

## **Capacidade Estratégica Organizacional**

**MICHELLE DO CARMO SOBREIRA**

Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
michellesobreira@gmail.com

**SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE**

Universidade de Fortaleza - UNIFOR  
sergioforte@unifor.br

Agradecemos a todos os especialistas que se dispuseram a contribuir com a pesquisa; à Capes, pela bolsa de estudos fornecida no período de execução deste trabalho; e à Universidade de Fortaleza, por todo os demais recursos fornecidos como apoio.

**Área Temática:** Estratégia em Organizações  
**Tema:** Estratégia Competitiva

## **CAPACIDADE ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

### **RESUMO**

Nas teorias sobre estratégias organizacionais, observa-se que o tema capacidade estratégica das organizações, considerando a estratégia em toda sua complexidade, ainda não é muito estudado. Focando em empresas do mercado de capitais, este artigo investiga a estrutura e mensuração da capacidade estratégica para organizações dos segmentos Novo Mercado, N1 e N2 da BM&FBOVESPA. Como objetivos específicos têm-se: 1) elaborar *framework* das dimensões da capacidade estratégica e suas variáveis; e 2) construir ferramenta que torne possível a mensuração de um Índice de Capacidade Estratégica (ICE). Realizou-se uma pesquisa teórico-empírica em sete fases com uma contribuição de 40 especialistas, com uso de análise qualitativa e quantitativa. Concluiu-se que a Capacidade Estratégica possui cinco dimensões: Gestão Estratégica do Conhecimento; Governança Corporativa; Comportamento Estratégico; Recursos Tangíveis, e Gestão do Desempenho Financeiro; com 20 variáveis distribuídas entre elas. Já a ferramenta para calcular o ICE é representada por uma tabela a ser preenchida pela empresa a ser avaliada, que deverá atribuir notas para a aplicação de cada uma das variáveis, permitindo a avaliação de sua Capacidade Estratégica. A relevância da pesquisa deve-se à importância dessas empresas na economia nacional, ao adensamento dos estudos de capacidade estratégica e à forma de mensuração da capacidade estratégica.

**Palavras-chave:** Capacidade estratégica. Avaliação Estratégica. Mercado de capitais.

### **ABSTRACT**

*The organizational strategies theories it is observed that the theme organizations strategic capacity, considering the strategy in all its complexity, is still not much studied. Focusing on capital market companies, this paper investigates the organization strategic capacity structure and measurement of the segment's BM & FBOVESPA Novo Mercado, N1 and N2. Specific objectives we have: 1) prepare a framework of the strategic capacity dimensions and its variables; and 2) build tool that enables the measurement of a Strategic Capacity Index (ECI). We conducted a theoretical and empirical research in seven stages with a contribution of 40 experts, using qualitative and quantitative analysis. It was concluded that the Strategic Capacity has five dimensions: Strategic Knowledge Management; Corporate Governance; Strategic Behavior; Tangible resources, and Financial Performance Management; with 20 variables distributed between them. Already the tool to calculate the ICE is represented by a table to be filled by the company to be assessed, which should assign grades for the application of each of the variables, allowing evaluation of its strategic capacity. The research relevance is due to the importance of these enterprises in the national economy, the consolidation of the strategic ability to study and how to measure the strategic capacity.*

**Keywords:** Strategic capacity. Strategic evaluation. Stock market.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, autores como Ansoff (1990), Barney e Hesterly (2011), Ghemawat (2002), Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2006), Peng (2008), Porter (2004) e Whittington (2001) vieram atestando a importância da estratégia, seja no nível interno e ou externo da organização. Tais estudos colaboraram para a explicação do alcance e da manutenção de vantagens competitivas por meio de retornos financeiros e não financeiros da estratégia.

Embora haja consenso sobre a importância da estratégia para as organizações e de que os estudos sobre o tema possuam aspectos em comum, o próprio conceito de estratégia possui diversas versões e interpretações, dificultando ainda mais sua aplicação e suas variantes (BAKIR; TODOROVIC, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; COLLIS; RUKSAD, 2008; EVERED, 1983; GHEMAWAT, 2002; MARKIDES, 2004; PORTER, 1996; TAMAYO, 2013; WHITTINGTON, 2001; WILLIAMSON, 2002).

No caso da capacidade estratégica da organização, ela normalmente é definida na literatura com base em variáveis pontuais contidas na estratégia organizacional, como, por exemplo, nos trabalhos de Bannister e Higgins (1991); Barney (1991); Dekkers (2002); Dutta et al. (2002); Harrison (1997); Karabuk e Wu (2003) e Porter (2004), que desconsideram as influências de determinados aspectos da organização na estratégia.

Na literatura, há ainda um referencial sobre capacidade dinâmica, como o de Teece, Pisano e Shuen (1997), que é a habilidade para integrar, construir e reconstruir uma competência interna e externa para se adaptar rapidamente a uma mudança no ambiente, ou seja, um conceito dinâmico, o que não é o objeto do estudo aqui desenvolvido (EASTERBY-SMITH; PRIENTOW, 2008; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007; ZOLLO; WINTER, 2002).

Apesar dos estudos utilizarem o termo “capacidade estratégica”, veem-se poucos trabalhos que busque tratar do tema considerando toda sua complexidade (apresentados no referencial teórico), ou seja, que apresente um conceito de capacidade estratégica que congregue todos os possíveis aspectos da estratégia de uma organização, no escopo mais completo possível, considerando-se que se trata de uma capacidade difícil de atingir plenamente nas organizações. Esta é a lacuna teórica que este artigo visa suprir.

Afinal, como avaliar a capacidade estratégica de uma organização? Para este estudo, investiga-se a capacidade estratégica das empresas de mercado diferenciado da BM&FBOVESPA, dos segmentos Novo Mercado, N1 e N2. Esse foco justifica-se pelo particular e crescente interesse sobre o mercado de capitais, que, com a globalização, adquiriu importância cada vez maior no cenário financeiro internacional. Além disso, para estarem inseridas nos segmentos de níveis diferenciados de governança corporativa, Novo Mercado, N1 e N2, essas empresas precisam cumprir uma série de regras e ações que as obrigam a serem mais estruturadas. Assim, pode-se dizer que se tratam de empresas que já possuem uma trajetória de mercado, interesses estratégicos bem definidos e um nível bem desenvolvido de governança corporativa (BM&FBOVESPA, 2014). Com essas características, considera-se que as empresas dos segmentos Novo Mercado, N1 e N2 já são naturalmente uma seleta amostra de empresas brasileiras que possuem potencial para estar em um estágio mais desenvolvido de capacidade estratégica.

Desta forma, considerando o consenso existente sobre a importância de uma estratégia bem estabelecida (ANSOFF, 1990; BARNEY; HESTERLY, 2011; GHEMAWAT, 2002; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2006; PENG, 2008; PORTER, 2004; WHITTINGTON, 2001; WILLIAMSON, 2002); a ampla gama de trabalhos teóricos sobre estratégia com diversas definições e aplicações (ANSOFF, 1990; BAKIR; TODOROVIC, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; COLLIS; RUKSAD, 2008; EVERED, 1983; GHEMAWAT, 2002; MARKIDES, 2004; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2006; PENG, 2008; PORTER, 1996, 2004; TAMAYO, 2013; WHITTINGTON, 2001); a escassez

de pesquisas que avaliem a capacidade estratégica organizacional como um todo (BANNISTER; HIGGINS, 1991; BARNEY, 1991; DEKKERS, 2002; DUTTA et al., 2002; HARRISON, 1997; KARABUK; WU, 2003; PORTER, 2004); e a crescente importância e complexidade das empresas do mercado de capitais na economia brasileira (BM&FBOVESPA, 2014; IBGC, 2009; RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012), pergunta-se: como avaliar a capacidade estratégica das organizações listadas nos segmentos Novo Mercado, N1 e N2 da BM&FBOVESPA?

Este estudo tem como objetivo geral investigar a estrutura de avaliação da capacidade estratégica para organizações dos segmentos Novo Mercado, N1 e N2 da BM&FBOVESPA. Como objetivos específicos, têm-se: 1) elaborar um *framework* das dimensões da capacidade estratégica e suas variáveis; e 2) construir uma ferramenta que torne possível a mensuração de um Índice de Capacidade Estratégica (ICE).

A avaliação da capacidade estratégica nas empresas dos segmentos Novo Mercado, N1 e N2 é relevante porque tais empresas possuem grande importância econômica no país, pois o desenvolvimento da economia de mercado faz com que haja maior concorrência entre as empresas, surgindo maior necessidade de diferenciação entre elas; fortalecem o mercado acionário; e fazem surgir novas técnicas de gestão empresarial (BM&FBOVESPA, 2014; IBGC, 2009; MACHADO; FAMÁ, 2011). Espera-se, ainda, dar um passo importante nos estudos sobre capacidade estratégica nas organizações, abrindo caminhos para que as empresas possam desenvolver-se com base em um processo estratégico sólido e eficaz. Assim, visualiza-se aqui um *gap* empírico. Portanto, este método de avaliação da capacidade estratégica possui uma aplicação prática para as organizações de alto nível de governança corporativa, podendo, inclusive, ser adaptado para outros tipos de organizações em estudos posteriores, tendo em vista seu caráter abrangente. O ICE poderá servir também para empresas de *rating* e bancos de fomento na avaliação da destinação de financiamentos, razões estas para o estudo (*gap* substancial, gerencial). Ressalta-se que sua importância acadêmica aumenta quando se sabe que são poucos os estudos que tratam sobre o tema considerando a complexidade da estratégia como um todo, como será apresentado no referencial teórico, e apresentado em um *framework*, o que se traduz em um *gap* teórico. O próprio esforço para a construção do ICE se revela em um *gap* metodológico sobre capacidade estratégica.

## 2 CAPACIDADE ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Na literatura sobre estratégia, o próprio conceito interdisciplinar de estratégia possui diversas abordagens, modelos e interpretações, o que dificulta sua aplicação e avaliação (ANSOFF, 1990; BAKIR; TODOROVIC, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; COLLIS; RUKSAD, 2008; EVERED, 1983; GHEMAWAT, 2002; MARKIDES, 2004; MINTZBERG; ALHSTRAND; LAMPEL, 2006; PORTER, 1996; TAMAYO, 2013; WHITTINGTON, 2001; WILLIAMSON, 2002).

Ansoff (1984) já dizia que quando há um equilíbrio entre a estratégia e a capacidade estratégica, o desempenho da organização é otimizado para um ambiente de negócios peculiar. Assim, toda empresa que busca sobreviver e prosperar em um ambiente competitivo precisa de algum nível de capacidade estratégica. O tipo de capacidade estratégica que a empresa precisa em um dado momento é determinado pelas forças de legitimação e as ameaças e oportunidades no ambiente de negócios futuros (ANSOFF, 1984).

O conceito de capacidade estratégica é diverso na literatura, podendo variar em trabalhos que lidam com o conceito de forma mais geral e outros mais específicos.

Como trabalhos específicos, têm-se como exemplo, conceito e ou *framework* nas áreas de: manufatura, como gestão de serviços (ARMISTEAD; CLARK, 1994; CRANDALL; MARKLAND, 1996); gestão da cadeia de suprimentos (FARLEY, 1997); gestão de demanda na indústria de serviços (CRANDALL; MARKLAND, 1996); tecnologia de produção (SUN;

RIIS, 1994); processo operacional (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003); tecnologia da informação (KATHURIA; IGBARIA, 1997), inovação e renovação estratégica (AGARWAL; HELFAT, 2009; KASHAN, 2011); e planejamento da capacidade produtiva (DEKKERS, 2002; KARABUK; WU, 2003).

No que se refere a preço, autores consideram medidas como precificação de produtos como uma capacidade estratégica pelo fato de alavancarem os resultados almejados. Dutta et al. (2002), por exemplo, defendem que a precificação de produtos não se trata somente de táticas, como a grande maioria das organizações consideram. Segundo aqueles autores, se os preços não são uma capacidade estratégica, são, pelo menos, uma responsabilidade estratégica.

Outro ponto de vista é observado em pesquisas sobre o gerenciamento da capacidade estratégica na indústria. Nesta vertente, considera-se que a capacidade estratégica é intimamente atrelada à capacidade produtiva da indústria, sendo indissociáveis. No caso, a organização deve “amarrar” os aspectos mais diversos que fazem parte de sua atuação, especialmente na área produtiva e na relação com os concorrentes (DEKKERS, 2002; KARABUK; WU, 2003; PORTER, 2004).

Já Karabuk e Wu (2003) tratam do planejamento da capacidade produtiva de uma indústria de semicondutores. Para eles, o planejamento dessa capacidade é descrito como um processo interativo entre dois componentes principais: a expansão da capacidade da indústria, que leva em consideração a evolução tecnológica e física da empresa no período de planejamento; e a configuração da capacidade, ou seja, determinar que instalações devam ser configuradas e com quais tecnologias. Como conceito geral foram coletados os seguintes trabalhos: gestão da capacidade estratégica (Tecnologia, Estratégia e Organização) (DIKKERS, 2002); e estratégia global (HAMMEL; PRAHALAD, 1988).

Há, ainda, trabalhos que associam a capacidade estratégica com a vantagem competitiva, pois estaria refletida na solidez da estratégia corporativa e da efetividade do processo de planejamento. Além disso, segundo essa vertente, a capacidade estratégica baseia-se em uma profunda compreensão do ambiente competitivo, da base de recursos e do potencial da organização, e nos valores que geram compromisso dos *stakeholders* aos objetivos corporativos. Ela fornece, portanto, a visão estratégica, o desenvolvimento rico e sustentado conhecimento, a integridade de propósitos comuns e a direção coerente durável, e espaço para as atividades da empresa que são necessários para garantir a sobrevivência em longo prazo e seu desenvolvimento (BANNISTER; HIGGINS, 1991; HARRISON, 1997; HARTMAN, 2013; JOHANNESON; PALONA, 2010; LIU; RYZIN, 2008).

Nessa linha de entendimento, Harrison e Miller (1999) consideram que a capacidade estratégica tem mais chance de impactar positivamente o desempenho de uma organização somente quando ela está amplamente disseminada no ambiente de negócios, que pode ser complexo, desconhecido, turbulento e mutável, onde ocorrem mudanças hierárquicas e ruídos entre os *stakeholders*. Ou seja, Harrison e Miller (1999) apontam que a capacidade estratégica está na capacidade da empresa em vencer todos esses desafios por meio da disseminação eficaz de sua estratégia. Portanto, torna-se importante que a organização possua uma grande resiliência ao lidar com os ambientes turbulentos que o mercado pode proporcionar, devendo ser capaz de se ajustar da melhor maneira quando submetida a condições desafiadoras (HARRISON; MILLER, 1999; ISMAIL; POOLTON; SHARIFI, 2011).

Liu e Ryzin (2008) realizaram um estudo em que analisam a possibilidade de racionalizar a capacidade estratégica em vias de induzir compras antecipadas e o ganho de vantagem com preços mais acessíveis. Por outro lado, na linha da análise industrial, aqui indústria como o conjunto de empresas que operam produtos e serviços similares, Porter (1989; 2004), com seu modelo da Análise Estrutural da Indústria, afirma que “a expansão da capacidade é uma das decisões estratégicas mais significativas enfrentadas pelas empresas, quer seja medida em

termos do montante de capital envolvido ou em termos da complexidade do problema de tomada de decisão” (PORTER, 2004, p. 339). Para o autor, o excesso de capacidade na indústria constitui um problema muito maior do que a falta de capacidade. Isso porque os gestores, para aumentar a sua capacidade na indústria, devem observar fatores tecnológicos, estruturais, competitivos, de fluxos de informação, gerenciais e governamentais. Ou seja, um encadeamento de fatores internos e externos (PORTER, 1989).

Harrison e Miller (1999), na linha do processo estratégico, buscaram pontuar claramente os aspectos da capacidade estratégica, afirmando que se trata de geração de visão, metas de longo prazo e objetivos para a empresa; construir uma qualidade de vida na organização que gere comprometimento sustentável dos *stakeholders* internos e externos para com os objetivos organizacionais; determinação e gestão dos cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir as metas da empresa; selecionar e assegurar o desenvolvimento de ativos estratégicos necessários para a lucratividade contínua do negócio; gerenciar o desenvolvimento de conhecimentos estrategicamente valiosos.

Observa-se que, segundo essa vertente teórica, a capacidade estratégica é definida unicamente com base em variáveis da estratégia organizacional, desconsiderando o fator estratégico por trás de outros aspectos da organização que também influenciam na estratégia, como a comunicação, a reputação, a responsabilidade social etc. Ainda, alguns autores, como Barney (1991), Dekkers (2002) e Karabuk e Wu (2003) tratam de capacidade estratégica focando em pontos relevantes internos à organização, mas provavelmente não completos e, sim, focados.

Por exemplo, uma maneira de ver a capacidade estratégica é com base na Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991). Nesse referencial, as capacidades de uma empresa formam um subconjunto de recursos, que são os ativos tangíveis e intangíveis necessários para que a empresa implemente sua estratégia em busca de uma vantagem competitiva. Essas capacidades organizacionais, quando abundantes, fazem com que a empresa sobreviva com maior facilidade, formando a base para o seu desenvolvimento com relação aos seus concorrentes, aumentando, conseqüentemente, a sua capacidade estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2011; JOHANNESON; PALONA, 2010; LERNER; ALMOR, 2002; WERNEFELT, 1984). A Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) baseia-se em duas premissas fundamentais sobre os recursos e capacidades de uma empresa: a heterogeneidade dos recursos e a imobilidade dos recursos. Nessa vertente, para serem capacidades organizacionais, os recursos da organização devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados para conseguirem construir uma vantagem competitiva, alavancando a capacidade estratégica da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Como se pode ver, existem estudos que tratam da capacidade estratégica em setores ou áreas específicos da empresa, e ou como medidas pontuais que podem colaborar para a consecução da estratégia em si. Entretanto, há poucos estudos que tratam da capacidade estratégica considerando um conceito que congregue todos os aspectos da estratégia de uma organização, no escopo mais completo possível. Desta forma, considerando as definições contempladas nesta seção, entende-se que capacidade estratégica é o nível de uso do potencial estratégico de uma organização, considerando todos os recursos e ferramentas decisórias que ela possui a fim de criar vantagens competitivas duradouras.

### **3 METODOLOGIA**

Com relação ao método científico utilizado neste trabalho, a escolha da abordagem epistemológica insere-se no paradigma positivista (COLLIS; HUSSEY, 2005). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva posto que se realizou um diagnóstico na literatura, além de entrevistas e questionários com especialistas e pesquisadores da área, dando um viés mais qualitativo à pesquisa, (SILVERMAN, 2009), interpretando a realidade a

partir desses dados coletados, com a intenção de traçar os componentes básicos da capacidade estratégica, bem como seus pesos, para montar um índice (GALLOPIN, 1977; GUDMUNDSSON, 2004; JANNUZI, 2002; MACLAREN, 1996; MUELLER; TORRES; MORAIS, 1997; VAITSMAN et al., 2003), aqui chamado de Índice de Capacidade Estratégica (ICE). Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, com apoio de uma fase bibliográfica (SILVERMAN, 2009). O processo de pesquisa foi dividido em sete fases, estruturadas para facilitar a compreensão de toda metodologia e detalhadas posteriormente.

### **Fase 1: Levantamento Inicial do Referencial Teórico**

Ao iniciar a pesquisa, realizou-se a definição do escopo do método, por meio de pesquisa bibliográfica na literatura sobre estratégia e capacidade estratégica; empresas de mercados diferenciados da BM&FBOVESPA, bem como possíveis modelos de avaliação diversos; técnicas de formulação de métodos de avaliação; teorias organizacionais; e teorias de outras áreas de conhecimento que colaborassem com a pesquisa ou com a identificação de das possíveis variáveis que pudessem qualificar e ou mensurar a capacidade estratégica de uma organização, assim como suas dimensões. Essa fase perdurou de março a julho de 2013.

### **Fase 2: Entrevistas de Profundidade: Dimensões da Capacidade Estratégica**

Após a coleta da base teórica inicial, foram realizadas entrevistas de profundidade entre os meses de agosto a outubro de 2013, com três professores doutores pesquisadores em estratégia, com média de uma hora e meia cada. Foram perguntados o que eles entendiam por capacidade estratégica, e quais as dimensões para compor um referencial de capacidade estratégica. Após o *mix* entre o primeiro referencial teórico e as entrevistas, emergiram nove possíveis dimensões da capacidade estratégica: Responsividade ao Ambiente Externo, Conhecimento, Experiência, Ética, Imagem, Inovação, Recursos, Relações com *Stakeholders* e Resultados, base para definir as Dimensões e Variáveis da capacidade estratégica.

### **Fase 3: Revisão bibliográfica**

Já mais adensado no tema, um novo levantamento teórico buscou identificar dimensões indicativas da capacidade estratégica por meio de dados secundários em uma pesquisa bibliográfica realizada em trabalhos de *journals*, revistas científicas, livros da área, anais de congressos da área, bem como por meio de banco de dados virtuais. Nesse momento, foi realizada uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) dos dados secundários coletados, considerando as nove pré-dimensões como categorias de análise. Entende-se que a análise de conteúdo deve obedecer a fases específicas pelo rigor de seu método, portanto, buscou-se cumpri-las estritamente segundo Bardin (2011). Esta fase durou de julho a agosto de 2013.

### **Fase 4 - Coleta de dados com Especialistas e Executivos: Levantamento das Dimensões e Variáveis da Capacidade Estratégica**

Em paralelo à fase 3, considerando que a revisão bibliográfica se tratava de uma construção teórica generalista e que considerava amplamente a literatura internacional, sentiu-se a necessidade de consultar especialistas nacionais. Essa consulta funcionou como um ajustamento das dimensões e ou suas variáveis encontradas na literatura à realidade das empresas de capital aberto brasileiras, que seguem legislação e mercados idiossincráticos do Brasil; além de colaborar ativamente para o recenseamento de variáveis que porventura não tenham sido contempladas na coleta de dados secundários. Com isso, buscou-se exaurir as possibilidades de variáveis dentro das dimensões da capacidade estratégica, diminuindo as chances de alguma variável importante não ser considerada e, também, manter somente as variáveis realmente mais importantes.

Para tanto, foi formulado um roteiro contendo quatro questões não estruturadas, que foram enviadas primordialmente por *e-mail* para os especialistas selecionados, mas poderiam responder por escrito (*e-mail*), telefone ou pessoalmente, de acordo com a disponibilidade de agenda do especialista. Obtiveram-se, também, contribuições de professores doutores de universidades brasileiras com ampla experiência no tema para este mister. Ressalta-se que, no

questionário, apresentou-se uma definição de capacidade estratégica – a mesma utilizada neste trabalho – para balizar suas respostas a um mesmo referencial.

Foram considerados especialistas pesquisadores doutores nos últimos 10 anos na área de estratégia do EnAnpad, listados em *rankings* bibliométricos do EnAnpad e Periódicos Qualis entre os 10 primeiros; além de altos executivos de empresas listadas na BM&FBOVESPA, por tratarem diretamente com as estratégias de empresas de capital aberto, a fim de se ter uma visão global (teórica e prática) para o recenseamento das variáveis. Considerando esses critérios foram 30 especialistas contatados (22 acadêmicos e oito executivos), dos quais responderam sete acadêmicos por *e-mail* e três executivos de empresas inseridas nos mercados diferenciados da BM&FBOVESPA. Os contatos que se deram por meio de encontros pessoalmente tiveram duração média de 60 minutos, enquanto a média de tempo de resposta por escrito foi bastante variável, visto que alguns especialistas foram sucintos, outros mais detalhistas. Os dados da consulta a esses dez especialistas também foram submetidos à análise de conteúdo de Bardin (2011).

Considerando os dados da segunda revisão bibliográfica e de ajustamentos realizados devido à consulta a especialistas e, também, na medida em que se foi fazendo a seleção das unidades de análise, observou-se que algumas das nove dimensões pressupostas possuíam grandes interseções teóricas, optando-se pela aglutinação de algumas e adaptação de outras, chegando-se finalmente a cinco dimensões (categorias): Gestão Estratégica do Conhecimento, Governança Corporativa, Comportamento Estratégico, Recursos Tangíveis e Desempenho. Em cada uma das categorias, fez-se uma subcategorização, dando origem às chamadas variáveis formativas de cada uma das dimensões, em um total de 64, detalhadas na seção de análise. Essa fase durou três meses, indo de agosto a outubro de 2013.

#### **Fase 5: Recenseamento das Variáveis-Chave**

Nesta fase, a pesquisa tinha como objetivo identificar, dentre as 64 variáveis coletadas, quais eram as mais pertinentes para avaliar a capacidade estratégica considerando o escopo da pesquisa, buscando reduzir a quantidade somente para as imprescindíveis. Foram realizados mais contatos com especialistas dentro do perfil previamente determinado, dos quais nove doutores e seis executivos responderam a esta fase, totalizando 15 respondentes.

Esse contato visou dar notas às variáveis, com a utilização de uma escala *Likert* de 1 a 5, tendo as seguintes referências de pertinência à capacidade estratégica: 1-Nenhuma; 2-Fraca; 3- Média; 4-Forte; e 5-Muito Forte, sendo esta escala uma das mais utilizadas em trabalhos acadêmicos (COOPER; SCHINDLER, 2008).

Foram realizadas as análise quantitativas dos dados coletados. Com o suporte da estatística descritiva, elaborou-se um teste de normalidade nos dados obtidos pelos questionários para verificar a confiança e validade no momento de tratamento dos dados (RAZALI; WAH, 2011). Assim, utilizou-se o teste de *Shapiro-Wilke* e o de *Kolmogorov-Smirnov*, caracterizando os dados da pesquisa como uma distribuição normal, sendo possível identificar o resultado acima de 0,05 do *p-value* ou *Sig* (RAZALI; WAH, 2011). Foram calculadas a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada variável.

Com a finalidade de reduzir a quantidade de variáveis para a composição da ferramenta de mensuração de capacidade estratégica, utilizou-se do método de Godet (2000) em que, normalmente, em estudos de cenários prospectivos para a seleção de variáveis ele é aplicado em 15 a 30 especialistas. As técnicas de corte de variáveis ocorreu por meio da utilização do cálculo do coeficiente de variação das variáveis, tendo como parâmetro a seguinte premissa: se o coeficiente de variação for maior ou igual a 20% as variáveis deveriam ser desconsideradas pela investigação, visto que estas variáveis não foram consensuais. Como suporte de análise quantitativa, foi utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) na versão 22 e do *Microsoft Excel 2010*.

Das 64 variáveis, 44 foram cortadas, resultando em 20 variáveis inseridas em cinco dimensões da Capacidade Estratégica para empresas de mercados diferenciados, mostradas na seção Resultados. Esse processo teve a duração de quatro meses, nos meses de novembro de 2013 a fevereiro de 2014, devido a problemas de agenda de alguns dos entrevistados.

#### **Fase 6: Determinação dos Pesos das Variáveis Chave das Dimensões**

Após a extensa coleta e seleção de variáveis nas fases anteriores, um questionário estruturado foi confeccionado utilizando as variáveis recenseadas e enviado para mais especialistas acadêmicos e para as empresas estudadas. Esse questionário buscou definir, dentre as variáveis levantadas, qual o peso de cada uma para a aferição da capacidade estratégica, assegurando a relevância das variáveis a serem utilizadas no modelo de avaliação buscado.

Os questionários foram enviados por meio da plataforma *online Survey Monkey* para uma amostra não probabilística formada por 30 especialistas acadêmicos (dentre os quais, sete que participaram da Fase 5 (Recenseamento das Variáveis-chave), mapeados na literatura acadêmica nacional e internacional sobre estratégia, igualmente doutores profícuos nos últimos 10 anos, mas listados em *rankings* bibliométricos no campo da estratégia empresarial no Brasil e exterior; e para todos os diretores de Relacionamento com Investidores (RI) de empresas do Novo Mercado, N2 e N1 listadas na BM&FBOVESPA, que, à época (março de 2014), totalizava uma população de 187 empresas.

Antes da aplicação, realizou-se um pré-teste, respondido por oito especialistas acadêmicos, que permitiu o aprimoramento do questionário no que se refere à redação e na facilidade de compreensão das perguntas. Após o pré-teste, aplicou-se o questionário de fato. Do total de 217 especialistas contatados, 43 responderam, sendo 13 acadêmicos e 30 executivos das empresas contatadas. Entretanto, três questionários tiveram de ser descartados pelo fato de que dois acadêmicos e um executivo não atribuíram pesos para todas as variáveis, invalidando seus questionários. Ressalta-se, ainda, que seis dos diretores de RI alegaram que não poderiam responder ao questionário por ser uma política da empresa não responder a pesquisas acadêmicas, fornecendo apenas os dados que já estão disponíveis em seus portais de transparência. Outros especialistas não responderam por falta de agenda.

Acrescenta-se que, no questionário, foram listadas randomicamente as variáveis-chave identificadas nas fases anteriores, dimensionadas pelos respondentes, que apontaram qual o peso que cada uma das 20 variáveis listadas possuía para a Capacidade Estratégica de organizações dos segmentos Novo Mercado, N2 e N1 da BM&FBOVESPA, mediante o uso de uma escala *Likert* de 1 a 7 (1 = irrelevante; 2 = muito baixo; 3 = baixo; 4 = moderado; 5 = alto; 6 = muito alto; 7 = imprescindível). Com a coleta dos dados, a intenção inicial era trabalhar por meio de método de análise multivariada, entretanto, em função do número de questionários obtidos, optou-se por um dimensionamento do ICE de forma descritiva.

Para se achar o peso de cada variável, dividiu-se por 7 (amplitude da escala *Likert*) os somatórios de cada ponto da escala representados pelas marcações dos respondentes. A tabulação foi realizada utilizando três programas: o próprio *Survey Monkey*, que possui uma ferramenta de resumo de dados e já trouxe a nota de cada uma das variáveis considerando os pesos das respostas de cada pesquisado; o *Microsoft Excel 2010*, por meio do qual se organizou os dados para melhor visualização no trabalho; e o *Statistical Package for Social Sciences v.22 (SPSS)*, com o qual se realizou todos os testes de estatística descritiva. Esta fase teve duração de quatro meses: de março a junho de 2014.

#### **Fase 7: Construção do ICE**

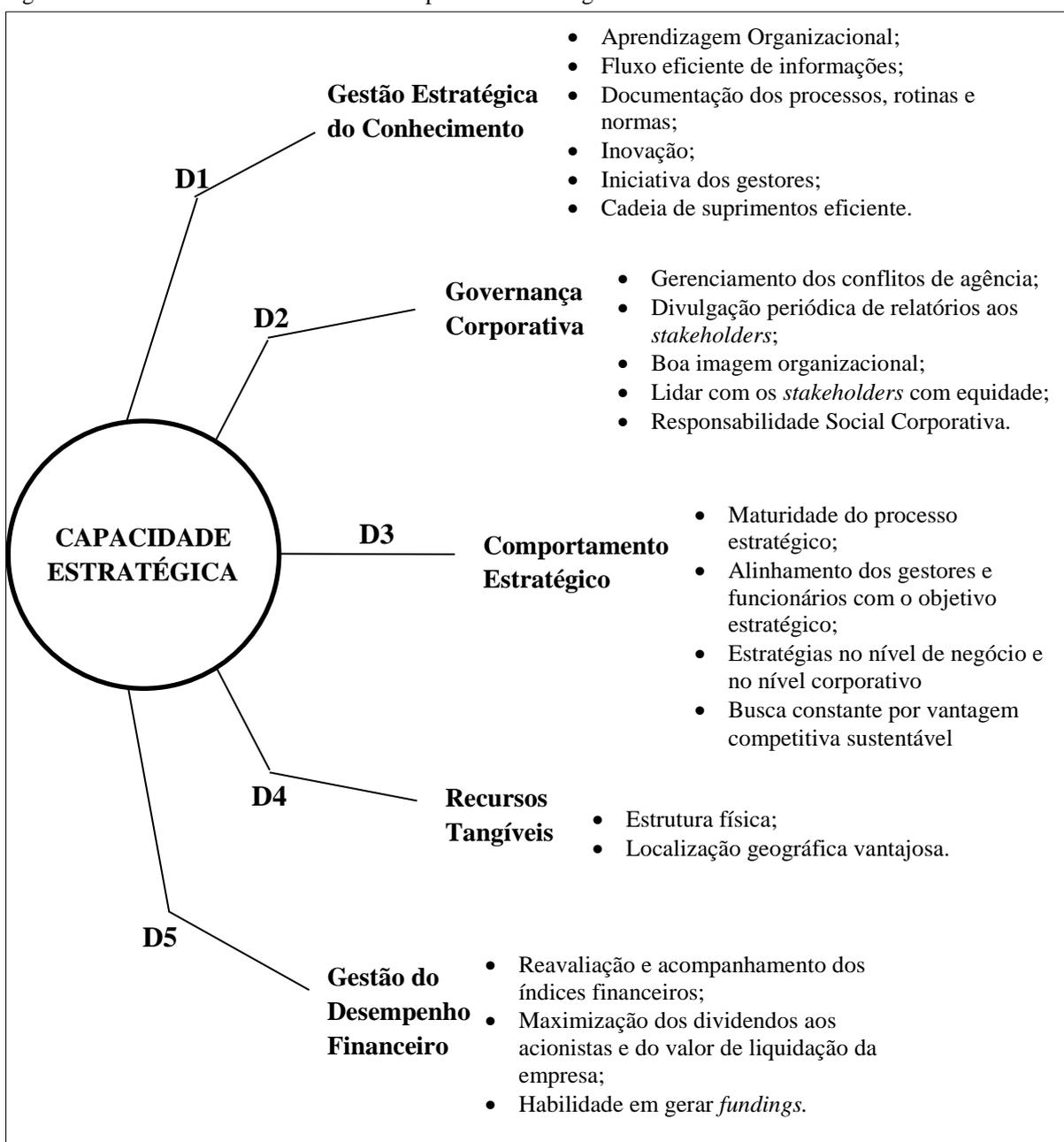
Com os pesos de cada variável, tornou-se possível a formulação de um coeficiente de importância para cada variável no que se refere à capacidade estratégica de empresas de mercados diferenciados. Com base nessa quantificação dos dados, foi possível a construção

do ICE, explicada na seção Resultados e Discussão. Esta fase ocorreu durante os meses de junho e julho de 2014.

## 5 RESULTADOS

Foram consideradas dimensões os aspectos diferentes e complementares que dão condições para que uma organização possua uma excelente capacidade estratégica, bem como tornam possível sua avaliação. Cada dimensão pode ser composta por  $n$  variáveis, que, em conjunto, dão forma a essas dimensões e, conseqüentemente, à capacidade estratégica, especialmente no que se refere às empresas de capital aberto inseridas nos níveis diferenciados de governança. Divididas entre essas dimensões, estão 20 variáveis, como se pode ver no *framework* elaborado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – *Framework* das Dimensões da Capacidade Estratégica



Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

Desta forma, como resultado da revisão bibliográfica e consulta a especialistas executivos e acadêmicos, tem-se que as dimensões podem ser listadas em **cinco** identificadas: **Gestão Estratégica do Conhecimento, Governança Corporativa, Comportamento Estratégico, Recursos Tangíveis e Gestão do Desempenho Financeiro.**

Em seguida, para calcular e atribuir a nota final (peso) que cada variável recebeu, considerando todos os respondentes (11 acadêmicos e 29 executivos de RI). Com o resultado das notas, provenientes das médias das respostas balizadas com seus devidos pesos por variável, elaborou-se um *ranking* da variável mais importante para a avaliação da capacidade estratégica para aquelas que menos influem na capacidade estratégica.

Com os pesos das variáveis, tornou-se possível, portanto, criar a ferramenta de cálculo do Índice de Capacidade Estratégica (ICE). Essa ferramenta é composta por uma tabela com quatro colunas, conforme se pode ver na Tabela 1: uma para descrição da variável (v), outra com o peso (Pv) desta variável para o ICE (pode ficar oculta), a nota da aplicação da variável na empresa pertencente a um desses mercados diferenciados (Nv) e o resultado do índice por variável. A única coluna que poderá ser editada por uma empresa respondente/avaliada, é a de nota da aplicação da variável (coluna acinzentada), onde o respondente dará sua nota, **de zero a 10**, para o quanto essa variável é aplicada e observada em sua empresa. A quarta coluna, será calculada automaticamente na medida em que se responda a terceira coluna. Ressalta-se que, na aplicação prática, todas as 20 variáveis são apresentadas na ferramenta.

Tabela 1 – Primeira Versão da Ferramenta de aferição do ICE.

Variável (v)	Peso (Pv)	Nota da Aplicação da Variável (Nv)	Índice das Variáveis
Estratégias no nível de negócio e ou corporativo	<b>5,25</b>	N <sub>1</sub>	P <sub>1</sub> .N <sub>1</sub>
Fluxo eficiente de informações	<b>5,08</b>	N <sub>2</sub>	P <sub>2</sub> .N <sub>2</sub>
Reavaliação e acompanhamento de índices de controle financeiro	<b>4,93</b>	N <sub>3</sub>	P <sub>3</sub> .N <sub>3</sub>
Lidar com todos os <i>stakeholders</i> com equidade	<b>4,93</b>	N <sub>4</sub>	P <sub>4</sub> .N <sub>4</sub>
Alinhamento dos gestores e funcionários com o objetivo estratégico	<b>4,93</b>	N <sub>5</sub>	P <sub>5</sub> .N <sub>5</sub>
Boa imagem organizacional	<b>4,90</b>	N <sub>6</sub>	P <sub>6</sub> .N <sub>6</sub>
Iniciativa dos gestores	<b>4,83</b>	N <sub>7</sub>	P <sub>7</sub> .N <sub>7</sub>
Aprendizagem organizacional	<b>4,78</b>	N <sub>8</sub>	P <sub>8</sub> .N <sub>8</sub>
Busca constante por vantagem competitiva sustentável	<b>4,63</b>	N <sub>9</sub>	P <sub>9</sub> .N <sub>9</sub>
Habilidade de gerar <i>fundings</i>	<b>4,53</b>	N <sub>10</sub>	P <sub>10</sub> .N <sub>10</sub>
Gerenciamento dos conflitos de agência	<b>4,50</b>	N <sub>11</sub>	P <sub>11</sub> .N <sub>11</sub>
Maturidade dos componentes do processo estratégico	<b>4,50</b>	N <sub>12</sub>	P <sub>12</sub> .N <sub>12</sub>
Divulgação periódica de relatórios corporativos relevantes aos <i>stakeholders</i>	<b>4,35</b>	N <sub>13</sub>	P <sub>13</sub> .N <sub>13</sub>
Responsabilidade Social Corporativa	<b>4,35</b>	N <sub>14</sub>	P <sub>14</sub> .N <sub>14</sub>
Inovação	<b>4,20</b>	N <sub>15</sub>	P <sub>15</sub> .N <sub>15</sub>
Cadeia de suprimentos eficiente	<b>4,15</b>	N <sub>16</sub>	P <sub>16</sub> .N <sub>16</sub>
Documentação dos processos, rotinas e normas	<b>4,00</b>	N <sub>17</sub>	P <sub>17</sub> .N <sub>17</sub>
Maximização do fluxo de dividendos	<b>3,98</b>	N <sub>18</sub>	P <sub>18</sub> .N <sub>18</sub>
Estrutura física	<b>3,78</b>	N <sub>19</sub>	P <sub>19</sub> .N <sub>19</sub>
Localização geográfica vantajosa	<b>3,28</b>	N <sub>20</sub>	P <sub>20</sub> .N <sub>20</sub>
			$\sum Pv.Nv$

Fonte: Elaborada pelos autores (2015).

Com isso, a fórmula para o cálculo do Índice de Capacidade Estratégica (ICE) é:

$$ICE = \frac{\sum Pv.Nv}{10 \sum Pv}$$

Portanto, para que esta fórmula seja aplicável a uma empresa, a organização a ser avaliada deverá atribuir uma nota (de zero a 10) a si mesma no que se refere à aplicação de cada uma das 20 variáveis listadas à sua própria realidade. Ou seja, a fórmula é o somatório da multiplicação dos pesos de cada variável pela nota recebida por cada uma, dividido pelo somatório do resultado máximo que cada variável pode receber (nota máxima = 10), resultando em um número, um índice que traduz sua capacidade estratégica. Entretanto, o índice por si só não permite uma avaliação da capacidade estratégica. Fazem-se necessários parâmetros que classifiquem os valores do índice segundo o nível da capacidade estratégica. Para tanto, elaborou-se o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Classificação quanto ao índice de capacidade estratégica

<b>Índice da Capacidade Estratégica (ICE)</b>	<b>Classificação quanto ao Nível de Capacidade Estratégica</b>
$0,8 < ICE \leq 1$	ACE = Alta capacidade estratégica
$0,6 < ICE \leq 0,8$	MCE = Média capacidade estratégica
$0,4 < ICE \leq 0,6$	BCE = Baixa capacidade estratégica
$0,2 < ICE \leq 0,4$	CEMB = Capacidade estratégica muito baixa
$ICE \leq 0,2$	CEI = Capacidade estratégica inexistente

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Assim, com essa fórmula e esses parâmetros, torna-se possível a avaliação da capacidade estratégica de empresas de mercados diferenciados da BM&FBOVESPA, permitindo que a empresa verifique suas forças e fraquezas, de modo a alavancar sua capacidade estratégica e, assim, acelerando seu sucesso. A mesma metodologia deve ser estabelecida por dimensão, encontrando-se índices para cada dimensão, a fim de aferir os pontos de melhoria.

## 6 DISCUSSÃO

Atualmente, o Brasil possui 526 empresas de capital aberto com ações negociadas na bolsa e são particularmente sujeitas às variações econômicas do país (BM&FBOVESPA, 2013). No caso das empresas brasileiras de capital aberto, a bolsa de valores possui segmentos que exigem níveis diferenciados de governança corporativa, de modo a diminuir a assimetria de informações entre empresas e investidores, colaborando com a transparência necessária para o negócio e redução de custo de captação no mercado. Existem, atualmente, sete segmentos de listagem na bolsa de valores (Bovespa Mais, Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Tradicional, Balcão organizado e BDR's patrocinados), dos quais três são considerados segmentos especiais, por terem níveis diferenciados de governança corporativa para listagem de ações: Novo Mercado, N1 e N2 (BM&FBOVESPA, 2014). Cada um desses segmentos apresentam exigências específicas para a admissão de uma empresa, relacionadas à divulgação de informações (financeiras ou não), à estrutura societária, à estrutura acionária, ao percentual de ações em circulação e aos aspectos da governança corporativa (BONFIM; SANTOS; PIMENTA JR., 2007; MACHADO; FAMÁ, 2011).

De acordo com o *ranking* das variáveis mais importantes elaborado nesta pesquisa, as três variáveis que mais impactam a capacidade estratégica, segundo os respondentes, são “Estratégias no nível de negócio e ou no nível corporativo”, pertencente à Dimensão Comportamento Estratégico; seguida por “Fluxo eficiente de informações”, da Dimensão Gestão Estratégica do Conhecimento; e “Reavaliação e acompanhamento constante de índices de controle financeiro”, da Dimensão Gestão do Desempenho Financeiro. As duas primeiras receberam peso maior que 5, o que significa alta influência dessas variáveis para avaliar a capacidade estratégica das organizações, conforme explicado na metodologia, posto que os

pesos variam de 1 a 7. A terceira colocada, com a pontuação 4,93, foi considerada de importância moderada para alta.

As variáveis consideradas mais relevantes apontam que as organizações acreditam que a orientação estratégica bem definida, bem como a retenção e divulgação de informações e o acompanhamento constante da parte financeira contribuem para uma capacidade estratégica como um todo, pelo fato de buscarem de conhecer seus rumos e o quanto e como pode investir neles, remetendo aos trabalhos que apontam o forte relacionamento entre capacidade estratégica com a vantagem competitiva (BANNISTER; HIGGINS, 1991; HARRISON, 1997; HARTMAN, 2013; JOHANNESSON; PALONA, 2010; LIU; RYZIN, 2008). Relaciona-se, ainda, a outros trabalhos mencionados que indicam que a capacidade estratégica está na capacidade da empresa em adquirir e interpretar informações internas e externas para se ajustar, da melhor maneira possível, quando submetida a condições desafiadoras (HARRISON; MILLER, 1999; ISMAIL; POOLTON; SHARIFI, 2011; PORTER, 2004).

Vê-se claramente ênfase no planejamento, na execução e no controle.

Por outro lado, as variáveis que possuem menos peso na aferição da capacidade estratégica das empresas de capital aberto, foi a “Localização geográfica vantajosa”, “Estrutura física” e “Maximização do fluxo de dividendos”. Foram as únicas variáveis que foram consideradas de baixo peso para a avaliação da capacidade estratégica, ou seja, nota inferior a 4,00.

Nesse caso, chama-se a atenção o fato de que duas das variáveis menos impactantes na capacidade estratégica pertencem à Dimensão Recursos Tangíveis, principalmente pela preeminência de estudos relacionados a recursos, como a VBR de Barney (1991). Mas, na própria Visão Baseada em Recursos, assume-se a grande importância dos recursos intangíveis, cada vez mais importantes. Ressalta-se também que o crescimento de empresas virtuais e a facilidade de comunicação com qualquer parte do mundo fizeram com que a importância da localização geográfica fosse diluída, bastando que a organização esteja bem conectada com as novas tecnologias de comunicação remota. Do mesmo modo, a estrutura física é observada como menos relevante na avaliação da capacidade estratégica, também pelo fato de que a necessidade da visita física dos clientes às lojas tem diminuído cada vez mais. De todo modo, entende-se que para serem capacidades organizacionais, bastam que os recursos da organização (tangíveis ou intangíveis) sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados para conseguirem construir uma vantagem competitiva, alavancando a capacidade estratégica da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; JOHANNESSON; PALONA, 2010).

Com relação ao baixo peso dado para a maximização dos dividendos (da Dimensão Gestão do Desempenho Financeiro), podem-se citar os estudos de Campelo Jr. e Simonassi (2005), que afirmavam que não sabiam se a empresa era lucrativa pela boa distribuição de dividendos ou se a distribuição de dividendos era boa porque a empresa era lucrativa. Essa percepção de pagamento de dividendos na capacidade estratégica ainda é difusa, tanto que os respondentes apontaram uma baixa influência no quesito.

De qualquer maneira, o fato de que uma variável tenha um peso menor que outra não significa que o impacto individual de sua má administração seja pequeno na eficiência e eficácia da estratégia, até mesmo pelo fato de que este trabalho se propõe a dar uma visão geral da capacidade estratégica das organizações, considerando toda a complexidade da estratégia.

Ressalta-se que esta pesquisa pressupõe uma relação linear do índice com cada variável, com os pesos por variável e não dimensão. Embora se entenda que, provavelmente, existam relações entre as variáveis e dimensões, o uso de equações estruturais para verificar tal relacionamento não foi possível devido a limitações de tamanho de amostra e de tempo.

## 7 CONCLUSÃO

Devido ao grande número de estudos existentes sobre estratégia, a qual é vista sob vários enfoques, muitas organizações têm dificuldade de definir a sua própria estratégia. Do mesmo modo, poucas têm plena consciência de suas capacidades, tendo em vista que os estudos sobre capacidades possuem um amplo leque de abordagens, como, por exemplo, sob a ótica dos recursos intangíveis, da vantagem competitiva, dos sistemas produtivos, dos sistemas de informação, do planejamento, da relação com *stakeholders* dentre muitas outras. O que não dizer em como avaliar essa capacidade?

Chegou-se a Cinco Dimensões da Capacidade Estratégica: Gestão Estratégica do Conhecimento, Governança Corporativa, Comportamento Estratégico, Recursos Tangíveis e Gestão do Desempenho Financeiro, englobando 20 variáveis.

A Dimensão Governança Corporativa possui cinco variáveis (Gerenciamento dos conflitos de agência; Divulgação periódica de relatórios aos *stakeholders*; Boa imagem organizacional; Lidar com os *stakeholders* com equidade; e Responsabilidade Social Corporativa). A Dimensão Comportamento Estratégico possui quatro variáveis (Maturidade do processo estratégico; Alinhamento dos gestores e funcionários com o objetivo estratégico; Estratégias no nível de negócio e no nível corporativo; e Busca por vantagem competitiva sustentável). A Dimensão Recursos Tangíveis possui duas variáveis (Estrutura Física e Localização Geográfica Vantajosa). Já a última Dimensão Gestão do Desempenho Financeiro possui três variáveis (Reavaliação e acompanhamento dos índices financeiros; Maximização do fluxo de dividendos aos acionistas e do valor de liquidação ou de mercado da empresa; e Habilidade em gerar *fundings* internos e externos). Foi então montado um *framework*.

Finalmente, foi elaborada uma ferramenta para calcular o Índice de Capacidade Estratégica (ICE) das empresas de mercado diferenciado da BM&FBOVESPA. Para tanto, foram perseguidas sete fases, com participação de 40 especialistas acadêmicos e executivos estratégicos, que atribuíram pesos para cada uma das variáveis influenciadoras da Capacidade Estratégica.

A ferramenta apresentada se trata de uma tabela a ser preenchida pela empresa ou empresas a serem avaliadas, que deverão atribuir notas para a aplicação de cada uma das vinte variáveis em cada área, unidade de negócio ou até da corporação. Com isso, um índice é formulado, o ICE, dando a ideia para a organização como está o nível de sua Capacidade Estratégica deduzindo-se quais pontos ela pode melhorar, em função da nota geral e por dimensão. Ressalta-se, ainda, que este trabalho formulou um conceito do que é Capacidade Estratégica, tendo em vista que tal conceito não foi encontrado na literatura vigente. Portanto, Capacidade Estratégica é o nível de uso do potencial estratégico de uma organização, considerando todos os recursos e ferramentas decisórias que ela possui a fim de criar vantagens competitivas duradouras.

Portanto, este modelo possui uma aplicação prática para as organizações de alto nível de governança corporativa, podendo, inclusive, ser adaptado para outros tipos de organizações em estudos posteriores, tendo em vista seu caráter abrangente. Acrescenta-se, ainda, que sua importância acadêmica aumenta quando se sabe que são poucos os estudos que tratam sobre o tema.

Dentre as limitações encontradas no estudo, está a falta de uma análise multivariada que permita verificar o nível de relacionamento das dimensões e variáveis entre si, visto que elas comunicam-se e entrelaçam-se no dia a dia das organizações. Esse relacionamento pode interferir na mensuração. Não houve a intenção de entender o sinal e a significância entre as variáveis, pelo fato de que não havia condições devido ao número de respondentes (40) e número de 20 variáveis. Tem-se a consciência de que se podia ter feito uma análise fatorial (AF) de cada dimensão por respondente, mas, nesta fase, procurou-se investigar a literatura e usar análise de conteúdo. Além disso, cita-se a indisponibilidade de alguns especialistas

acadêmicos e a indisponibilidade de vários diretores de RI para responder ao último questionário (ressalta-se que, embora empresas de capital aberto devam ter disponibilidade de suas informações, poucas são as que se dispõem a responder a pesquisas acadêmicas do gênero); acredita-se que, quanto mais respostas se tivessem, mais apurados seriam os pesos atribuídos às variáveis.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma ampliação dos estudos, realizando uma análise multivariada utilizando regressão múltipla, de modo a validar os pesos dados a cada variável e verificar mais acuradamente os relacionamentos entre as variáveis (alta, média e baixa por exemplo, dentro de um score). Sugere-se, também, aplicar essa ferramenta a toda a população de empresas do mercado diferenciado da BM&FBOVESPA, de modo que, por meio de um censo, tenha-se uma caracterização desses mercados no Brasil e, assim, sugerir medidas que possam colaborar para o aumento da capacidade estratégica nessas organizações e para a melhoria do cenário econômico brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1984.
- \_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science*, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.
- ARMISTEAD, C.; CLARK, G. The "Coping" Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance. *International Journal of Service Industry Management*. v. 5, n. 2, p. 5-22, 1994.
- BAKIR, A.; TODOROVIC, M. A hermeneutic Reading into "what strategy is": ambiguous means-end relationship. *The Qualitative Report*, v. 15, n. 5, p. 1037-1057, set. 2010.
- BANNISTER, B. D.; HIGGINS, R. B. Strategic Capability, Corporate Communications and Strategic Credibility. *Academy of Management Proceedings*, p. 2-6, ago. 1991.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, LDA, 2011, 229 p.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BM&FBOVESPA. *Empresas listadas*. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Idioma=pt-br>>. Acesso em: 21 abr. 2013.
- \_\_\_\_\_. *Introdução ao Mercado de Capitais*. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/merccap.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2014.
- CAMPELO JR., A.; SIMONASSI, A. Quem mais distribuiu dividendos. *Conjuntura Econômica*, v. 59, n. 10, p. 28-39, out. 2005.
- COLLIS, D. J.; RUKSAD, M. G. Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, p. 1-10, abr. 2008.
- COLLIS, I.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CRANDALL, R. E.; MARKLAND, R. E. Demand Management - Today's Challenge for Service Industries. *Production and Operation Management*, v. 5, n. 2, p. 106-120, 1996.

DEKKERS, R. Strategic capacity management: meeting technological demands and performance criteria. *International Journal of Production Research*, v. 40, n. 15, p. 3895-3911, 2002.

DUTTA et al. Pricing as a Strategic Capability. *MIT Sloan Management Review*, Spring, 2002.

EASTERBY-SMITH, M; PRIETOW, J. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

EVERED, R. So what is strategy? *Long Range Planning*, v. 16, n. 3, p. 57-72, jun. 1983.

FARLEY, G. A. Discovering supply chain management: a roundtable discussion. *APICS - The Performance Advantage*, v. 7, n. 1, p. 38-39, 1997.

GADDE, L.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 5, p. 357-364, jul. 2003.

GALLOPIN, G. C. Indicators and their use: information for decision-making. p. 13-27. In: MOLDAN, B.; BILLHARZ, S. (Orgs.). *Sustainability indicators: report on the Project on Indicators of Sustainable Development*. Chichester, UK: John Wiley, 1997.

GHEMAWAT, P. *Competition and business strategy in historical perspective*. Business History Review, v. 76, n. 1, p. 37-74, Spring, 2002.

GODET, M. *A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica: problemas e métodos*. Lisboa: Caderno do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, n. 5, 2000.

GUDMUNDSSON, H. Sustainable transport and performance indicators. In: HESTER, R. E.; HARRISON, R. M. (Orgs.). *Transport and Environment, Issues in Environmental Science and Technology*. p. 35-64, Cambridge, UK: The Royal Society of Chemistry, 2004.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Creating global strategic capability, part one, p. 5-39 In: HOOD, N.; VAHNE, J-E. *Strategies in global competition*: Abingdon, Oxon: Routledge Library Editions, 1988.

HARRISON, R. *People and Organizations: Employee Development*. London: Institute of Personnel and Development, 1997.

\_\_\_\_ MILLER, S. The Contribution of Clinical Directors to the Strategic Capability of the Organization. *British Journal of Management*, v. 10, n.1, p. 23-39, 1999.

HARTMAN, D. *O que é Capacidade Estratégica?* Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com/strategic-capability-15828.html>>. Acesso em: 30 out. 2013.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

ISMAIL, H. S.; POOLTON, J.; SHARIFI, H. The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies. *International Journal of Production Research*, v. 49, n. 18, p. 5469-5487, set. 2011.

JOHANNESSON, J.; PALONA, I. The Dynamics of Strategic Capability. *International Business Strategy*, v. 3, n. 1, jan. 2010.

KARABUK, S.; WU, D. Coordinating strategic capacity planning in the semiconductor industry. *Operations Research*, v. 51, n. 6, p. 839-849, nov./dez. 2003.

KASHAN, A. J. Strategic capability development within product innovation: A critical analysis of literature. ANZAM, 2011. *Anais...* School of Management, Business Faculty, QUT, Australia, 2011, p. 1-19.

KATHURIA, R.; IGBARIA, M. Aligning IT applications with manufacturing strategy: an integrated framework. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 6, p. 611-629, 1997.

LERNER, M.; ALMOR, T. Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, v. 40, n. 2, p. 109-125, 2002.

- LIU, Q.; RYZIN, G. J. van. Strategic Capacity Rationing to Induce Early Purchases. *Management Science*, v. 54, n. 6, p. 1115–1131, jun. 2008.
- MACHADO, J. H.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e governança corporativa no mercado de capitais brasileiro. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 8, n. 16, p.89-110, jul./dez., 2011.
- MACLAREN, V. W. Urban Sustainability Reporting. *Journal of the American Planning Association*. Chicago, v. 62, n. 2, p. 184-202, 1996.
- MARKIDES, C. What is Strategy and How Do You Know If You have One? *Business Strategy Review*, v. 15, n. 2, p. 5-12, jun. 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MUELLER, C. C.; TORRES, M.; MORAIS, M. P. *Referencial básico para a construção de um sistema de indicadores urbanos*. IPEA: Brasília, 1997.
- PENG, M. *Estratégia global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, reimpressão 79208 (p. 1-10, jul./ago., 1997), mar./abr., 1979.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAZALI, N.M.; WAH, Y.B. Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, v. 2, n. 2, p. 21-33, 2011.
- RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e crescimento dos temas “Governança Corporativa” e “Estratégia”: uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. *Gestão & Regionalidade*, v.28, n.82, 2012.
- SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos. *Métodos para análise de entrevistas, textos e interpretações*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SUN, H.; RIIS, J. O. Organizational, technical, strategic, and managerial issues along the implementation process of advanced manufacturing technology - A general framework of implementation guide. *International Journal of Human factors in Manufacturing*, v. 4, n. 1, p. 23-36, 1994.
- TAMAYO, H. V. B. Taxonomía de las estrategias. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 36-51, mar./mai., 2013.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capability and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VAITSMAN, J. et al. Metodologia de elaboração do Índice de Percepções Organizacionais. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 1631-1643, nov-dez, 2003.
- WANG, C. L., AHMED, P. K. Dynamic Capability: Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WERNEFELT, B. A Resource-based View of the firm. *Strategy Management Journal*, v.5, n. 2, p.171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2001.
- WILLIAMSON, O. E. Strategy research: Governance and competence perspectives. In: FOSS, N.; MAHNKE, V. *Competence, governance, and entrepreneurship – Advances in economic strategy research*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13, n.3, p. 339-351, 2002.