di1	0,526						0,563
dc3		0,756					0,634
dc1		0,734					0,657
dc2		0,659					0,606
di4		0,478					0,522
dr4			0,763				0,708
dr5			0,761				0,601
dr1			0,583				0,585
dr3			0,535				0,571
dc4				0,844			0,782
dc5				0,718			0,623
dl2					0,864		0,769
dl3					0,805		0,708
dr6						0,742	0,625
dl5						0,580	0,585

Variável	Componente			Comunidades
	1	2	3	
cc1	0,803			0,659
cc2	0,780			0,669
ct1	0,623			0,537
cc5	0,602			0,517
cc3		0,840		0,773
cm2		0,737		0,770
cc4		0,685		0,574
cm3			0,844	0,734

Variável	Componente	Comunidades
	1	
ps5	0,888	0,788
ps4	0,882	0,778
ps2	0,880	0,774
ps3	0,874	0,764
ps1	0,769	0,592

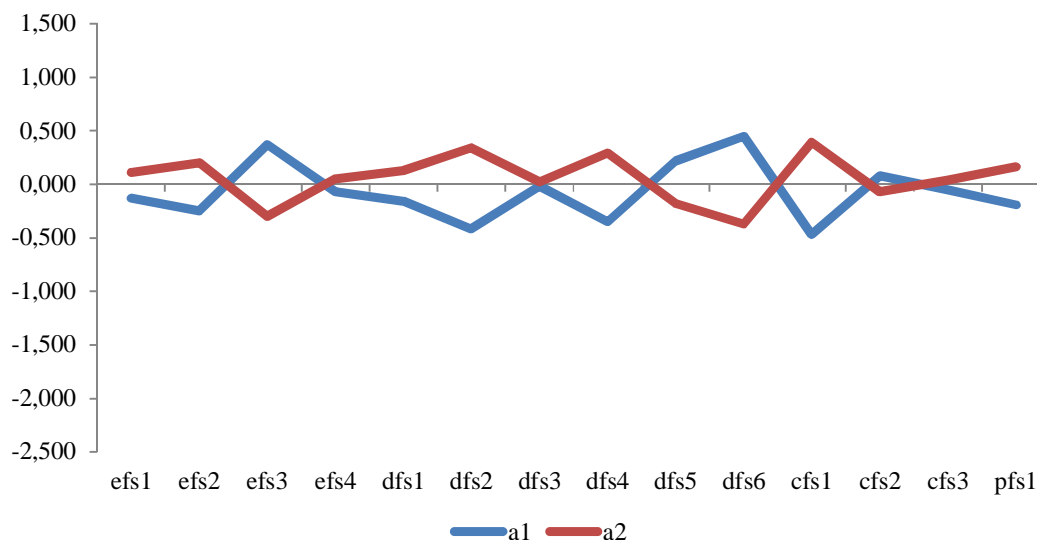
Fonte: pesquisa de campo

O construto responsável pelo ambiente originalmente é organizado em duas dimensões, dinamismo ambiental (ed - *environment dynamism*) e hostilidade ambiental (eh - *environment hostility*). Após a análise fatorial exploratória, pôde-se reorganizá-lo em quatro fatores, imprevisibilidade ambiental (ef1), dinamismo mercadológico (ef2), hostilidade competitiva (ef3) e ameaça de insumos e governos (ef4). Quanto às capacidades dinâmicas, as escalas originais previam quatro dimensões, resposta ao mercado (dr - *market responsiveness*), aprendizagem organizacional (dl - *organizational learning*), coordenação (dc - *coordinating*) e integração (di - *integrating*). Após a análise exploratória, seis fatores foram constituídos, prospecção e integração (df1), coordenação (df2), resposta ao mercado (df3), compatibilização entre pessoas e tarefas (df4), acesso e intercâmbio de informações (df5) e discussão e ajuste (df6). No que se refere à coopetição, as dimensões benefício mútuo (cm - *mutual benefit*), confiança (ct - *trust*) e comprometimento (cc - *commitment*) representam a escala original. Sobre este construto, a análise fatorial exploratória revelou o mesmo número de desdobramentos, mas de forma reorganizada, o que enseja uma nova denominação, ou seja, comprometimento (cf1), predisposição (cf2) e exigência de controle (cf3). Nota-se que o desempenho (ps - *performance satisfaction*) não demandou reorganização após ter sido submetido à análise fatorial exploratória, resultando em apenas um fator (pf1). Salienta-se que alguns *outliers* anteriormente detectados bem como algumas variáveis precisaram ser excluídos para que os critérios exigidos pela análise fatorial exploratória pudessem ser atendidos.

## **5 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS**

Assim como na seção anterior, a análise de agrupamentos também exigiu a consecução de um protocolo de atividades para a sua devida aplicação. Desta forma, um conjunto de atividades de preparação foi seguido, o qual envolveu a análise dos objetivos, do planejamento e das suposições da técnica. Em seguida, para a operacionalização da técnica, o roteiro prosseguiu com a determinação, interpretação e validação da solução selecionada. Buscando atender aos critérios exigidos pela técnica, a solução de dois agrupamentos foi selecionada, conforme Figura 1, a partir da aplicação do método hierárquico que proveu os pontos sementes para a subsequente aplicação do método não-hierárquico *k-means* para a otimização da solução. Especificamente sobre o método hierárquico, a medida de similaridade adotada foi a distância euclidiana quadrada, a qual foi associada ao método de Ward.

Figura 1 - Solução de dois agrupamentos da análise não-hierárquica: escores fatoriais



Fonte: pesquisa de campo

A análise do próprio perfil das soluções aponta que as soluções com maior número de agrupamentos certamente não sejam as mais apropriadas para caracterizar configurações validamente distintas. As soluções com maior número de agrupamentos projetam perfis bastante intrincados que não sugerem uma resposta satisfatória que delinieie grupos claramente distintos e que tragam uma perspectiva útil sobre as características das empresas amostradas no presente estudo.

De modo a especificar a solução selecionada de dois agrupamentos, a Tabela 2 apresenta as médias para esta solução bem como expõe os *p-values* do teste t para amostras independentes. O teste t apresenta como saída no SPSS o teste de Levene, o que permite verificar se variações iguais podem ou não ser assumidas. Assim, o teste t não precisa supor variâncias iguais. Desta forma, para cada variável, duas linhas são apresentadas indicando *p-values* distintos, uma linha para variações iguais assumidas e outra linha para variações iguais não assumidas. Na Tabela 2 são apresentados os *p-values* adequados para cada situação, uma vez que o teste de Levene mostrou-se significativo para algumas variáveis, ou seja, demonstrando que nestes casos variações iguais não podem ser assumidas.

Antes, porém, de se iniciar a caracterização das configurações, resta incluir a variável responsável pela mensuração do tipo estratégico nesta análise, de forma a atender as especificações contidas no próprio problema de pesquisa. Como esta variável não se caracteriza na mesma escala das demais variáveis utilizadas internamente pelo algoritmo da análise de agrupamentos, pois se trata de uma escala nominal, sua inclusão na análise pode ser realizada por meio de um teste de diferença de proporções (qui-quadrado) entre os agrupamentos previamente obtidos. Diante disso, o qui-quadrado de Pearson não se mostrou significativo, revelando um *p-value* de 0,282. Assim, conclui-se que não há diferenças estatisticamente significantes da variável tipo estratégico entre os agrupamentos obtidos. Ademais, vale expor que esta característica não é exclusiva da solução de dois agrupamentos, sendo também percebida em todas as outras possíveis soluções previamente consideradas.

Diante da seleção da solução de dois agrupamentos obtida por meio de variáveis relativas ao ambiente, às capacidades dinâmicas e à coopetição e da consideração da variável tipo estratégico por meio do teste do qui-quadrado, reúne-se, enfim, material suficiente para proceder à caracterização dos agrupamentos, os quais são doravante denominados de configurações. Nota-se que o exercício de caracterização baseia-se principalmente pela Tabela 2, que expõe os *p-values* do teste t e as médias dos escores fatoriais, das escalas múltiplas e das variáveis da solução selecionada da análise de agrupamentos. Para isso, de forma geral são considerados *p-values* menores ou iguais a 0,05 para caracterizar distinção entre os grupos. Entretanto, *p-values* menores ou iguais a 0,1 não são totalmente descartados, sendo considerados em alguns casos, embora exponha uma distinção menos significativa.

A partir dos resultados do teste t entre os agrupamentos e das demais observações evidenciadas, rotula-se o agrupamento 2 como ‘dinâmico’ e o agrupamento 1 como ‘moderado’. O rótulo ‘dinâmico’ foi escolhido para o agrupamento 2 pelo fato das empresas que o compõem terem se destacado no construto relativo às capacidades dinâmicas, com indicadores mais elevados em quatro das cinco dimensões que apresentam distinção estatisticamente significativa entre os grupos. Além disso, deve ser lembrado que as empresas do agrupamento 2 interpretam o ambiente como mais imprevisível e dinâmico, o que reforça a escolha do rótulo indicado. Nota-se que estas empresas, revelando-se mais capacitadas e reconhecendo o ambiente como mais dinâmico e imprevisível, entendem que seu ambiente de negócio é menos hostil, ao menos no que se refere à ameaça da competição por qualidade ou inovação.

Tabela 2 - *P-values* do teste t e médias da solução selecionada da análise de agrupamentos

Fator/Variável	<i>P-value</i>			Médias						
	fs	ms	v	fs		ms		v		
				a1	a2	a1	a2	a1	a2	
perfil	pf1		0,47					2001,1	2000,2	
	pf2	-	0,24	-	-	-	-	18,15	21,42	
	pf4	-	0,74	-	-	-	-	7,88	8,22	
	pf5		0,81					12,26	12,57	
ef1	ed4		0,21					3,00	3,28	
	ed5	0,157	0,065	0,81	-0,13	0,11	2,98	3,27	3,12	3,18
	ed3		<b>0,02</b>					<b>2,83</b>	<b>3,35</b>	
ef2	ed1	<b>0,007</b>	<b>0,044</b>	0,09	<b>-0,25</b>	<b>0,20</b>	<b>2,79</b>	<b>3,19</b>	2,58	2,97
	ed2			0,10				3,00	3,41	
ef3	eh3	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>	<b>0,00</b>	<b>0,37</b>	<b>-0,30</b>	<b>3,80</b>	<b>3,22</b>	<b>3,94</b>	<b>3,04</b>
	eh2			0,29				3,66	3,41	
ef4	eh5	0,469	0,711	0,17	-0,07	0,05	2,99	3,06	3,05	3,38
	eh6			0,41				2,94	2,75	
enf	eh1	-	-	0,41				2,40	2,22	
	eh4			0,23				2,77	3,04	
df1	dl1		0,10					3,69	3,91	
	di3		<b>0,02</b>					<b>3,85</b>	<b>4,16</b>	
	di2	0,075	<b>0,005</b>	0,07	-0,16	0,13	<b>3,65</b>	<b>3,93</b>	3,62	3,86
	dr2			<b>0,02</b>				<b>3,45</b>	<b>3,77</b>	
	di1			<b>0,04</b>				<b>3,66</b>	<b>3,94</b>	
df2	dc3		<b>0,00</b>					<b>3,32</b>	<b>3,73</b>	
	dc1	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,42</b>	<b>0,34</b>	<b>3,47</b>	<b>3,93</b>	<b>3,37</b>	<b>4,03</b>
	dc2			<b>0,00</b>				<b>3,57</b>	<b>4,05</b>	
	di4			<b>0,04</b>				<b>3,60</b>	<b>3,91</b>	
df3	dr4		0,97					3,11	3,10	
	dr5	0,843	0,776	0,89	-0,02	0,02	3,53	3,56	3,58	3,61
	dr1			<b>0,02</b>				<b>3,71</b>	<b>4,03</b>	



**ESTRATÉGIA E CAPACIDADES DINÂMICAS PERANTE O EXERCÍCIO DA COOPETIÇÃO: UMA ABORDAGEM CONFIGURACIONAL**

	dr3			0,28					3,71	3,51
df4	dc4	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,35</b>	<b>0,29</b>	<b>3,88</b>	<b>4,28</b>	<b>3,94</b>	<b>4,37</b>
	dc5			<b>0,00</b>					<b>3,83</b>	<b>4,19</b>
df5	dl2	<b>0,013</b>	0,090	0,15	<b>0,22</b>	<b>-0,18</b>	3,98	3,75	3,98	3,77
	dl3			0,12					3,98	3,73
df6	dr6	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,00</b>	<b>0,45</b>	<b>-0,37</b>	<b>3,78</b>	<b>3,21</b>	<b>3,69</b>	<b>3,03</b>
	dl5			<b>0,00</b>					<b>3,88</b>	<b>3,39</b>
dnf	dl4	-	-	0,26					3,38	3,57
	dl6			0,08					3,62	3,84
	dl7			0,44					3,69	3,78
cf1	cc1			<b>0,01</b>					<b>3,63</b>	<b>4,08</b>
	cc2	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,47</b>	<b>0,39</b>	<b>3,79</b>	<b>4,31</b>	<b>3,85</b>	<b>4,32</b>
	ct1			<b>0,00</b>					<b>4,20</b>	<b>4,66</b>
	cc5			<b>0,00</b>					<b>3,49</b>	<b>4,18</b>
cf2	cc3			0,47					3,68	3,80
	cm2	0,374	0,972	0,16	0,08	-0,07	3,86	3,85	3,98	3,80
	cc4			0,72					3,91	3,96
cf3	cm3	0,615	0,810	0,81	-0,05	0,04	2,12	2,09	2,12	2,09
cnf	cm1			<b>0,02</b>					<b>3,62</b>	<b>3,94</b>
	ct2	-	-	<b>0,01</b>					<b>3,77</b>	<b>4,15</b>
	ct3			0,76					3,26	3,32
pf1	ps5			0,30					3,25	3,42
	ps4			0,15					3,43	3,68
	ps2	<b>0,038</b>	<b>0,037</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,19</b>	<b>0,16</b>	<b>3,40</b>	<b>3,71</b>	<b>3,31</b>	<b>3,66</b>
	ps3			<b>0,02</b>					<b>3,43</b>	<b>3,85</b>
	ps1			<b>0,04</b>					<b>3,58</b>	<b>3,92</b>

Fonte: pesquisa de campo

Sendo assim, interpreta-se que as empresas do agrupamento dinâmico, reconhecendo mais fortemente o dinamismo ambiental, desenvolveram capacidades mais evidentes, de forma que as exponham com menor intensidade à hostilidade deste mesmo ambiente. Observa-se também que as empresas do agrupamento dinâmico dão maior importância ao comprometimento cooperativo e à harmonia entre as empresas, sendo levemente mais abertas à formação de parcerias. Isto também enfatiza a escolha do rótulo indicado, pois embora as empresas dos dois agrupamentos reconheçam igualmente a importância do comportamento cooperativo, as empresas do grupo dinâmico mostram-se mais firmes para comprometerem-se e, ao mesmo tempo, exigir o comprometimento alheio, o que traz indícios de estarem mais capacitadas à consolidação de um relacionamento cooperativo.

Embora as conclusões obtidas pelas empresas do agrupamento 1 terem se revelado inversas àquelas obtidas para as empresas do agrupamento 2, não se procurou rotulá-las com um título antagônico. Isto se explica pelo fato de os escores dos grupos, embora na maior parte dos casos sejam estatisticamente distintos, não se distanciam com muita intensidade na escala de 1 a 5 utilizada para a mensuração das variáveis. Sendo assim, à luz do rótulo ‘dinâmico’ eleito para as empresas do agrupamento 2, escolheu-se o rótulo ‘moderado’ para o grupo das empresas do agrupamento 1. As empresas do grupo moderado, por seu turno, interpretam o ambiente como menos imprevisível e dinâmico, porém mais hostil. Declaram-se também menos capacitadas, à exceção da capacidade de discussão e ajuste. Uma explicação que se pode buscar para este ponto é a de que as empresas do grupo dinâmico, por reconhecerem com maior intensidade o dinamismo ambiental e por se apresentarem, em geral, mais capacitadas, talvez não precisem exercitar e desenvolver a capacidade de se ajustarem frequentemente na mesma intensidade que as empresas do outro grupo. Por estarem mais preparadas para enfrentar o dinamismo ambiental e sentirem-se menos hostilizadas pelo mesmo, suas posições, especula-se, torna-se menos vulnerável, não requerendo das empresas do grupo dinâmico a necessidade de desenvolver com

tanta urgência a habilidade de discussão e ajuste. As empresas do grupo moderado, por sua vez, por não desfrutarem aparentemente desta mesma posição mais privilegiada, talvez sejam obrigadas a desenvolverem esta capacidade de discussão e ajuste de forma que possam mais frequentemente se escudar dos movimentos do mercado que lhes eventualmente afetem negativamente. Dando sequência à caracterização menos intensa das empresas do grupo moderado, as mesmas manifestam menor importância ao comprometimento cooperativo e à harmonia entre as empresas, sendo menos abertas à formação de parcerias. O Quadro 2 sumariza os principais atributos que caracterizam os dois agrupamentos obtidos.

Quadro 2 - Rótulo e caracterização dos agrupamentos

Construto	A1: Moderado	A2: Dinâmico
Ambiente	Interpretam o ambiente como menos imprevisível e dinâmico, porém, mais hostil	Interpretam o ambiente como mais imprevisível e dinâmico, porém, menos hostil
Capacidades dinâmicas	Menos capacitadas, exceto no que se refere à capacidade de discussão e ajuste	Mais capacitadas, exceto no que se refere à capacidade de discussão e ajuste
Coopetição	Dão menor importância ao comprometimento cooperativo e à harmonia entre as empresas, sendo menos abertas à formação de parcerias	Dão maior importância ao comprometimento cooperativo e à harmonia entre as empresas, sendo mais abertas à formação de parcerias

Fonte: pesquisa de campo

Com a caracterização das configurações obtidas pela análise de agrupamento estabelecidas, cabe averiguar, conforme delinea o problema de pesquisa, os resultados que cada uma delas apresentou diante do desempenho. A Tabela 2, já analisada para análise das diferenças entre os agrupamentos, também traz os dados referentes ao desempenho de cada configuração. Neste quesito, aferiu-se distinção estatisticamente significativa entre os agrupamentos a partir dos escores fatoriais, das escalas múltiplas e de três das cinco variáveis utilizadas para compor o construto. Este resultado faz com que a hipótese nula ( $H_0$ ) seja rejeitada, pois a mesma foi construída a partir da situação de indiferença das configurações diante do desempenho. Assim sendo, a hipótese alternativa ( $H_1$ ) é corroborada, assumindo que configurações específicas envolvendo ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição apresentam desempenhos estatisticamente diferentes.

Tem-se em síntese, portanto, que o grupo dinâmico, comparado ao moderado, entendeu que o ambiente é mais dinâmico, porém, menos hostil. Também apresentou, em geral, escores superiores quanto às capacidades dinâmicas, exceto na capacidade de discussão e ajuste. As empresas do grupo dinâmico também demonstraram dar maior importância ao comprometimento cooperativo e à harmonia entre as empresas, sendo mais abertas à formação de parcerias. Finalmente, as empresas do grupo dinâmico apresentaram um desempenho superior às empresas do grupo moderado, o que ensejou a observação de um alinhamento entre o reconhecimento do dinamismo, a capacitação e a colaboração, contra a hostilização ambiental e à favor de um desempenho superior.

Nota-se que a indicação é de que os três elementos influenciam-se mutuamente, pois o presente estudo trabalha de acordo com a abordagem das configurações, em que se busca padrões diante de um conjunto de variáveis interdependentes que se façam presentes nos dados e que apresentem desempenhos distintos, no caso, o dinamismo, a capacitação e a colaboração, conforme a especificação dos construtos.

Informa-se também que, de posse dos resultados obtidos a partir da tabulação e interpretação dos dados advindos da tabulação dos questionários, algumas empresas participantes da pesquisa foram selecionadas de modo a viabilizar uma discussão das conclusões preliminares. Para que estas entrevistas fossem mais produtivas, cinco empresas de cada agrupamento foram contatadas para que se pudesse confrontar as interpretações oriundas de empresas com configurações diferentes, conforme consta no Quadro 3.

O que se fez sentir pelas entrevistas, portanto, valida os resultados obtidos pelo tratamento estatístico a partir da tabulação dos questionários. As empresas do grupo dinâmico que, como já dito, apresentaram um desempenho melhor em relação às empresas do grupo moderado, reconheceram com mais intensidade o dinamismo do mercado, mostraram-se em geral mais capacitadas e declararam-se mais abertas a possíveis ações cooperativas entre as empresas do setor.

Quadro 3 - Justificativas para os resultados apontadas pelos entrevistados

Configuração	Moderada	Dinâmica
<b>Justificativas para os resultados do ambiente</b>	Reconhecimento do dinamismo e da imprevisibilidade ambiental é importante para que a empresa não seja hostilizada. Reconhecimento do dinamismo e da imprevisibilidade ambiental podem instigar o desenvolvimento de capacidades e vice-versa.	
<b>Justificativas para os resultados das capacidades dinâmicas</b>	Empresas do grupo dinâmico precisam exercitar menos a habilidade de discussão e ajuste pois precisariam se ajustar menos do que as empresas do grupo moderado. Empresas do grupo moderado precisam experimentar mais, muitas vezes sem o embasamento correto, ensejando a ocorrência de decisões equivocadas que demandam o reinício do processo de discussão e ajuste. Empresas do grupo moderado precisam ficar abertas a mais opções, o que dificultaria o êxito das mesmas por não conseguirem perseguir um mesmo objetivo por um período suficientemente longo.	
<b>Justificativas para os resultados da coopetição</b>	Dificuldade em apresentar qualquer justificativa para o resultado obtido.	Empresas que se mostram mais desenvolvidas em relação às capacidades indicadas têm mais condições de reconhecer o potencial que eventuais ações de natureza cooperativa podem prover.
<b>Sugestões de variáveis para caracterizar perfil</b>	Perfil empreendedor do dirigente. Muitos empresários bem sucedidos da atualidade proveem de cargos operacionais do setor.	
<b>Sugestões de variáveis para discriminar desempenho</b>		
<b>Possibilidades e dificuldades de cooperação</b>	Baixo reconhecimento da interdependência entre as empresas do setor. Foco somente nas dificuldades.	Alto reconhecimento da interdependência entre as empresas do setor. Apontam dificuldades e possibilidades.

Fonte: O próprio autor

## 6 CONCLUSÕES

Iniciando a ratificação das principais contribuições do estudo, vale destacar que possivelmente o aspecto menos esperado observado nos resultados situa-se sobre a variável ‘tipo estratégico’. Conforme delineado no método da pesquisa, as empresas foram segregadas quanto ao tipo estratégico a partir do modelo de Miles e Snow (1978). A partir das configurações moderada e dinâmica encontradas por esta pesquisa, o raciocínio que *a priori* parece ser mais adequado é o de que a configuração dinâmica, que se associou a um desempenho superior, devesse concentrar as empresas classificadas como defensoras, prospectoras e analíticas, principalmente as duas primeiras, e que a configuração moderada, que apresentou um desempenho inferior, concentrasse principalmente as empresas classificadas como reativas. Diferentemente, o que se averiguou é que não há diferenças estatisticamente significantes da variável tipo estratégico entre os agrupamentos obtidos. Esta expectativa constrói-se sobre o próprio estudo de Miles e Snow (1978) ao preconizar que as empresas reativas, por não se ajustarem adequadamente a seus ambientes, tendem a não prosperar. Reitera-se, entretanto, que esta concepção pode não se revelar adequada a todos os contextos. O estudo de Snow e Hrebiniak (1980), por exemplo, embora ainda sugira que defensores, prospectores e analíticos apresentem um desempenho superior ao reativos em indústrias competitivas, não prevê esta mesma associação para indústrias fortemente regulamentadas. Neste sentido, Oyedijo e Akewusola (2012) expõem que este reconhecimento acaba demonstrando certa falta de efetividade dos diferentes tipos de estratégias em determinados ambientes institucionais e contextos organizacionais. Acrescentam ainda, o que acaba tecendo alguma intersecção com o estudo em conclusão, que a própria estratégia reativa pode ser fruto de uma escolha consciente e até mesmo positiva para negócios de pequena e média escala que desejam aguardar a maturidade de tendências do ambiente de negócio antes que decisões importantes sejam tomadas para responder a elas. Eis, portanto, uma possível explicação da indiferença do tipo estratégico entre as configurações moderada e dinâmica encontradas no presente estudo.

De qualquer forma, a indiferença do tipo estratégico entre as configurações, mesmo consciente das limitações descritas, traz à luz um importante ponto que pode ser retomado em pesquisas futuras, de que a tipologia de Miles e Snow (1978) ou de outras tipologias estratégicas pode ter robustez diferenciada em contextos organizacionais distintos. Assim, embora em geral as pesquisas associem as empresas defensoras, proativas e analíticas com desempenhos superiores às empresas reativas, certos contextos organizacionais podem não apresentar esta característica, conforme já apontaram Snow e Hrebiniak (1980) e Oyedijo e Akewusola (2012). Entretanto, é preciso ter muita cautela na divulgação deste tipo de resultado, o que tanto enseja quanto demanda pesquisas adicionais específicas sobre este tema para que se possam especificar os limites da tipologia apontada, que tem se mostrado, em mais de trinta anos, em geral muito bem sucedida em seus propósitos.

Ainda sobre a questão dos tipos estratégicos, dada a natureza configuracional da pesquisa, também se pode delinear uma explicação da indiferença desta variável diante do desempenho. Atentando-se para o conceito de equifinalidade, em que há mais de uma maneira de se prosperar, a estratégia adotada por uma dada organização, mesmo que teoricamente esteja atrelada a um desempenho inferior, pode, por meio da configuração em que a empresa se organiza, associar-se a um desempenho superior, uma vez que eventuais deficiências podem ser compensadas por outros pontos. Desta forma, até mesmo as empresas reativas podem apresentar

desempenho acima da média, uma vez que estas empresas podem se configurar de forma profícua em relação a outros pontos que, em sua homeostase, creditam a elas bons resultados. Assim, os tipos estratégicos podem encontrar um caminho indireto, por meio da configuração, para a obtenção de um desempenho superior. Isto pode significar que em determinados contextos, como o da presente pesquisa, os tipos estratégicos sozinhos não sejam capazes de prever o desempenho das empresas, sendo necessário a agregação da configuração para este expediente.

Os demais construtos, quais sejam ambiente, capacidades dinâmicas e coopetição, apresentaram distinções relevantes entre as configurações moderada e dinâmica. Especialmente os construtos relativos ao ambiente e às capacidades dinâmicas foram os principais responsáveis pelo processo de rotulação das configurações obtidas pela análise de agrupamentos. Sendo assim, as empresas do grupo dinâmico apresentaram-se em geral mais capacitadas ao mesmo tempo em que denotaram ao ambiente uma avaliação mais imprevisível e dinâmica. A conjugação destes fatores, ou seja, o reconhecimento do dinamismo e da imprevisibilidade ambiental à posse de um maior nível de capacidades dinâmicas confluuiu-se para que estas empresas fossem caracterizadas como pertencentes ao grupo dinâmico, que apresentou um desempenho estatisticamente superior. Assim, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0$ ) que aventava a situação de indiferença entre as configurações e o desempenho, corroborando-se a hipótese alternativa ( $H_1$ ), que propôs que configurações específicas envolvendo ambiente, estratégia, capacidades dinâmicas e coopetição apresentam desempenhos estatisticamente diferentes.

Neste sentido, os resultados parecem estar em sintonia com a abordagem de Agarwal e Selen (2009) de que as capacidades dinâmicas formam uma abordagem para a criação de competências e habilidades de alto nível para lidar com ambientes em mudança. Como resultado desta confluência, as empresas do grupo dinâmico acabaram mostrando-se menos hostilizadas pelo ambiente que as circunscvem em relação às empresas do grupo moderado. Diante disso, uma espécie de alinhamento já começa a se revelar entre o reconhecimento do dinamismo e o desenvolvimento de capacidades como um mecanismo protetor contra a hostilização ambiental.

A este contexto a questão da coopetição é acrescentada, no sentido de analisar o comportamento cooperativo das empresas dentro do contexto competitivo. Este comportamento, que conforme Porter (1998b) pode ser intensificado dentro do contexto de uma aglomeração setorial e geográfica de empresas, como é o caso do presente estudo, delinea um contexto que implica que as empresas podem interagir adversariamente devido a interesses conflitantes e, ao mesmo tempo, cooperativamente devido a interesses comuns (BENGTSSON; KOCK, 2000). As características deste comportamento que se mostraram estatisticamente distintas entre as configurações mostraram-se mais intensas nas empresas pertencentes ao grupo dinâmico que, como já salientado, apresentou um desempenho superior. Este resultado sintonizou-se com os de Morris, Koçak e Özer (2007), os quais encontraram uma forte e positiva relação entre os atributos da coopetição e o desempenho em um contexto restrito ao âmbito de pequenas organizações. Tem-se, portanto, a inserção do construto responsável pela coopetição aos alinhamentos observados, integrando o reconhecimento do dinamismo, as capacidades e a colaboração como elementos que, diante da sua interação, concatena-se ao grupo dinâmico de maior desempenho.

Diante destas características dos estudos configuracionais, sejam preocupações ou possibilidades, a presente pesquisa também faz sua contribuição no tocante ao método. Tem-se um protocolo de atividades que pode ser utilizado na condução de pesquisas futuras. Deve-se relatar, portanto, que este roteiro foi desenvolvido a partir do estudo de Damke (2012), trazendo aprimoramentos quanto à preparação dos dados bem como na

condução da análise fatorial e na análise de agrupamentos. Como o estudo se reveste de características taxonômicas, o método permite que a observação do comportamento das empresas possa lançar algumas bases acerca de como as mesmas devem ser organizar. Os estudos taxonômicos procuram identificar padrões que talvez não se mostrem evidentes por meio de uma avaliação preliminar. Neste estudo, o diagnóstico das configurações moderada e dinâmica pode servir de base para que as próprias empresas do setor façam uma autoanálise acerca de seu comportamento. Esta autoanálise basicamente envolveria uma tentativa de enquadramento entre os grupos moderado e dinâmico. O resultado deste esforço de enquadramento pode direcionar as ações das empresas, seja para manter ou reforçar suas características, seja para provocar alterações importantes para passar a se beneficiar do alinhamento entre os elementos apresentados, ou seja, do reconhecimento do dinamismo, da capacitação e da colaboração.

---

Artigo submetido para avaliação em 30/10/2014 e aceito para publicação em 24/03/2016

---

## **REFERÊNCIAS**

- AGARWAL, R.; SELEN, W. Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. **Decision Sciences**, v. 40, n. 3, p. 431-475, ago. 2009.
- ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resourced-based theory. **Journal of Management**, v. 27, 2001.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, p. 113-124, set./out. 1957.
- ANSOFF, I. H. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 411-426, 2000.
- BISPO, C. M. **Estratégia e capacidades dinâmicas perante o exercício da coopetição: uma abordagem configuracional**. 2013. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2013.
- DAMKE, E. J. **Configurações estratégicas e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba – PR**. 2012. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2012.
- DAVIG, W. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.
- DOZ, Y. Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues. **International Studies of Management and Organization**, v. 17, n. 4, p. 31-57, 1988.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FAGUNDES, F. M. ; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. Rabrae. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 133-146, maio/ago. 2009.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.



HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IPARDES. **Arranjo produtivo local de confecções do município de Maringá**: estudo de caso. Universidade Estadual de Maringá, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IPARDES, 2006a.

IPARDES. **Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte**: nota técnica. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IPARDES, 2006b.

KHANDWALLA, P. N. **The design of organizations**. New York, Chicago, San Francisco e Atlanta: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1977.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organizational Science**, v. 9, n. 3, p. 255-264, 1998.

LEI, M.; LOMAX, R. G. The effect of varying degrees on nonnormality in structural equation modeling. **Structural Equation Modeling**, v. 12, n. 1, p. 1-27, 2005.

LUO, Y. A coopetition perspective of MNC-host government relations. **Journal of International Management**, v. 10, p. 431-445, 2004a.

LUO, Y. **Coopetition in international business**. Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2004b.

MACIEL, C. O. Comportamento empreendedor e capacidades organizacionais: hierarquização e mensuração de seus efeitos no desempenho de empresas de pequeno porte. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, n. 1., p. 26-44, jan/abr. 2009.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: trabalho introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003.

MILLER, D. **The Icarus paradox**: how exceptional companies bring about their own downfall: new lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal. New York: Harper Collins, 1990.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. The case for configuration. In: MORGAN, G. (Org.). **Beyond method**: strategies for social research. Beverly Hills / London / New Delhi: Sage Publications, 1985.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. In: Lamb, R.B.; Shivastava, P. (Ed.) **Advances in Strategic Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

MORRIS, M. H.; KOÇAK, A.; ÖZER, A. Coopetition as a small business strategy: implications for performance. **Journal of Small Business Strategy**, v. 18, n. 1, 2007.

NAGAMATSU, R. N. **Análise da estrutura de governança dos arranjos produtivos locais do polo de confecção do norte-noroeste do estado do Paraná**. [Dissertação de Mestrado]. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011.

OYEDIJO, A.; AKEWUSOLA, R. O. Organizational strategy and firm performance: a test of Miles and Snow's model using 34 paint manufacturing SMES in South-western Nigeria. **Journal of Research in International Business and Management**, v. 2, n. 6, p. 170-178, 2012.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development. **Information Systems Research**, v. 17, n. 3, p. 198-227, 2006a.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. London: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamics capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1389-1410, 2013.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organisations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E.. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 43-59, maio/jun. 1987.

PORTER, M. E.. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1979] 1998a.

PORTER, M. E.. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, nov./dez. 1998b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, p. 1-33, 2011.

SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. **IDS Bulletin**, v. 23, n. 3, p. 64-68, jul., 1992.

SHORT, J. C.; PAYNE, G. T.; KETCHEN JR.; D. J. Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1053-1079, 2008.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 317-366, 1980.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WANG, Y.; SHI, X. Thrive, not just survive: enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 13, n. 2, p. 200-222, 2011.