

## 5 Considerações Finais

### 5.1. Conclusões

O objetivo do presente trabalho foi responder a seguinte pergunta: **Quais são os fatores que influenciam o desempenho das firmas?**

Para isso, analisou-se uma bibliografia relevante no campo da estratégia para formular um modelo teórico consistente. Esse modelo foi testado com dados simulados para verificar a capacidade de ser operacionalizado na prática. Juntamente com o modelo proposto, testaram-se dois modelos já consagrados na literatura com os mesmos dados: um modelo baseado na escola posicionamento e um baseado na escola *resource-based*. Ocorreu, então, uma análise comparativa dos três modelos. A partir daí, chegou-se a diversas conclusões que, além de reforçar o objetivo do trabalho, resumem tudo o que foi apresentado.

É importante ressaltar que as conclusões às quais o trabalho chegou são referentes a dados simulados que não representam a realidade. Sendo assim, essas conclusões representam um exercício de como utilizar o modelo. Porém, não se pode generalizá-las ou dizer que elas representam a população de firmas de qualquer lugar do mundo.

Os modelos mais simples baseados nas escolas posicionamento e *resource-based* tiveram maior utilidade, considerando-se os dados utilizados. Isso indica que eles são mais facilmente operacionalizáveis devido a sua simplicidade. Como ambos os modelos são úteis e o modelo proposto é uma unificação deles com algumas mudanças, é razoável considerar que o modelo proposto também pode ser útil e a limitação é da técnica estatística utilizada para fazer os testes.

Considerando o modelo proposto e os dados utilizados, percebe-se uma influência negativa do aprendizado externo com relação aos processos e equipamentos proprietários. Isso é inconsistente com a teoria, pois está dizendo que o investimento no aprendizado na relação com clientes e fornecedores não melhora os processos e recursos importantes na operação da empresa, mas piora.

O aprendizado interno, ao contrário, tem uma grande influência positiva, o que é coerente.

Fatores ambientais realmente influenciam muito diretamente tanto a estratégia, quanto os recursos e a estrutura da indústria. Isso é coerente, pois, se o ambiente é inóspito, a estrutura da indústria impõe forças mais significativas. Para as empresas sobreviverem nesse ambiente, elas têm que ter uma estratégia melhor definida e mais competente, assim como recursos mais consistentes e melhor estruturados.

A estrutura da indústria tem uma influência maior dos fatores ambientais do que da estratégia das firmas participantes na mesma. Isso indica que a estrutura da indústria depende muito mais do ambiente do que dos concorrentes. O fato de o ambiente ser afetado pela estratégia das empresas não foi considerado no modelo, mas poderia explicar uma atuação indireta da estratégia na estrutura da indústria.

O desempenho é fortemente explicado pelos recursos, estratégia e estrutura da indústria. Isso indica que a escola posicionamento e *resource-based* são complementares, como se previa. Os efeitos significativos entre os construtos representantes de ambas as escolas também evidencia isso.

O desempenho tem uma forte relação positiva com o fator D1, que é influenciado positivamente por *market-share*, qualidade de produto e, negativamente por satisfação dos clientes. Outras variáveis influenciam negativamente o construto fortemente e podem ser vistas na análise dos dados.

O aprendizado interno, basicamente, é influenciado pelo *cross-training* de empregados, assim como o aprendizado externo é influenciado basicamente pelo envolvimento dos clientes no processo de desenvolvimento de produto.

Os fatores ambientais são somente uma influência da estrutura de idade da população local. Processos e equipamentos proprietários têm maior influência dos recursos tecnológicos e estruturais da empresa.

A estrutura da indústria tem como fatores mais importantes as ameaças dos fornecedores, compradores, entrada e rivalidade, tendo a ameaça de substitutos uma influência menor.

Finalmente, as estratégias mais significativas são desenvolvimento de produto, inovação em técnicas e metodologias de marketing e preços competitivos. As estratégias de qualidade de produto, anúncio e desenvolvimento de novos recursos têm uma influência negativa no construto.

Com as conclusões dadas acima, pode-se inferir que as empresas devem investir no desenvolvimento de recursos estruturais e tecnológicos e devem adotar estratégias de diferenciação, como desenvolvimento de novos produtos, inovação em técnicas de marketing etc., mas com preços competitivos com o mercado. Ao mesmo tempo, os resultados nos dão o incoerente conselho de evitar uma estratégia forte em anúncios e qualidade de produto, o que é inconsistente com as estratégias propostas.

Essas conclusões, obviamente, não correspondem à realidade, pois os dados utilizados para se rodar o modelo foram simulados, porém, elas mostram que o modelo pode ser muito útil para se chegar a conclusões com relação ao que a empresa deve fazer para ter um desempenho superior.

Os outros dois modelos, como são modelos parciais do modelo proposto e a amostra utilizada para testá-los foi a mesma, nos tendem a levar a conclusões parecidas com o modelo 1 no que se refere aos construtos que fazem parte de cada um deles. A seção 4 de análise dos dados permite verificar com detalhes como ficaram as relações entre os construtos e os fatores nos modelos 2 e 3.

## **5.2. Limitações da pesquisa**

Este trabalho, por causa das dificuldades operacionais tanto de levantamento de dados como de limitações das técnicas estatísticas, apresenta várias limitações. Além disso, todo trabalho possui limitações diversas, muitas delas criando oportunidades para estudos futuros. Dentre elas, podemos citar as seguintes:

- A metodologia de coleta dos dados das empresas se dá por um critério que dependeria de respostas de executivos da empresa (escala *likert* para todas as variáveis, exceto as de desempenho financeiro). Isso limita os resultados do modelo já que impressões podem ser tendenciosas;
- O número de variáveis do modelo (71 variáveis) dificulta muito a confecção e realização de qualquer questionário;
- A simulação teve como premissa que as variáveis pegaram dados únicos (referentes a somente uma pesquisa), com variáveis de desempenho financeiro sendo medidas somente uma vez. Isso poderia dar distorções em caso de dados reais;

- Os fatores ambientais são muito difíceis de serem medidos e esse trabalho não especificou como fazer isso. Por exemplo, deveria ser especificado se seriam as impressões da pessoa questionada ou se o pesquisador faria um levantamento nas áreas onde as firmas participantes da pesquisa têm a sua sede;
- O estudo testa os modelos a partir de dados simulados para as variáveis descritoras dos construtos Fatores Ambientais, Processos e Equipamentos Proprietários, Aprendizado Interno e Externo, Estrutura da Indústria, Estratégia da Empresa e Desempenho de maneira aleatória e sem considerar as características reais dessas variáveis. Essa simulação se deveu à dificuldade de se obter dados de empresas, à inexistência de dados secundários de boa qualidade e ao número de empresas que seria necessário pesquisar. Como o estudo foi feito num período de aproximadamente um ano, desde o início de sua concepção até o final, ficaria impossível tentar obter dados reais de qualidade para se testar o modelo. Isso inviabiliza qualquer generalização das conclusões;
- O método utilizado para o teste do modelo (*Maximum likelihood estimation*) corre o risco de *over-fit* quando rodado com muitos casos, como os 3000 simulados. Porém, com poucos casos, o modelo 1 não convergiu e foi-se necessário aumentar. Isso limita a convicção com relação à utilidade dos resultados do modelo;
- Os AGFIs dos 3 modelos testados deram abaixo de 0,8, que é o valor recomendado por Hair *et al.* (1998). Isso também limita a capacidade de replicação das conclusões. O baixo AGFI do modelo 1, inclusive, levou à rejeição de todas as hipóteses de pesquisa do trabalho;
- Não existem muitos trabalhos na literatura que testam modelos tão grandes quanto o proposto (71 variáveis e 7 construtos). Como houve muita dificuldade de se rodar o modelo e o *fit* foi baixo, não se pode ter certeza se esse método é eficiente para rodar modelos tão grandes.
- O estudo considerou como fatores influentes no desempenho a estratégia, os recursos e a estrutura da indústria, influenciados pelo ambiente e pela capacidade de aprendizado da firma. Outros possíveis

fatores não foram considerados e podem influenciar de forma importante o desempenho.