

## Estratégia e Desempenho pela Perspectiva do Tripé da Estratégia

Wilciney J. Villan<sup>1</sup>, Ivan Lapuente Garrido<sup>2</sup>, Sílvio Luís de Vasconcellos<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Faculdade do Vale do Araranguá (FVA) - [neyvillan@hotmail.com](mailto:neyvillan@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) - [igarrido@unisinobr](mailto:igarrido@unisinobr)

<sup>3</sup> Escola Superior de Marketing e Propaganda (ESPM) - [silvio.vasconcellos@espm.br](mailto:silvio.vasconcellos@espm.br)

### KEYWORDS

Tripé da Estratégia, Competitividade, Gestão estratégica.

Received 18.05.2020

Reviewed 27.07.2020

Accepted 17.08.2020

ISSN 1980-4431

Double blind review



### ABSTRACT

Neste estudo, adotamos o tripé de estratégia para avaliar em que medida elementos relacionados à indústria, empresas e instituições afetam a formulação de estratégias e a percepção de desempenho em empresas do mesmo setor e da mesma região geográfica. Desenvolvemos a pesquisa em duas fases, uma qualitativa, por meio de entrevistas com CEOs de empresas inseridas no setor de tecnologia da informação, e uma fase quantitativa, com a aplicação de uma pesquisa para avaliar em que medida esses elementos determinam os resultados das empresas. Esses elementos foram analisados por meio de estatística multivariada e as hipóteses testadas por meio de regressão linear. Os testes revelaram que entre as oito hipóteses construídas, apenas três encontraram suporte. O principal resultado mostra que as dimensões do tripé da estratégia não atuam juntas na formulação de estratégias e nos efeitos sobre o desempenho. As implicações gerenciais deste estudo centram-se na gestão operacional da amostra investigada, tornando-se um desafio idealizar uma visão de longo prazo e desenvolver sinergias para a formação de redes. Os estudos que abordam o tripé da estratégia consideram diferentes ambientes institucionais; nesse sentido, o presente estudo avança ao mensurar o tripé da estratégia em um contexto institucional homogêneo.

### KEYWORDS

Strategy tripod, Competitiveness, Strategic management.

### ABSTRACT

In this study, we adopted the strategy tripod to assess the extent to which elements related to industry, companies, and institutions affect the formulation of strategies and the perception of performance in companies in the same sector and the same geographic region. We developed the research in two phases, a qualitative phase, through interviews with CEOs of companies inserted in the information technology sector, and a quantitative phase, with the application of a survey to assess the extent to which these elements determine the results of the companies. These elements were analyzed using multivariate statistics and the hypotheses tested using linear regression. The tests revealed that among the eight hypotheses built, only three found support. The main result shows that the strategy tripod's dimensions do not work together in the formulation of strategies and the effects on performance. This study's managerial implications focus on the operational management of the investigated sample, making it challenging to idealize a long-term view and develop synergies for the formation of networks. Studies that approach the strategy tripod consider different institutional environments; in this sense, this study advances by measuring the strategy tripod in a homogeneous institutional context.

## 1 Introdução

A confluência entre diferentes abordagens sobre estratégia têm privilegiado uma leitura multidisciplinar sobre o momento em que a estratégia é formulada. A congregação da visão baseada na indústria (Porter, 1979, 1980), a visão baseada em recursos (J. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) e a visão baseada nas instituições (Meyer & Rowan, 1977) no tripé da estratégia (M. W. Peng, 2002), permite o desenvolvimento de uma visão integral dos elementos de cada abordagem. A literatura demonstra que, individualmente, elementos destas dimensões influenciam a concepção de estratégias (J. Barney, 1991; Dimaggio & Powell, 1983; Porter, 1979), contudo, escassos estudos se detiveram a explicar como, empiricamente, isso acontece (e.g. Gao *et al.*, 2010; Gaur, Ma, & Ding, 2018; Ju, Zhao, & Wang, 2014).

O tripé da estratégia tornou-se uma via plausível para compreender o processo de formulação da estratégia, principalmente quando a miríade de ambientes institucionais complexos pode definir o sucesso ou insucesso do planejamento (M. W. . Peng *et al.*, 2009). No entanto, ambientes institucionais homogêneos também podem interferir na formulação da estratégia. Por exemplo, estratégias de distintas organizações da indústria cinematográfica inseridas no mesmo ambiente institucional podem resultar em sucesso ou fracasso (Raynor, 2015).

O tripé da estratégia propõe que na formulação e na implementação da estratégia, para alcançar um desempenho organizacional favorável, precisa analisar, os recursos que dispõe, sua posição na indústria em relação aos seus competidores e o ambiente institucional em que está inserido (M. W. Peng, 2002). Apesar desta abordagem ter ganho atenção na literatura, ainda há obstáculos a serem transpostos. Por exemplo, em meios em que a indústria e as instituições são homogêneas, ainda é relevante aplicar o tripé para desenhar e implementar estratégias, dado que a diferenciação ocorre dentro da própria empresa (J. B. Barney, 1991)?

Nosso objetivo foi avaliar em que proporção elementos relacionados à indústria, às empresas, e instituições afetam a formulação de estratégias e a percepção sobre o desempenho em empresas inseridas em uma mesma indústria e numa mesma região geográfica, portanto sujeitas a padrões industriais e institucionais semelhantes. A

relevância deste estudo tem cunho teórico, industrial e gerencial. No aspecto teórico, contribui na mensuração do tripé da estratégia dentro de um contexto institucional homogêneo. Na perspectiva industrial, possibilita o desenvolvimento de indicadores que potencialmente contribuirá no planejamento de ações de apoio de organismos representativos do setor econômico. Na perspectiva gerencial, contribui com mapeamento dos elementos que afetam o desempenho das organizações de acordo com seu porte e de que forma podem valer-se de apoio institucional de organismos setoriais que podem lhes dar suporte.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em duas fases, uma qualitativa e outra quantitativa. A primeira fase consistiu em entrevistas com sete empresários do setor de tecnologia da informação (TI). Nesta fase foram identificados os problemas mais relevantes que as empresas observam como determinantes de seu desempenho. A partir dos resultados, na fase quantitativa foi avaliado em que medida esses elementos efetivamente determinam os resultados das empresas. Estes elementos foram analisados por meio de estatística multivariada e as hipóteses testadas por meio de regressão linear multivariada.

O principal resultado deste estudo demonstra que as dimensões da indústria, da empresa e da instituição não agem conjuntamente sobre a formulação de estratégias e nos efeitos sobre o desempenho.

Para sustentar os argumentos apresentados neste estudo, a seção seguinte discute aspectos teóricos e apresenta as hipóteses testadas. Após, os procedimentos metodológicos adotados e os resultados são delineados, a fim de discutir os achados na seção de discussão, e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 Quadro Teórico

Nesta seção caracterizamos as três abordagens dominantes sobre estratégia (visão competitiva baseada na indústria, visão baseada em recursos, e a visão baseada nas instituições). Em seguida, apresentamos o tripé da estratégia como instrumento para avaliar a confluência teórica capaz de amparar a formulação da estratégia e responder pelo desempenho organizacional.

### 2.1 Competição Baseada na Indústria

A partir da compreensão que a estrutura da indústria define o contexto competitivo, a construção de estratégias para alcançar desempenho superior advém da análise deste ambiente. Deste modo, organizações atuavam sob o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD) (Bain, 1956; Mason, 1939), caracterizando uma preocupação com a capacidade organizacional de adquirir poder de mercado (Phillips, 1960).

O modelo das cinco forças de Porter (1979), baseado no paradigma ECD, visa compreender tensões que organizações devem manter em equilíbrio. A análise destas forças possibilita obtenção de vantagens competitivas (Mahat, 2019), e diferentes setores apresentam tensões particulares (Boudreaux, 2020).

Um modelo para escolhas estratégicas genéricas foi expresso por Porter (1980), determinando que organizações competem sob o paradigma ECD. É neste contexto que o modelo das cinco forças fortalece a racionalidade do planejamento, resultando em estratégias possíveis para, então, selecionar uma delas e implementá-la. Assim, a escolha da estratégia genérica mais apropriada à cada organização resulta em desempenho próprio (Islami, Mustafa, & Topuzovska Latkovikj, 2020; Marion Filho & Dalla Corte, 2011).

Adotar um modelo para escolhas estratégicas subestima-se a capacidade organizacional de desenvolver suas próprias estratégias. Outra abordagem que não considera o paradigma ECD, e que dá mais autonomia às organizações para desenvolvimento de suas estratégias, é a visão baseada em recursos.

## 2.2 Visão Baseada em Recursos

Neste âmbito, os recursos são entendidos como ativos tangíveis e intangíveis e caracterizam uma abordagem *inside-out* pela qual escolhas estratégicas são determinadas (Wernerfelt, 1984) e, consequentemente, definindo a posição competitiva da firma (Rumelt & Lamb, 1984). Dada a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, tais ativos são distintos entre as organizações (J. Barney, 1991; Peteraf, 1993) uma vez que podem ser identificados como valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (J. Barney, 1991; Grant, 1991). Contudo, o potencial de um recurso gerar vantagem competitiva para a organização reside na manifestação concomitante

das quatro condições, em razão de insuficiência se abordados individualmente, apesar de importantes (Barcelos, Marcon, & De Mello, 2011; Dierickx & Cool, 1989; Priem & Butler, 2001). Assim, a posse de recursos não é suficiente para determinar desempenho. É necessário gerenciar a carteira de recursos da empresa (Helfat *et al.*, 2007; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Esta gestão de recursos torna-se mais proeminente quando a empresa escolhe fazer uma abertura estratégica de seus recursos. Esta abertura pode ressaltar as características dos recursos que proporcionam vantagem competitiva à organização, além de permitir melhor coordenação de criação de propostas de valor, bem como permitir à criadora do recursos alavanca-lo, devido a posse de informações referentes às capacidades do recurso (Alexy *et al.*, 2018).

A abertura dos recursos não invalida a abordagem tradicional da visão baseada em recursos, uma vez que sua estrutura exige atenção às operações internas da organização como meio de continuarem competitivas. Do mesmo modo, organizações não podem se concentrar apenas em seus recursos, mas precisam, também buscar oportunidades externas, já que não há uma definição estratégica única para desenvolver e manter vantagem competitiva (Donnellan & Rutledge, 2019).

Um recurso de ligação entre os ambientes internos externos da organização é sua identidade. Este recurso também passa pela análise proposta por Barney (1991) para identificar sua capacidade de prover vantagem competitiva, uma vez que este recurso é pertencente unicamente à uma determinada organização, inviabilizando sua mobilidade, o que o diferencia de outros recursos que possuem mais mobilidade (Rockwell, 2019).

Como toda ação gera uma reação de igual intensidade, gestores podem compreender que o ambiente em que se inserem pode afetar suas escolhas estratégicas, bem como suas escolhas podem afetar o ambiente (Whittington, 1988). Assim, a possibilidade de agir dinamicamente para capturar recursos não disponíveis internamente caracteriza uma reação ao ambiente competitivo.

A literatura não nega a interdependência firma-ambiente. A partir disso, teóricos discutem se a estratégia delineada pelas organizações é determinada e depende do meio externo ou se há algum grau de escolha para os gerentes (Whittington, 1988). Os argumentos baseados na

teoria institucional (Meyer & Rowan, 1977) discorrem sobre a passividade organizacional. Imbricado nesta visão, Hannan e Freeman (1977) sustentam que há uma evolução natural na sociedade que determina a sobrevivência das organizações. Com um olhar para a economia Nelson e Winter (1982) defendem a mesma visão.

Nas duas abordagens, organizações apresentam interdependência ambiental (Astley & Van de Ven, 1983; Hrebiniak & Joyce, 1985). Porém, estas abordagens por si só não garantem sucesso às organizações, dado que elas estão sujeitas a influências institucionais. Uma extensão dos debates sobre a utilização, detenção e captura de recursos; ambiente competitivo; e a influência das instituições surge no âmbito acadêmico. A influência institucional é um campo de análise útil para organizações compreenderem valores e atores que disputam recursos ambientais.

### 2.3 A visão baseada nas instituições

Comumente se refere às instituições como as regras de um jogo (North, 1990). Por meio da incorporação de práticas aceitas amplamente pela sociedade, tais regras são exigidas para que haja aceitação social das organizações (Meyer & Rowan, 1977). Compreendendo que a influência do ambiente institucional não exclui nenhuma organização, DiMaggio e Powell (1983) abordam a homogeneidade de práticas e formas organizacionais. Suas análises identificaram que ocorre um isomorfismo por meio de coerção governamental ou de outras organizações, pelo mimetismo ao responder de maneira padronizada às incertezas e, pelo caráter normativo relacionado à padrões estabelecidos. Deste modo, a adaptação das organizações ao ambiente para competirem e para atenderem exigências ambientais, fortalece a homogeneização e conduz organizações à uma busca pela legitimidade institucional.

Dois pontos de vista, não mutuamente excludentes, surgem no contexto das instituições. Um tenta explicar o comportamento e o desempenho econômico das organizações a partir da influência das instituições (Hoskisson *et al.*, 2000; March & Olsen, 1983; North, 1990), enquanto o outro considera as instituições como produtos da atividade humana, uma vez que “atores e seus interesses são institucionalmente construídos” (DiMaggio & Powell, 1983), devido aos traços de memória, solidificados ao longo do

tempo e que são expressos por meio destes atores (Giddens, 1994).

Um meio de conhecer tais regras é por intermédio de interações entre atores. Assim, ambos se beneficiam da aprendizagem sobre as regras do jogo, facilitando a atuação com as forças institucionais de ambientes distintos (M. W. Peng & Heath, 1996). Ao familiarizar-se com a nova instituição é possível analisar o desempenho organizacional. Variações deste indicador ocorrem em ambientes institucionais diferentes. O desempenho de empresas situadas em países com economias desenvolvidas são explicadas por meio de seus recursos, enquanto aquelas instaladas em economias emergentes sofrem maior influência das forças institucionais (Makino, Isobe, & Chan, 2004).

Assim, a dinamicidade das interações entre instituições e organizações, caracteriza uma interdependência firma-ambiente. O posicionamento da organização, a gestão dos seus recursos e capacidades, o dinamismo ambiental e a possibilidade de capturar recursos externos ocasionam escolhas estratégicas às organizações a partir destas interações (M. W. Peng, 2002). A imposição de regras serve como fonte de conhecimento, além de alocarem incentivos e recursos para a inovação (Lu, Tsang, & Peng, 2008), proporcionando recursos e oportunidades às organizações (Gao *et al.*, 2010).

Enquanto a visão baseada na indústria pressupõe incapacidade da organização em desenvolver suas estratégias, a visão baseada em recursos aposta em recursos e capacidades para o sucesso da organização. Por outro lado, a visão baseada na instituição não aborda a necessidade de olhar para a indústria e para os recursos da organização, mas considera o ambiente institucional um meio rico em recursos e oportunidades.

### 2.4 Integração das visões e hipóteses

Peng (2006) propõe uma visão da estratégia baseada nas instituições para formar o tripé da estratégia, juntamente com a visão baseada na indústria e a visão baseada em recursos. Os três aspectos buscam compreender determinantes de desempenho das organizações. Contudo, a visão baseada nas instituições sustenta que num ambiente competitivo globalizado, organizações se beneficiam ao conhecer as regras do jogo.

O uso do tripé da estratégia é diversificado (MacLennan & Oliva, 2016), mas a vantagem de usar o tripé da estratégia baseia-se em sua visão holística sobre o comportamento estratégico e interações competitivas. Xie *et al.* (2011) apontam dificuldades de compreender a dinâmica de mercados distintos. Porém, por meio da perspectiva do tripé da estratégia há possibilidade examinar condições e elementos que desafiam as intenções estratégicas das organizações.

Lu, Liu e Wang (2011) identificaram que influências institucionais, competitividade baseada em tecnologia, e a intensidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da indústria, são elementos motivadores pertinentes ao desenvolvimento de estratégias direcionadas à investimentos em busca de ativos ou à procura de mercados. Decisões estratégicas referentes à localidade de busca de ativos estratégicos baseiam-se na busca de recursos complementares baseados em características da indústria e das instituições (Gao, Li, & Huang, 2019).

Nos últimos anos, vários estudos passaram a aplicar o construto do tripé da estratégia. Por exemplo, Pérez *et al.* (2018) ao aplicarem o tripé da estratégia para investigar estratégias de investimentos em P&D revelam distintas estratégias influenciadas, principalmente, por elementos da indústria em que operam as organizações. Heredia *et al.* (2020) demonstram que influências institucionais são essenciais para organizações desenvolverem estratégias direcionadas a inovações. Gao *et al.* (2019) aplicaram o tripé de estratégia para compreender a interrelação das instituições formais e informais no enfrentamento de incertezas por parte de empreendedores. Com base nas proposições desta pesquisa e na aplicabilidade do tripé da estratégia em estudos organizacionais, supõe-se que todos os elementos relativos aos recursos da empresa, da indústria e das instituições definam a estratégia organizacional, o que nos leva a seguinte hipótese:

**H1:** *Existe uma relação positiva e significativa entre os elementos de Empresa, Indústria e Instituições e a Estratégia organizacional.*

Embora a combinação entre recursos, indústrias e instituições sejam relevantes para definir estratégias e, conseqüentemente, possibilitar um melhor desempenho, estudos

apontam que os recursos organizacionais, quando coordenados são diretamente relacionados com a formulação de estratégias. Por exemplo, (Donnellan & Rutledge, 2019) avaliaram o quanto os recursos organizacionais oferecem suporte para estratégias desenvolvidas para alcançar objetivos organizacionais. (M. W. Peng & Luo, 2000) observaram que os laços que os gestores estabelecem com o meio econômico são recursos operacionalizados na gestão que conduz ao desenvolvimento de estratégias mais efetivas. Por outro lado, elementos relacionados à indústria podem sugerir distintas formulações estratégicas (Shokuhi, Ali, & Chashmi, 2019). (Kotabe *et al.*, 2012) identificaram que a capacidade de uma indústria tem de construir fontes de terceirização implicam nas estratégias por formuladas em seu setor. Dentro desta perspectiva, é possível propor que:

**H1a:** *Existe uma relação positiva e significativa entre os recursos da empresa e a sua estratégia Organizacional.*

**H1b:** *Existe uma relação positiva e significativa entre os elementos de indústria e a sua estratégia organizacional.*

Estudos que investigam a relação entre estratégias organizacionais e elementos de instituições, seja por meio do tripé da estratégia ou isoladamente, abordam ambientes institucionais distintos. Por exemplo, (Brenes *et al.*, 2016) avaliaram em que ambientes institucionais mais frágeis, quando comparados a economias avançadas, elementos relacionados a instituições determinam as estratégias a serem elaboradas. Por sua vez, (Kotabe *et al.*, 2007) observaram que a transferência de conhecimento entre ambientes institucionais variados afetam a capacidade das empresas inovarem e determinam as estratégias que assumem na captura deste conhecimento. Por outro lado, ambientes institucionais específicos também possuem relação com as estratégias desenhadas pelas organizações, como no setor vinícola (Monticelli *et al.*, 2018), mesmo quando o isomorfismo local atua como limitador da diferenciação (Salomon & Wu, 2012). Assim, propomos que mesmo em ambientes homogêneos, as instituições também influenciam a relação entre seus elementos e a estratégia organizacional e argumentamos:

**H1c:** *Existe uma relação positiva e significativa entre os elementos institucionais e a Estratégia Organizacional.*

No entanto, mesmo que as estratégias sejam definidas com bases relevantes para o meio em que a organização atua, ainda assim fazem parte dos planos. Ao fim e ao cabo, o que confirma se a estratégia fez sentido para a organização é o desempenho que ela é capaz de conquistar quando comparada às empresas que competem no seu ramo de atuação.

Ao propor o tripé da estratégia, (M. W. Peng, 2002) supôs que é a combinação dos recursos com os elementos da indústria e institucionais que estão presentes na formulação da estratégia e que, bem combinados, conduzem a empresa ao desempenho. Portanto, tais elementos são formativos na elaboração da estratégia, porém dependem da capacidade da implementação (Yaprak et al., 2011).

Ao abordar a relação entre desempenho e orientação estratégica organizacional direcionadas à população de países em desenvolvimento, Zhu et al. (2019) descobriram que o desempenho destas organizações é mediado por suas estratégias e que tal orientação depende de fatores da indústria e institucionais. Além disso, na combinação dos elementos do tripé da estratégia a empresa consegue acessar conhecimentos essenciais para auferir desempenho (Su et al., 2016). É possível supor, então, que os elementos formadores da estratégia, isoladamente, dependem da formulação e da implantação da estratégia e essa, uma vez implantada, passa a ser a mediadora entre os recursos, os fatores industriais e os institucionais para que a organização obtenha o desempenho planejado. Baseados nestes argumentos sustentamos que:

**H2:** *A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da empresa, indústria e instituições com o desempenho organizacional.*

Mesmo que a combinação dos elementos do tripé da estratégia estejam presentes na formulação da estratégia, é relevante determinar se a intensidade desses elementos varia de uma organização para outra dentro de uma mesma indústria em relação ao desempenho. Islami, Mustafa e Topuzovska Latkovikj (2020) relatam

que o desempenho também é afetado de maneiras distintas em empresas que optam por competir com base nas estratégias genéricas de Porter, visto que a interpretação de elementos da indústria é particular e se dá a partir de suas escolhas estratégicas.

Elementos institucionais como meio de aprimoramento de orientações empreendedoras e renovações estratégicas foram descobertas por Shu et al. (2019). Nesta relação, a capacidade das organizações em gerar inovação também são afetadas pelo conjuntos de fatores previstos no tripé da estratégia com diferentes intensidades sobre o desempenho (Scott et al., 2010). Propomos, então, que a implementação de estratégias medeiam a leitura dos elementos do tripé da estratégia e o desempenho organizacional.

**H2a:** *A Estratégia formulada nas empresas atua como mediadora na relação entre os recursos da empresa e o desempenho organizacional.*

**H2b:** *A estratégia formulada nas empresas atua como mediadora na relação entre os elementos da indústria e o desempenho organizacional.*

**H2c:** *A estratégia formulada nas empresas atua como mediadora na relação entre os elementos institucionais e o desempenho organizacional.*

Até aqui, postulamos a existência de efeitos distintos entre os elementos do tripé da estratégia sobre o desempenho organizacional e que a formulação da estratégia medeia essas relações. No entanto, mesmo que haja efeitos isolados, é preciso que o tomador de decisão tenha em mente que uma leitura mais precisa do ambiente, como um todo, pode lhe oferecer condições mais abrangentes de auferir desempenho. Nos últimos anos, algumas pesquisas trouxeram algumas contribuições. Por exemplo, Zhu et al., (2019) avaliaram se as estratégias voltadas à base da pirâmide, na perspectiva do tripé da estratégia tem efeitos sobre a performance. (Ju et al., 2014) relacionaram o tripé da estratégia com a performance em exportações. Neste estudo, propomos que o conjunto dos elementos do tripé da estratégia tem implicações sobre o desempenho das organizações, desde que o tomador de decisão formule e implante suas estratégias adequadamente. Assim, propomos:

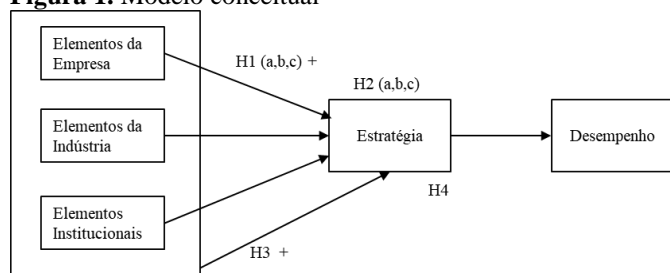
**H3:** A ação conjunta de elementos das três dimensões (empresa, indústria e instituições) tem maior poder explicativo do Desempenho do que cada dimensão individualmente.

Com o impacto dos elementos das três dimensões nas organizações, os gestores utilizam a estratégia como ferramenta para lidar com estes elementos. Deste modo, argumentamos que:

**H4:** A Estratégia medeia a relação entre ação conjunta dos elementos da Empresa, Indústria e Instituições com o Desempenho das empresas.

Para testar empiricamente nosso modelo conceitual, ilustrado na Figura 1, foram empregados os seguintes procedimentos metodológicos.

**Figura 1.** Modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

### 3 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos que adotamos para testar nossas hipóteses compreenderam duas fases distintas e complementares. A primeira fase, de natureza qualitativa, e a segunda, de natureza quantitativa. Iniciamos esta seção relatando o processo de coleta de dados, as características de nossa amostra e, por fim, a formação e confiabilidade dos constructos.

#### 3.1 Coleta de dados

A primeira fase da pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, deu-se por meio de sete entrevistas abertas com CEOs especialistas ligados à indústria de TI. Dentre os entrevistados, três foram presidentes da Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação / Regional Sul (Assespro). Realizamos as entrevistas no mês de outubro de 2015 com o objetivo de identificar e

compreender, na percepção dos entrevistados, os principais problemas da indústria.

A partir das entrevistas, alguns fatos ficaram evidentes: (1) os elementos que afetam a competitividade das empresas estavam aparentemente agrupados em constructos: empresa; setor (indústria), e; instituições; (2) para cada um desses constructos foram identificados elementos ou itens que compunham sua formação (questões do questionário da fase quantitativa); (3) os problemas das empresas pequenas, aparentemente, eram diferentes dos problemas das empresas maiores, pelo menos para algumas situações, assim como a experiência parecia levar a diferentes visões sobre esses problemas, o que levou à determinação de um controle pelo porte e experiência das empresas participantes.

Com os dados das entrevistas analisados, construímos um questionário para que se desse início a fase quantitativa da pesquisa. Essa fase se consistiu pela aplicação de uma *survey* com os associados da Assespro, por meio do programa *Qualtrics*. O link para acesso ao questionário foi enviado aos associados pela própria entidade, no intuito de maximizar o número de respostas e poder compreender de forma integrada se as informações coletadas na fase qualitativa representava o todo do setor. O questionário inicial, por se tratar de uma pesquisa exploratória e inédita, continha 114 questões o que tornava difícil o envolvimento dos respondentes. Entretanto, isso se fez necessário para que nos assegurarmos que a escala resultante, após eliminação de itens não aderentes aos elementos criados, fosse confiável. O questionário final resultou em 68 questões (Anexo I). Para identificar os elementos que afetam a competitividade das empresas e da indústria de TI, os entrevistados foram solicitados a fornecer respostas em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Dos, aproximadamente, 250 associados da Assespro, 20% responderam integralmente à pesquisa.

#### 3.2 Amostra

Nossa amostra compreende 51 empresas de TI do Rio Grande do Sul associadas à Assespro, atuantes nos setores de *software*, *hardware* e telecom, ofertando serviços, produção e comercialização de terceiros, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Composição da amostra - atuação e oferta

Campo de Atuação	Frequência	%	Oferta	Frequência	%
Software	46	90,2	Serviço	27	52,9
Hardware	4	7,8	Produção	17	33,4
Telecom	1	2,0	Comercialização de 3ºs	7	13,7
Total	51	100,0	Total	51	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em relação ao porte, optamos por verificar o faturamento das empresas, dado que o setor de tecnologia se caracteriza por não apresentar uma correlação entre número de empregados e faturamento. A maioria das empresas fatura menos de R\$2,0 milhões mensais, conforme ilustrado na Tabela 2.

**Tabela 2.** Composição da amostra por faturamento

Faturamento anual	Frequência	%	% acumulado
Até 1,2 mi	15	29,4	29,4
1,2 a 2,4 mi	12	23,5	52,9
2,4 a 4,8 mi	7	13,7	66,7
4,8 a 9,6 mi	3	5,9	72,5
9,6 a 24,0 mi	9	17,6	90,2
24 a 50 mi	2	3,9	94,1
50 a 100 mi	1	2,0	96,1
Mais de 100 mi	2	3,9	100,0
Total	51	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As empresas atuam no mercado, em média, há 19 anos e possuem cerca de 51 colaboradores. A maioria delas atua no setor de *software*, faturam menos de um milhão por mês, são caracterizadas como pequenas empresas e com grande diferença em termos de número de colaboradores.

### 3.3 Formação e confiabilidade dos construtos

Os elementos identificados durante as entrevistas foram agrupados nas dimensões propostas por Peng (2002), ou seja, elementos Recursos da Empresa (**Empresa**), elementos da Indústria (**Indústria**) e elementos Institucionais (**Instituições**). Para cada um desses construtos realizamos uma análise fatorial exploratória buscando a formação de possíveis subconstrutos (construtos ou fatores de segunda ordem). Foram adotados os seguintes procedimentos, extração pelo método dos componentes principais com autovalor superior a 1,0 e rotação pelo método Varimax.

Para o construto **Empresa** os subconstrutos (ou fatores) foram: Gestão Operacional (GEOP) (funções operacionais), Recursos (RECS)

(tangíveis e intangíveis) e Adaptabilidade (ADPT) (mudanças).

No construto **Indústria** obtivemos os subconstrutos (ou fatores): Sinergia (SINE) (entre as empresas), Mão de Obra (MOBA) (qualidade e disponibilidade), Estrutura (ESTR) (porte, formalidade x informalidade), e Oferta (OFER) (de produtos e serviços). Finalmente, para **Instituições**, os subconstrutos (ou fatores) foram Governo (GOV), Universidade (UNIV) e Entidade de Classe (CLAS) (papel das instituições). O desempenho foi avaliado por meio de dados subjetivos focados em três aspectos: o crescimento (CRES), a comparação com os concorrentes (CONC) e a satisfação com o desempenho (SATS). Devido à diferença, aparentemente, dos problemas das empresas pequenas e grandes foram utilizadas como variáveis de controle o Faturamento (FAT) e a Experiência (EXP). A Tabela 3 apresenta os dados de confiabilidade e convergência dos construtos.

**Tabela 3.** Confiabilidade e convergência

Cosntruto	Subconstruto	$\alpha$ de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Estratégia (GEST)		0,894	0,895	0,517
	<b>Empresa</b>			
	Gestão Operacional (GEOP)	0,773	0,851	0,492
Indústria	Recursos (RECS)	0,831	0,835	0,463
	Adaptabilidade (ADPT)	0,847	0,855	0,603
	Sinergia (SINE)	0,936	0,937	0,684
	Mão de Obra (MOBA)	0,742	0,747	0,567
	Estrutura (ESTR)	0,615	0,747	0,496
	Oferta (OFER)	0,607	0,793	0,560
Instituições	Governo (GOV)	0,886	0,914	0,607
	Universidade (UNIV)	0,840	0,889	0,620
	Assoc. de Classe (CLAS)	0,879	0,918	0,737
Crescimento (CRES)		0,770	0,854	0,598
Concorrentes (CONC)		0,775	0,804	0,511
Satisfação (SATS)		0,787	0,861	0,613

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os construtos apresentaram indicadores de confiabilidade adequados ( $\alpha > 0,60$ ; Confiabilidade Composta acima de 0,70 e Variância Extraída acima de 0,50 (conforme Hair *et al.* (2005))). Somente a Variância Extraída de GEOP, RECS e ADPT ficaram levemente abaixo do indicado, entretanto, esses valores não comprometeram a discriminância entre os construtos, principalmente os componentes de uma mesma dimensão.

Uma vez que os construtos demonstraram adequada convergência, foram criadas variáveis observáveis para cada construto a partir das suas médias. A Tabela 4 apresenta os resultados para a análise de discriminância. Segundo Fornell e Larcker (1981), a variância extraída de cada construto (diagonal principal) deve ser maior que as variâncias compartilhada (correlação ao quadrado – nas demais células) entre os construtos.



Observa-se que a variância extraída é superior à correlação ao quadrado em todos os casos, assegurando a discriminância entre os construtos.

**Tabela 4.** Análise de discriminância

	GEOP	RECS	ADAP	SINE	MOBA	ESTR	OFER	GOV	UNIV	CLAS
<b>GEOP</b>	<b>0,492</b>									
<b>RECS</b>	0,149	<b>0,463</b>								
<b>ADAP</b>	0,098	0,069	<b>0,603</b>							
<b>SINE</b>	0,004	0,011	0,024	<b>0,684</b>						
<b>MOBA</b>	0,019	0,007	0,001	0,081	<b>0,496</b>					
<b>ESTR</b>	0,028	0,027	0,082	0,001	0,015	<b>0,567</b>				
<b>OFER</b>	0,011	0,080	0,011	0,078	0,001	0,001	<b>0,560</b>			
<b>GOV</b>	0,013	0,007	0,168	0,283	0,023	0,011	0,045	<b>0,607</b>		
<b>UNIV</b>	0,047	0,015	0,069	0,045	0,001	0,001	0,001	0,158	<b>0,737</b>	
<b>CLAS</b>	0,006	0,022	0,056	0,136	0,024	0,018	0,059	0,031	0,120	<b>0,598</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir daí, nossas hipóteses foram testadas por meio da regressão linear multivariada. Os dados atendem os pressupostos da análise de regressão. Os erros apresentaram características de normalidade, os dados demonstram linearidade.

#### 4 Análise

Por meio de análise de regressão, testamos as hipóteses e, ao final, analisamos os resultados ao discuti-los à luz do nosso aporte teórico.

##### 4.1 Teste de hipóteses

Com base nos dados da Tabela 5, observa-se que, entre os elementos do construto **Empresa**, RECS e ADPT, possuem relação positiva e significativa com a GEST. Entre os elementos do construto **Indústria**, nenhuma das dimensões demonstrou relacionamento com GEST e, entre os elementos que compõem o construto **Instituições**, somente GOV demonstrou relação com GEST. Dessa forma, encontrou-se suporte para **H1a** e **H1c** e não houve suporte para **H1b**, o que não significa que a **Indústria** não exerce influência sobre a estratégia e, sim, que as dimensões capturadas nas entrevistas qualitativas não demonstraram relação com a estratégia.

**Tabela 5.** Teste das hipóteses 1

H1a		H1b		H1c	
VD	GEST	VD	GEST	VD	GEST
VC	FAT, EXP	VC	FAT, EXP	VC	FAT, EXP
r <sup>2</sup> adj	0,474***	r <sup>2</sup> adj	0,089ns	r <sup>2</sup> adj	0,134**
GEOP	ns	SINE	ns	GOV	0,304**
RECS	0,524***	OFER	ns	UNIV	ns
ADPT	0,246**	ESTR	ns	CLAS	ns
EXP	ns	MOBA	ns	EXP	ns
FAT	ns	EXP	ns	FAT	0,294**
		FAT	ns		
Durbin		Durbin		Durbin	
Watson	2,33	Watson	1,933	Watson	1,881

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota. VD= Variável Dependente; VC= Variável de Controle; ns= não significativo; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

Em função destes resultados, procedeu-se uma análise adicional para verificar a relação desses constructos diretamente com os resultados organizacionais, em suas três dimensões (CRES, CONC e SATS), conforme ilustrado na Tabela 6.

Na relação direta com os resultados observa-se que alguns construtos que não impactaram a estratégia, apresentam relação positiva, como a estrutura da indústria (ESTR) e entidades de classe (CLAS). Ou seja, essas dimensões podem não estar sendo consideradas na estratégia das empresas, mas serem importantes nos resultados.

**Tabela 6.** Relação das dimensões CRES, CONC e SATS

VD	CRES	CONC	SAT
VC	FAT, EXP	FAT, EXP	FAT, EXP
r <sup>2</sup> adj	0,106ns	0,261**	0,204**
GEOP	0,096ns	-0,050ns	0,115ns
RECS	0,237ns	0,499**	0,394**
ADPT	-0,226ns	-0,26ns	-0,321*
SINE	0,087ns	-0,286ns	-0,138ns
MOBA	0,000ns	0,000ns	0,000ns
OFER	-0,104ns	-0,058ns	-0,033ns
GOV	0,199ns	0,16ns	0,356*
UNIV	0,091ns	0,161ns	0,134ns
CLAS	0,152ns	0,106ns	0,269*
ESTR	0,311ns	0,088ns	0,336**
EXP	-0,222ns	-0,261*	-0,133ns
FAT	0,323ns	0,312**	0,216ns
Durbin			
Watson	1,929	20,19	2,213

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota. VD= Variável Dependente; VC= Variável de Controle; ns= não significativo; \*p<0,1; \*\*p<0,05

Esperava-se encontrar elementos de todas as dimensões (empresa, indústria e instituições) relacionados positivamente com a estratégia. Contudo, os resultados contrariam nossas expectativas.

A média de GEOP (4,049) é superior à média de GEST (3,422), indicando que as empresas

podem ter um foco operacional maior do que o foco estratégico ou, por serem pequenas empresas e, talvez, com carência de recursos, dediquem mais importância às suas operações do que à estratégia.

A Hipótese 2 da pesquisa previa a mediação da estratégia na relação entre os construtos das dimensões de Empresa, Indústria e Instituições e os resultados organizacionais, de modo que: H2: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da Empresa, Indústria e Instituições com o desempenho organizacional. H2a: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da Empresa com o desempenho organizacional. H2b: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos da Indústria com o desempenho organizacional. H2c: A estratégia das empresas atua como mediador na relação entre os elementos Institucionais com o desempenho organizacional.

Para testar a mediação foram utilizados somente os subconstrutos que apresentaram relações significantes nas relações com estratégia nos testes das Hipóteses 1. Os resultados dos testes de H2a, H2b e H2c, visíveis na Tabela 7, demonstram que GEST medeia a relação entre RECS e desempenho nas dimensões CONC e SATS, suportando H2a. Entretanto, não há mediação para ADPT e desempenho. Assim, **H2a** está parcialmente suportada.

**Tabela 7.** Teste das hipóteses 2

H2a	MOD Ia	MOD Ib	MOD IIa	MOD IIb	MOD IIIa	MOD IIIb
VD	CRES	CRES	CONC	CONC	SATS	SATS
VMED	GEST	GEST		GEST		GEST
r <sup>2</sup> adj	0,029ns	0,062ns	0,221***	0,231***	0,126**	0,168**
r <sup>2</sup> mod		0,050ns		0,025ns		0,057*
RECS	0,205ns	0,027ns	0,448**	0,322**	0,362**	0,172ns
ADPT	0,116ns	0,027ns	0,138ns	0,074ns	0,102ns	0,007ns
GEST		0,314*		0,222ns		0,334*
Durbin Watson	2,032		2,002		2,393	
H2b	MOD Ia	MOD Ib	MOD IIa	MOD IIb	MOD IIIa	MOD IIIb
VD	CRES	CRES	CONC	CONC	SATS	SATS
VMED	GEST	GEST		GEST		GEST
r <sup>2</sup> adj	0,117*	0,188*	0,146ns	0,382**	0,009ns	0,169**
r <sup>2</sup> mod		0,081**		0,235***		0,160**
SINE	0,242ns	0,201ns	-0,087ns	-0,156ns	0,143ns	0,086ns
OFER	-0,025ns	-0,054ns	0,056ns	0,007ns	0,103ns	0,063ns
ESTR	0,176ns	0,167ns	-0,026ns	-0,040ns	0,133ns	0,121ns
MOBA	0,000ns	0,000ns	0,000ns	0,000ns	0,000ns	0,000ns
EXP	-0,174ns	-0,203ns	-0,274*	-0,323**	-0,074ns	-0,114ns
FAT	0,323**	0,271*	0,349**	0,261**	0,211ns	0,138ns
GEST		0,298**		0,508***		0,420***
Durbin Watson	2,016		2,26		2,367	
H2c	MOD Ia	MOD Ib	MOD IIa	MOD IIb	MOD IIIa	MOD IIIb
VD	CRES	CRES	CONC	CONC	SATS	SATS
VMED	GEST	GEST		GEST		GEST
r <sup>2</sup> adj	0,126**	0,161**	0,081**	0,237***	0,128**	0,231**
r <sup>2</sup> mod		0,051*		0,165**		0,115**
GOV	0,297**	0,224ns	0,206ns	0,073ns	0,351**	0,240*
FAT	0,355**	0,284**	0,331**	0,203ns	0,307**	0,200ns
GEST		0,242*		0,437**		0,364**
Durbin Watson	1,938		1,988		2,313	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota. VD= Variável Dependente; VMED= Variável Mediadora; ns= não significativo; \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

Também não há mediação de GEST na relação entre os elementos da **Indústria** e o desempenho das empresas. Como já discutido durante a análise da Hipótese H1b, isso pode ocorrer porque as empresas são mais focadas na gestão operacional, provavelmente por serem pequenas empresas. Assim, não há suporte para **H2b**.

Os resultados demonstram que GEST medeia a relação entre GOV e SATS, suportando **H2c**. A GEST também medeia a relação entre FAT e CRES. Faturamento foi usado como variável de controle e pode representar, de alguma forma, maior acesso a recursos. O que evidencia os resultados de H2a (relação entre RECS e desempenho).

Por fim, as Hipóteses H3 e H4 preveem a relação conjunta dos elementos que compõem os

constructos Empresa, Indústria e Instituição sobre o desempenho das organizações. A Hipótese H3 pretendia suportar a premissa de que, na amostra, a ação conjunta de elementos dos três constructos teria maior poder explicativo do desempenho do que cada constructo individualmente. Para esse teste realizou-se a análise de regressão com o método *stepwise*, buscando identificar qual a melhor combinação para explicar a variação nos diferentes tipos de desempenho (CRES, CONC, SATS). No entanto, os resultados, apresentados na Tabela 8, não suportaram **H3**. Para CRES, as variáveis GOV e FAT foram significantes. Para CONC e SATS, somente a variável RECS foi significativa. Em nenhum dos três modelos houve uma combinação de variáveis dos diferentes constructos.

**Tabela 8.** Teste das hipóteses 3 e 4

H3				H4			
	MOD I	MOD II	MOD III		MOD I	MOD II	MOD III
VD	CRES	CONC	SATS	VD	CRES	CONC	SATS
r <sup>2</sup> adj	0,127**	0,234***	0,134**	r <sup>2</sup> adj	0,157**	0,242***	0,185**
GEOP	ns	ns	ns	GEOP	0,235*	ns	ns
RECS	ns	0,484***	0,389**	RECS	ns	0,274**	ns
ADPT	ns	ns	ns	ADPT	ns	ns	ns
SINE	ns	ns	ns	SINE	ns	ns	ns
MOBA	ns	ns	ns	MOBA	ns	ns	ns
OFER	ns	ns	ns	OFER	ns	ns	ns
ESTR	ns	ns	ns	ESTR	ns	ns	ns
GOV	0,354**	ns	ns	GOV	ns	ns	ns
UNIV	ns	ns	ns	UNIV	ns	ns	ns
CLAS	ns	ns	ns	CLAS	ns	ns	ns
EXP	ns	ns	ns	EXP	ns	ns	ns
FAT	0,300**	ns	ns	FAT	0,285**	ns	ns
				GEST	0,228*	0,255*	
Durbin	2,262	2,147	2,062	Durbin	2,104	2,206	2,03
Watson				Watson			

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

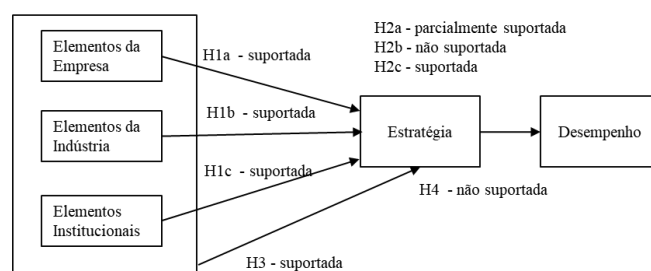
Nota. VD= Variável Dependente; ns= não significativo; \*p<0,1; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

A Hipótese H4 propõe que a estratégia medeia a relação entre ação conjunta dos elementos da Empresa, Indústria e Instituições com o desempenho das empresas. Para testar H4 também se utilizou o método *stepwise*, porém, desta vez usando-se a GEST como variável mediadora na relação das variáveis independentes com o resultado das empresas. Com base nos resultados apresentados na Tabela 8, não há suporte para **H4**, pois não há mediação de GEST para combinações de variáveis dos constructos Empresa, Indústria e Instituições (combinados) e o resultado das empresas. Não se identifica a ação conjunta das variáveis sobre estratégia, assim como não se identificou sobre os resultados.

Em síntese, a Figura 2 concentra os resultados dos testes das hipóteses apresentadas.

Ao contrário do que imaginávamos, nem todas as hipóteses foram suportadas.

**Figura 2.** Resumo dos testes das hipóteses



Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

## 4.2 Discussão

Nosso objetivo foi avaliar em que proporção elementos relacionados à Indústria, às Empresas, e Instituições afetam a formulação de estratégia e a percepção sobre o desempenho em empresas inseridas em uma mesma indústria e numa mesma região geográfica, permitindo controlar o setor e o ambiente institucional. Deste modo, a influência dos elementos pertinentes as três dimensões não ocorre de forma conjunta, uma vez que não há relação entre os elementos da indústria e a estratégia organizacional, contrariando a hipótese H1b. Isso se deve ao foco operacional das organizações, uma vez que são pequenas empresas. Assim, as estratégias destas organizações baseiam-se em seus recursos e capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Como parte de um macroambiente, essas organizações estão sujeitas às regras do jogo, ao ambiente institucional (Meyer & Rowan, 1977). Assim, elementos institucionais estão relacionados com as estratégias organizacionais, como argumentado em H1c e H2c. Ainda que estes elementos sejam abordados pela literatura a partir de ambientes institucionais distintos, nossa pesquisa demonstra que elementos institucionais de ambientes homogêneos também influenciam a estratégia organizacional. Reforçando o entendimento de que ambiente institucional influi sobre organizações, as quais buscam adaptação ao ambiente, conduzindo-as à busca de legitimidade institucional (DiMaggio & Powell, 1983), e exigem, das organizações, mudanças estratégicas (North, 1990), uma vez que estratégias medeiam a relação entre elementos institucionais e o desempenho das organizações.

Os resultados demonstram que há influência individual das variáveis sobre o desempenho, entretanto, não há influência conjunta. Ao testar H2a, encontramos suporte para a mediação da gestão estratégica na relação entre os recursos da organização e o desempenho no elemento comparação com os concorrentes (CONC) e satisfação com o desempenho (SATS). Contudo, a estratégia não media adaptabilidade (ADPT) e desempenho organizacional. Esses resultados confirmam a necessidade de gestão de recursos, visto que, somente, possuir recursos não garante desempenho (Helfat *et al.*, 2007; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Como não há relação entre os elementos da indústria e estratégia organizacional (H1b), não é possível que a estratégia destas organizações medie a relação entre os elementos da indústria e o desempenho organizacional (H2b). O foco na gestão operacional destas organizações, devido ao seu porte, dificulta o reconhecimento de tensões originárias da indústria (Porter, 1979). Esse reconhecimento, como uma atividade que compõe o desempenho de uma organização não é percebido neste estudo.

A ação conjunta de elementos das três dimensões (empresa, indústria e instituições) como maior poder explicativo para o desempenho das organizações do que cada dimensão individualmente (H3) não foi suportada. O crescimento (CRES) da organização é influenciado pelas variáveis governo (GOV), uma variável institucional; e pela variável faturamento (FAT), uma variável de controle. A comparação com os concorrentes (CONC) e a satisfação com o desempenho (SATS) estão associadas aos recursos (RECS), uma variável da empresa.

Em virtude do porte das organizações de nossa amostra, a carência de gestão estratégica prejudica a visão de longo prazo, admitindo maior influência institucional sobre o crescimento, e o uso do faturamento para mensurá-lo. Contrariando a visão racionalista e a baseada em recursos para formulação de estratégias, em nossa amostra, somente a variável institucional **governo** exerce influência sobre o crescimento, ao compará-la com **concorrência** e **recursos**, por exemplo. Essa constatação reforça os pressupostos de DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977) e North (1990). A comparação com os concorrentes não está relacionada aos elementos da indústria, mas aos recursos das organizações. Essa comparação

pressupõe um aspecto competitivo, demonstrando indícios de atenção aos elementos da indústria. A satisfação dos empresários com o desempenho de suas organizações indica uma visão geral do negócio, apoiando-se nos recursos organizacionais.

A ação conjunta das dimensões que constituem o tripé da estratégia para formulação de estratégias, conforme sugerido por Peng *et al.* (2009), não foi encontrada na amostra pesquisada (H4). Embora elementos da indústria influenciem decisões estratégicas e desempenho organizacionais (Porter, 1979, 1980), os resultados demonstram que elementos desta dimensão não possuem relação percebida pelos entrevistados com a estratégia organizacional e seu desempenho, devido ao foco na gestão operacional. O porte das organizações pode ser visto como possibilidade de acesso a recursos que empresas menores não conseguem acessar de maneira similar, justificando a concentração destas organizações à gestão operacional, conduzindo-as ao emprego do faturamento como indicador importante para a formulação de estratégias.

## 5 Conclusão

Buscamos avaliar em que proporção elementos relacionados à Indústria, às Empresas, e Instituições afetam a formulação de estratégias e a percepção sobre o desempenho em empresas inseridas em uma mesma indústria e numa mesma região geográfica. Identificamos que as três dimensões influenciam a estratégia organizacional e seu desempenho, como preconizado por estudos pregressos. Contudo, conjuntamente, estas dimensões não agem sobre a formulação de estratégias e seu desempenho.

Ao propormos que em ambientes homogêneos as instituições são fundamentais, descobrimos que o conflito entre os dados provenientes de nossa amostra e a teoria é devido à amostra investigada pertencer a uma mesma indústria e compreender o ambiente institucional de maneira semelhante. Deste modo, a integração das dimensões não é generalizada. Ela só ocorre a partir da percepção dos gestores acerca de elementos influenciadores procedentes de cada dimensão. Assim, o tripé da estratégia pode ser uma ferramenta útil para o desenvolvimento de estratégias e planos.

## 6 Implicações e Sugestões de Pesquisa

A integração das três dimensões representa um avanço sobre o entendimento e a maneira de abordar estratégias organizacionais. Analisar distintos ambientes institucionais compreende o entendimento de uma dimensão que incorpora as dimensões da indústria e da empresa. Deste modo, diferentes contextos sofrem diferentes influências a partir destas dimensões.

Estudos alusivos à mensuração do tripé da estratégia têm operado com contextos institucionais distintos. Neste sentido, este estudo contribuiu ao mensurar o tripé da estratégia em um contexto institucional homogêneo.

A fim de revelar outras contribuições, sugere-se a análise de outros setores individualmente, bem como análises comparativas entre setores. Elementos das dimensões da indústria, da empresa, e das instituições variam entre setores diversos. Desse modo, é preciso adaptar elementos a serem analisados para que possam ser comumente utilizados em setores distintos, além de considerar outros elementos que podem exercer influência sobre a concepção de estratégias.

Ainda é possível abordar amostras maiores, aplicar técnicas estatísticas mais robustas, ou realizar estudos longitudinais para verificar convergências e/ou divergências com este estudo.

Sugere-se ainda integrar as sugestões anteriores, aumentando a amostra por meio de uma maior variabilidade de indústrias e ambientes institucionais, para que efeitos de variabilidade possam ser controlados.

As implicações gerenciais deste estudo residem sobre o foco na gestão operacional da amostra investigada. Tal foco dificulta a análise e compreensão de elementos que influenciam a definição de estratégias. A compreensão de elementos provenientes do ambiente industrial, empresarial e institucional, permite direcionar a atenção à estratégia organizacional. Com o foco na gestão estratégica, gestores desenvolvem propriedades permissivas ao monitoramento, análise, compreensão e tomada de decisão que auxiliam à concepção de visão de longo prazo, possibilitando maior intimidade com processos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Manter o foco na gestão operacional dificulta o abandono de produtos e mercados que não proporcionam melhores desempenho, atrapalhando o

desenvolvimento de capacidades inovativas e adaptativas.

Compreender a influência de elementos da indústria, da empresa e do ambiente institucional, permite a concepção de estratégias para atuação em redes. A amostra analisada neste estudo revela uma indústria fragmentada. Ao desenvolver maior sinergia, a força de atuação como cadeia de valor expande-se e a formação de redes constitui-se. Assim, a compreensão de elementos influenciadores amplifica-se, reduzindo incertezas ao idealizar uma visão de longo prazo.

## Agradecimentos

Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

## Referências

- Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1704–1727. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. Van. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245–273. <https://doi.org/10.2307/2392620>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boudreaux, C. J. (2020). The Importance of Industry to Strategic Entrepreneurship: Evidence from the Kauffman Firm Survey. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20(1), 93–114. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00310-7>
- Brenes, E. R., Camacho, A. R., Ciravegna, L., & Pichardo, C. A. (2016). Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom—Insights from Latin America. *Journal of Business*

- Research*, 69(10), 4363–4367.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.059>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. *Management Science*, 35(12), 1514–1514.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728–737.  
<https://doi.org/10.1002/mde.3041>
- Gao, G. Y., Murray, J. Y., Kotabe, M., & Lu, J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 377–396.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.27>
- Gao, Q., Li, Z., & Huang, X. (2019). How EMNEs choose location for strategic asset seeking in internationalization? *Chinese Management Studies*, 13(3), 687–705.  
<https://doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0573>
- Gaur, A. S., Ma, X., & Ding, Z. (2018). Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China. *Journal of International Business Studies*, 49(3), 324–345.  
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0136-2>
- Giddens, A. (1994). *A constituição da sociedade*. Martins Fontes.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114–135.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Sidney, G. W. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Heredia, J., Yang, X., Flores, A., Rubiños, C., & Heredia, W. (2020). What drives new product innovation in China?: an integrative strategy tripod approach. *Thunderbird International Business Review*, 1–17.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267. <https://doi.org/10.2307/1556394>
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349. <https://doi.org/10.2307/2392666>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter’s generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1–15.
- Ju, M., Zhao, H., & Wang, T. (2014). The Boundary Conditions of Export Relational Governance: A “Strategy Tripod” Perspective. *Journal of International Marketing*, 22(2), 89–106.  
<https://doi.org/10.1509/jim.13.0114>
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R., & Mishra, H. a. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 259–282.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400261>
- Kotabe, M., Mol, M. J., Murray, J. Y., & Parente, R. (2012). Outsourcing and its implications for market success: negative curvilinearity, firm resources, and competition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 329–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0276-z>
- Lu, J., Liu, X., & Wang, H. (2011). Motives for outward FDI of chinese private firms: firm resources, industry dynamics, and government policies. *Management and Organization Review*, 7(2), 223–248.
- Lu, Y., Tsang, E. W. K., & Peng, M. W. (2008). Knowledge management and innovation strategy in the Asia Pacific: Toward an institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 361–374.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9100-9>
- Mahat, M. (2019). The competitive forces that shape Australian medical education: An industry analysis using Porter’s five forces framework. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1082–1093.

- Makino, S., Isobe, T., & Chan, C. M. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027–1043. <https://doi.org/10.1002/smj.412>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The new institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78(3), 734–749. <https://doi.org/10.2307/1961840>
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61–74.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2018). Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/IJWBR-08-2016-0028>
- Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *American Economic Review*, 72(1), 114–132.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. In *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251–267.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492–528.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501.
- Pérez, J. A. H., Kunc, M. H., Durst, S., Flores, A., & Geldes, C. (2018). Impact of competition from unregistered firms on R&D investment by industrial sectors in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 179–189.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Phillips, A. (1960). A Theory of Interfirm Organization. *The Quarterly Journal of Economics*, 74(4), 602–613. <https://doi.org/10.2307/1884355>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.2307/259392>
- Raynor, M. E. (2015). Enterprise risk management: a common framework for the entire organization. In P. E. J. GREEN (Ed.), *Enterprise Risk Management* (pp. 219–230). Butterworth-Heinemann.
- Rockwell, S. (2019). A resource-based framework for strategically managing identity. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 80–102. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0012>
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 26(1), 556–570.
- Salomon, R., & Wu, Z. (2012). Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 343–367. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.3>
- Scherer, F. M. (1970). *Industrial market structure and economic performance* (Rand McNally (ed.)).
- Scott, P., Gibbons, P., & Coughlan, J. (2010). Developing subsidiary contribution to the MNC-Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*, 16(4), 328–339. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.09.004>

- Shokuhi, A., Ali, S., & Chashmi, N. (2019). Formulation of Bank Melli Iran marketing strategy based on Porter's competitive strategy. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 209–215.
- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(3), 433–456.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Su, Z., Peng, M. W., & Xie, E. (2016). A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability. *British Journal of Management*, 27(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12097>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, R. (1988). Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25(6), 521–536. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00045.x>
- Xie, Y. H., Zhao, H. J., Xie, Q. J., & Arnold, M. (2011). On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A “strategy tripod” perspective. *International Business Review*, 20(4), 477–490. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.005>
- Yaprak, A., Xu, S., & Cavusgil, E. (2011). Effective Global Strategy Implementation, Structural and Process Choice Facilitating Global Integration and Coordination. *Management International Review*, 51, 179–192.
- Zhu, F., Wei, Z., Bao, Y., & Zou, S. (2019). Base-of-the-Pyramid (BOP) orientation and firm performance: a strategy tripod view and evidence from China. *International Business Review*, 28(6), 101594.

## Anexo I

### Questionário aplicado às empresas

GEST – GESTÃO ESTRATÉGICA		
B2	Em nossa empresa temos uma elevada visão estratégica sobre o setor em que atuamos	0,705
B9	Em nossa empresa conhecemos muito bem o que as empresas de ponta no Brasil e no Mundo estão fazendo em termos de produtos e serviços	0,642
B10	Em nossa empresa temos uma visão e orientação de longo prazo	0,740
B12	Em nossa empresa temos um plano de negócios que expressa nossa visão, nossos objetivos, define nosso mercado e a forma como vamos acessá-lo, nossas metas, bem como as tecnologias necessárias para atuarmos.	0,802
C5	Nós temos recursos suficientes para investirmos em inovação ou pesquisa e desenvolvimento	0,631
C8	Nossa empresa tem uma estrutura organizacional e de gestão que favorece à inovação	0,687
C12	Nossas metas são muito claras e nós temos muito foco para atingi-las	0,792
C19	Nós sabemos como desenvolver e implementar um bom plano de negócios em nossa empresa	0,732
GEOP – GESTÃO OPERACIONAL		
A1	Em nossa empresa temos uma alta capacidade técnica para realizar atividades de desenvolvimento de produtos ou prestação de serviços	0,675
A2	Em nossa empresa, administramos muito bem nosso negócio	0,805
A4	Em nossa empresa temos um grande controle sobre nossos custos	0,756
A7	Em nossa empresa, a grande maioria das inovações é desenvolvida internamente, por nossa própria equipe	0,526
A9	Em nossa empresa temos um alto controle sobre tudo que realizamos	0,727
C11	Nossa empresa é muito organizada, uma vez que conta com processos definidos para todas as atividades	0,688
RECS - RECURSOS		
C1	Nossos colaboradores da área técnica/tecnológica são altamente qualificados	0,783
C2	Nossos colaboradores da área de gestão/administrativa são altamente qualificados	0,826
C3	Nossos colaboradores da área comercial são altamente qualificados	0,627
C6	A estrutura geral da nossa empresa é adequada às necessidades de mercado	0,539
C17	Nossa qualidade em termos de produtos e/ou serviços é superior; quando comparada às principais empresas NACIONAIS do setor	0,572



C18	Nossa qualidade em termos de produtos e/ou serviços é superior, quando comparada às principais empresas INTERNACIONAIS do setor	0,689
<b>ADAP – ADAPTABILIDADE RADICAL</b>		
B3	Em nossa empresa costumamos desenvolver e lançar produtos radicalmente diferentes daqueles que são ou já foram nosso principal negócio	0,901
B4	Em nossa empresa constantemente procuramos oportunidades de produtos e serviços em mercados diferentes daqueles que normalmente atuamos	0,694
B5	Em nossa empresa costumamos inovar de forma radical, com mudanças muito significativas em relação ao que normalmente fazemos	0,878
B11	Em nossa empresa, quando necessário, alteramos o perfil do negócio para atendermos às mudanças do mercado	0,591
<b>SINE – SINERGIA DO SETOR</b>		
D6	As empresas do setor de TI do RS têm uma grande sinergia	0,845
D7	As empresas do setor de TI do RS colaboram muito entre si	0,884
D8	As empresas do setor de TI do RS trabalham muito em cadeia ou em rede	0,893
D11	O setor de TI do RS é muito bem estruturado e organizado	0,609
D14	As empresas do setor de TI do RS trabalham muito em rede, colaborando entre si	0,877
D15	A cadeia de TI do RS é bem estruturada e organizada	0,781
D20	O setor de TI do RS é muito coeso, unido.	0,865
<b>MOBA – MÃO DE OBRA DISPONÍVEL</b>		
D21	Existe uma alta disponibilidade de mão de obra técnica qualificada no mercado de TI do RS	0,697
D22	Existe uma alta disponibilidade de mão de obra de gestão administrativa qualificada no mercado de TI do RS	0,739
D24	Existe uma alta disponibilidade de mão de obra comercial qualificada no mercado de TI do RS	0,676
<b>ESTR – ESTRUTURA DO SETOR</b>		
D2	O setor de TI do RS é muito fragmentado, tem muitas empresas com características muito diversas e que atuam em áreas pouco complementares (-)	0,834
D18	Existe muita informalidade no setor de TI do RS	0,762
D19	Os produtos e serviços prestados pelas empresas de TI do RS são muito elementares, muito distante da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por mercados mais desenvolvidos	0,650
<b>OFER – OFERTA DO SETOR E DAS EMPRESAS</b>		
D3	As empresas do setor de TI do RS tem elevada capacidade de atendimento em termos de ESCALA (volume)	0,765

D4	As empresas do setor de TI do RS tem elevada capacidade de atendimento em termos de QUALIDADE	0,763
D5	O setor de TI no RS tem uma vocação muito clara. Somos claramente reconhecidos e diferenciados pelo tipo de serviço ou produto que ofertamos	0,717
<b>GOVE – PAPEL DO GOVERNO</b>		
E1	Os governos oferecem benefícios fiscais adequados às empresas de TI	0,878
E2	As políticas públicas (organização, planejamento, definições de foco...) para o setor de TI são adequadas	0,857
E3	As políticas públicas para incentivos à inovação (P&D) são adequadas e suficientes	0,797
E4	As políticas públicas de financiamento e crédito para as empresas de TI são adequadas e suficientes	0,795
E7	O setor público tem uma visão e planejamento de longo prazo para o setor de TI	0,774
E8	O setor público tem ações para a promoção da integração do setor de TI	0,722
E9	A legislação trabalhista brasileira é compatível com as necessidades do setor de TI	0,598
<b>UNIV – PAPEL DAS UNIVERSIDADES</b>		
F1	Os profissionais formados pelas universidades são de alta qualificação técnica	0,581
F7	As universidades atuam de forma muito positiva para o alinhamento entre Empresas – Governo – Universidades em relação ao setor de TI	0,715
F8	As universidades trabalham de forma muito alinhada com o setor de TI	0,903
F9	As universidades colaboram significativamente com o planejamento e desenvolvimento de uma visão de longo prazo para o setor de TI	0,832
F10	As universidades promovem a integração do setor de TI	0,864
<b>CLAS – PAPEL DAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR</b>		
G4	As instituições que representam o setor de TI prestam serviços relevantes aos associados e ao setor	0,803
G5	As entidades ou instituições do setor de TI representam muito bem as necessidades de seus associados	0,817
G6	As instituições que representam o setor de TI contribuem para a formação de uma visão de longo prazo para o setor	0,898
G7	As instituições que representam o setor de TI contribuem para a integração do setor	0,910
<b>CRES – DESEMPENHO EM RELAÇÃO AO CRESCIMENTO</b>		
I3	Nosso lucro tem crescido muito nos últimos três anos	0,863
I4	A produtividade da nossa empresa tem crescido muito nos últimos três anos	0,609

I5	Em nossa empresa, o faturamento com novos produtos e/ou serviços tem crescido muito nos últimos três anos	0,742
I6	Nossa empresa tem crescido muito nos últimos três anos	0,851
<b>CONC - DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS CONCORRENTES</b>		
I2	Nossa empresa tem sido mais lucrativa que nossos concorrentes nos últimos três anos	0,752
I7	Nossa empresa é mais produtiva e cresce mais do que nossos principais concorrentes	0,679
I8	A qualidade dos nossos produtos e/ou serviços é superior à dos nossos concorrentes	0,561
I9	A qualidade dos nossos produtos e/ou serviços está no mesmo nível dos principais produtos e serviços em nível mundial	0,838
<b>SATS – SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO</b>		
I12	Nós estamos muito satisfeitos com nosso desempenho nos últimos três anos	0,890
I13	Nós estamos muito satisfeitos com o nosso crescimento nos últimos três anos	0,844
I14	Nós estamos muito satisfeitos com a produtividade da nossa empresa nos últimos três anos	0,781
I15	Nós estamos muito satisfeitos com a qualidade dos nossos produtos e/ou serviços nos últimos três anos	0,580