

Transportadoras de Granéis Agrícolas de Mato Grosso sob o Ponto de Vista da Orientação Estratégica

*Agricultural Bulk Carriers in Mato Grosso from the Strategic
Orientation Point of View
Graneleros agrícolas en Mato Grosso desde el punto de vista de la
orientación estratégica*

Recebido
Received
Recibido
16 Nov. 2024

Aceito
Accepted
Aceptado
04 Dez. 2024

Publicado
Published
Publicado
07 Dez. 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2384439.3.1-9

São Paulo
v. 3 | n. 1
v. 3 | i. 1
e31252
Out./Dez.
Oct./Dec.
Oct./Dic.
2024



Vergilio Prado Sogabe¹
vergiliops@gmail.com

José Iderlan da Silva Agenor¹
email

Roberto Giro Moori²
roberto.moori@mackenzie.br

Ester Felix³
ester.felix@mackenzie.br

1 – FACC-UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso

2 – Pesquisador Sênior CNPq

3 – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo:

O estado do MT se destaca no agronegócio brasileiro, mas perde competitividade pela insuficiente infraestrutura logística e pelo custo elevado dos transportes rodoviários. Tal conjuntura demanda das empresas do setor elevados índices de desempenho e competitividade por meio de definição de estratégias. Outro fator que é constantemente relacionado com uma performance superior é a capacidade de inovação. O objetivo geral deste trabalho é estimar a relação entre diferentes orientações estratégicas e capacidade de inovação. Em seguida estimar o impacto desta sobre o desempenho competitivo dos transportadores rodoviários do estado de Mato Grosso. Para tanto, foi adaptado e aplicado um modelo teórico empírico proposto por Grawe et. al. (2009), que mensurado por meio de Equação Estrutural – PLS-SEM confirmou duas hipóteses quanto a orientação estratégica e a capacidade de inovação.

Palavras-chave: agronegócio; competitividade; desempenho; orientação estratégica; inovação; custos; Recursos e Capacidades; RBV.

Abstract:

The state of Mato Grosso stands out in Brazilian agribusiness, but loses competitiveness due to insufficient logistics infrastructure and the high cost of road transport. Such a situation demands from companies in the sector high levels of performance and competitiveness through the definition of strategies. Another factor that is constantly related to superior performance is the ability to innovate. The general objective of this work is to estimate the relationship between different strategic orientations and innovation capability. Then, to estimate the impact of this on the competitive performance of road carriers in the state of Mato Grosso. To this end, an empirical theoretical model proposed by Grawe et was adapted and applied. al. (2009), which measured by means of

Structural Equation – PLS-SEM confirmed two hypotheses regarding strategic orientation and innovation capability.

Keywords: *agribusiness; competitiveness; performance; strategic orientation; innovation; costs; Resources and Capacities; RBV*

Resumen:

El estado de Mato Grosso se destaca en el agronegocio brasileño, pero pierde competitividad debido a la insuficiente infraestructura logística y al alto costo del transporte por carretera. Tal situación exige de las empresas del sector altos niveles de desempeño y competitividad a través de la definición de estrategias. Otro factor que se relaciona constantemente con un rendimiento superior es la capacidad de innovar. El objetivo general de este trabajo es estimar la relación entre las diferentes orientaciones estratégicas y la capacidad de innovación. Luego, estimar el impacto de esto en el desempeño competitivo de los transportistas por carretera en el estado de Mato Grosso. Para ello, se adaptó y aplicó un modelo teórico empírico propuesto por Grawe et Ét. al. (2009), el cual medido por medio de la Ecuación Estructural – PLS-SEM confirmó dos hipótesis sobre la orientación estratégica y la capacidad de innovación.

Palabras clave: *agronegocios; competitividad; desempeño; orientación estratégica; innovación; costos; Recursos y Capacidades; RBV*

1. INTRODUÇÃO

O Brasil se consolida como um dos maiores produtores e exportadores de grãos do mundo. O agronegócio brasileiro se destaca pela produção de commodities direcionada a exportação e, ano após ano, essa produção tem levado o país a avançar em termos de produtividade e tecnologia no campo aumentando a sua competitividade mundial. No entanto, ao analisar o desempenho brasileiro os avanços conseguidos no campo são neutralizados pela insuficiente infraestrutura logística e os altos custos para escoamento da produção.

O Agronegócio brasileiro de acordo com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA, acumula um crescimento de 1,91% em 2014, bem mais que os 0,58% da economia como um todo. A importância do agronegócio para o Brasil fica evidente ao ver que em 2013, 22,5% do PIB e 43% do superávit do país deve-se ao bom desempenho do setor (CEPEA, 2013 e 2014).

Nesse cenário o estado de Mato Grosso – MT se destaca ao ser responsável por 24% da produção nacional, atingindo 2% da produção mundial de grãos. O estado se destaca pela produção de soja que corresponde a 9% da produção mundial, milho que corresponde a 22% da produção brasileira, algodão que responde por 51% da produção nacional e com um rebanho bovino de 10 animais por habitante, enquanto a média nacional é de 1 animal por habitante (IMEA, 2013).

O estado do MT se destaca no cenário do agronegócio brasileiro e mundial, mas perde competitividade pela insuficiente infraestrutura logística e por um modelo de transporte de elevados custos (IMEA, 2013). De acordo com o CNA (2013), os resultados poderiam ser ainda melhores se não fossem os custos e desperdícios gerados pela infraestrutura, ou a ausência dela em determinadas regiões, na logística brasileira. De acordo com a CNT (2014), 49,9% das rodovias brasileiras possuem pavimento regular, ruim ou péssimo. Esse fator tem um impacto relevante sobre custos, principalmente, combustíveis e manutenção da frota.

Segundo dados do CSCMP o custo logístico no Brasil gira em torno de 10% do valor do PIB. As empresas têm também um custo significativo, 8,5% da receita anual são gastos logísticos, o transporte corresponde a 4,6%, a armazenagem 2,0% e estoque 1,9% (ILOS, 2012). Apesar disso o Brasil tem conseguido manter um ritmo do crescimento do setor transportes em torno de 2,3% ao ano.

Os problemas do setor são constantemente enumerados para justificar o “custo Brasil”, a baixa competitividade, a baixa capacidade gerencial do governo, a recessão econômica, entre outros. Essa conjuntura mostra que existem uma gama de negócios, investimentos e melhorias, oportunidades a serem exploradas na área de transportes.

No Brasil, país de dimensões continentais, o modal rodoviário é responsável por algo em torno de 60% das movimentações de cargas (CNT, 2014; ILOS, 2014). Estudos do GEIPOT (1997) mostram que esse modal é recomendado apenas para transporte até 500 KM, acima disso é recomendável o uso de outros modais mais eficientes como o ferroviário ou aquaviário. Como o país não dispõe de infraestrutura ferroviária e aquaviária é preciso otimizar o uso do modal rodoviário.

O estado de Mato Grosso, localizado na região Centro-Oeste do País, está em média a 2000 Km dos principais portos de exportação, logo tem grande demanda pelo transporte de longa distância. No entanto, a capacidade da ferrovia que atende o estado não é suficiente para atender toda a demanda. O mesmo ocorre com a hidrovia que opera apenas sazonalmente no rio Paraguai, além do que o tempo médio de transporte por esses modais é muito elevado. Dessa forma a maior parte da movimentação da produção é feita pelo modal rodoviário. Isso além dos impactos nos custos reflete no elevado tráfego de caminhões nas estradas e a conseqüente elevação do número de acidentes (IMEA, 2013).

Tal conjuntura evidencia que o transporte rodoviário apesar de não ser o mais indicado é o mais utilizado, e suas atividades apresentam um crescimento constante. Logo, torna-se necessário que este setor também alcance elevados índices de desempenho e competitividade.

A competitividade das organizações em cenários de alta concorrência demanda que as estas estabeleçam orientações estratégicas bem definidas para atingir resultados satisfatórios de desempenho e eficiência. Outro fator que é constantemente relacionado com um desempenho superior é a capacidade de inovação, que reflete na capacidade da empresa gerar vantagem competitiva (GRAWE, 2009; FERRARESI et al., 2014). Grawe et. al. (2009) propõe em seu trabalho um modelo que relaciona três possíveis orientações estratégicas, a saber: orientação para o cliente; orientação para o concorrente; e orientação para os custos, com a capacidade de inovação em serviços e desempenho de mercado.

De tal modo, propõe-se a seguinte questão: Qual a relação da orientação estratégica, custos, concorrente ou clientes, com a capacidade de inovação para o desempenho de mercado dos agentes transportadores de Mato Grosso?

O objetivo geral deste trabalho é estimar a relação entre orientação estratégica e capacidade de inovação e seu impacto sobre o desempenho competitivo dos transportadores rodoviários do estado de Mato Grosso. De maneira específica espera-se estimar a relação da orientação estratégica para o cliente, da orientação estratégica para o competidor, da orientação estratégica para custos sobre o desenvolvimento da capacidade de inovação. Por fim, espera-se estimar o impacto desta capacidade sobre o desempenho de mercado dos transportadores.

Identificar a orientação estratégica dos agentes transportadores do Estado e sua capacidade organizacional de geração de inovações para um desempenho superior pode fornecer indicações de quais as orientações estratégicas podem trazer melhores desempenhos (DAY, 1994; GATIGNON; XUEREB, 1997; NOBLE et al., 2002; LOPEZ-CABARCOS et al., 2015; OZKAYA et al., 2015).

Este estudo faz a aplicação do modelo proposto por Grawe et. al (2009). Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e exploratória, com a aplicação de um questionário no formato de *Survey* junto aos agentes transportadores de Mato Grosso. A pesquisa foi aplicada por meio de questionário on-line e também questionários físicos. Este artigo é composto dessa introdução, o referencial teórico, e a metodologia empregada na pesquisa. Por fim tem-se a apresentação

e analise dos resultados e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico a seguir tem o objetivo de melhor contextualizar a realidade da logística e o transporte de cargas agroindustrial no Brasil, em particular no estado de Mato Grosso. Em seguida são apresentados os conceitos de orientação estratégica, capacidade de inovação em serviço e desempenho.

2.1 Logística e Transporte de Cargas Agroindustriais no Brasil

De acordo com Ballou (2006) o grau de desenvolvimento de um país pode ser analisado a partir da infraestrutura logística existente. Isso porque a medida que as atividades econômicas vão se expandindo aumenta o trânsito de pessoas, mercadorias, recursos e etc. Segundo o autor, o Brasil passou por um período de crescimento que agora estabilizou devido a infraestrutura do país não ter se expandido na mesma velocidade que o desenvolvimento econômico.

No entanto, este não é um problema recente, a infraestrutura do país é um problema histórico, desde a década de 50 priorizaram-se os investimentos na indústria automobilística e, como consequência, passou-se a investir mais no modal rodoviário que tem custos de implantação consideravelmente menores que os outros modais (ILOS, 2014). Como resultado, a matriz de transporte brasileira é desbalanceada, focada no transporte rodoviário. O Quadro 1 apresenta a comparação da Matriz de transporte do Brasil com os Estados Unidos, outro país com dimensões continentais como o Brasil.

Quadro 1: Participação dos modais na matriz de transporte Brasil e EUA

Modal	Brasil	Estados Unidos
Rodoviário	67%	31%
Ferrovário	18%	37%
Aquaviário	11%	10%
Dutoviário	3%	21%
Aéreo	0,04%	0,3%

Fonte: ILOS, 2014.

Cada um dos tipos de modais tem atributos de característica do serviço específico que podem ser combinadas estrategicamente para atingir os objetivos da organização em termos de nível de serviço ou custo. De acordo com (BOWERSOX; CLOSS, 2001) os modais de transporte ferroviário e aquaviário são os mais adequados para transportar grandes volumes em distâncias maiores, o ideal para produtos de baixo valor agregado. Enquanto que o modal rodoviário é o mais indicado para distâncias curtas e de baixo volume, pois os seus custos fixos são baixos e os custos variáveis são mais elevados. Essa situação é o que torna inadequada a matriz de transporte brasileira.

De acordo com Martins et al. (2005), os principais fatores que influenciam os custos dos fretes rodoviários no agronegócio brasileiro é a distância a ser percorrida, que no caso do MT supera facilmente os 500 km indicados; a

sazonalidade característica da agricultura, a época de safra costuma ser o período de maior demanda por transporte, uma vez que há escassez de armazenagem e; por fim, a negociação entre o tomador de frete e o transportador.

A infraestrutura, a matriz de transporte e a formação do preço do frete denotam a importância que o transporte rodoviário tem para o Brasil e a relevância dele para as atividades agroindustriais. Dessa forma, torna-se mister entender a orientação estratégica dos agentes transportadores, sua busca por inovação para garantir vantagem competitiva.

2.2 Orientação Estratégica

Estratégia é uma série de ações e compromissos integrados e coordenados que visam explorar as competências essenciais e obter vantagem competitiva. Ao definir uma estratégia, uma empresa está escolhendo maneiras de competir, definido o que pretende fazer e o que não pretende fazer (PORTER, 1996; HITT, IRELAND E HOSKISSON et al., 2011).

Barney (1991) complementa que uma empresa possui vantagem competitiva quando tem uma estratégia que aumenta a eficiência e a eficácia, e isso é valioso, raro e difícil de imitar. Para Ferraresi et al. (2014) a orientação estratégica são as bases que uma estratégia fornece para resultados positivos no longo prazo.

Bowman in Faulkner Campbell (2006) define essa orientação como ativo estratégico, de forma específica os ativos estratégicos culturais, ou nas palavras do autor “a forma especial como as coisas são realizadas” na organização, ele inclui aspectos comportamentais como criatividade, lealdade, cooperação, trabalho em equipe e comprometimento. Ainda de acordo com o autor, os ativos estratégicos quando combinados com os ativos de entrada, são aqueles necessários para uma organização entrar em um determinado mercado e produzem resultados acima da média.

Conforme proposto no modelo de Grawe et. al (2009) considera-se para este estudo três possíveis padrões de orientação que a empresa pode adotar para obter sucesso no longo prazo, são eles:

- a) Orientação para o consumidor: é a cultura organizacional que facilita a entender os clientes alvos e permite buscar uma criação de valor constante para o cliente. As empresas com essa cultura desenvolvem uma inteligência estratégica para mapear as necessidades atuais e futuras dos clientes e disseminam isso dentro da organização. Os empregados sabem quem são os clientes e como servi-los, além disso quando aprendem algo novo sobre o cliente compartilham rapidamente a informação com outros membros da organização. O ponto chave dessa orientação é ver a cadeia de suprimentos do ponto de vista do cliente (PORTER, 1989; SLATER et al., 2006).
- b) Orientação para o concorrente: Neste tipo de orientação a organização foca em desenvolver uma inteligência capaz de identificar as forças e fraquezas dos competidores, no curto e no longo prazo. Organizações com esse tipo de orientação desenvolvem uma relação “profunda” de

conhecimento dos competidores principais e potenciais para adquirir o conhecimento necessário para enfrentar ou exceder as capacidades dos concorrentes. Desenvolver o conhecimento não é só responsabilidade do gerente, mas todos os funcionários estão empenhados em conhecer os produtos e serviços dos concorrentes. O ponto chave desta orientação é a preocupação em descobrir todas as fontes que os consumidores podem usar para satisfazer suas necessidades (PORTER, 1991; GRAWE et al., 2009).

- c) Orientação para os custos: Difere das duas anteriores pelo fato do seu foco ser interno. A orientação por custo leva a organização a perseguir a eficiência em toda a sua cadeia de valor. A inteligência aqui neste caso procura em adquirir conhecimento profundo e especializado para fornecer produtos e serviços com preocupação total nos custos envolvidos. A organização tende a oferecer soluções com preços atrativos ou atributos adicionais sem elevação dos preços. Os funcionários buscam eliminar os custos em todas as áreas da organização. A chave neste tipo de orientação é eliminar todos os serviços que não adicionam valor e identificar fontes de redução dos custos, desenvolvendo produtos e métodos alternativos de trabalho. (GRAWE et al., 2009)

Dessa forma, a orientação e as ações implementadas por cada empresa em particular, irão resultar em diferentes capacidades de inovação. O que consequentemente influencia o nível de desempenho e lucratividade no longo prazo (Lopez-Cabarcos et al., 2015).

2.3 Inovação em serviços

O processo de inovação não pode ser separado do contexto estratégico e competitivo de uma organização (Afuah, 2003), uma vez que se há mudanças no mercado os componentes de valor para o consumidor tendem a mudar e como resultado disto a empresa precisa ser capaz de antecipar as necessidades do consumidor para poder oferecer valor superior, o que geralmente implica em novos conhecimentos para complementar o conhecimento existente.

Para Schumpeter (1985) a inovação assume contornos muito amplos, podendo ser a introdução de um novo serviço ou variedade de serviço, novos métodos de prestação de serviços, abertura de novos mercados, obtenção de novas fontes de recursos ou ainda um novo arranjo organizacional ou industrial.

A inovação segundo Afuah (2003), é a utilização de novos conhecimentos para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes querem. Segundo autor, o conhecimento pode estar relacionado com a tecnologia ou com o mercado. Em relação à tecnologia pode ser o conhecimento de um componente ou interação entre os componentes, pode ser um processo, métodos e técnicas. Em relação ao mercado é o conhecimento da cadeia de suprimentos, aplicação dos produtos e as expectativas do cliente, preferências, necessidades e desejos.

Grawe et. al (2009) define a inovação em serviço como o desenvolvimento de um novo serviço percebido como novo e útil para um grupo em particular. Para o

autor, a inovação em serviço pode adicionar valor para a organização uma vez que inovações em serviços podem ser difíceis de imitar. Este tipo de inovação, que atende um grupo em particular, é conhecida como inovação Ad hoc proposta por Vargas e Zawislak (2006), onde a interação entre cliente e fornecedor gera novas formas de serviço.

No contexto tão singular e pitoresco da logística rodoviária brasileira, as possibilidades e a necessidade despontam como um campo fértil para inovações de produtos, processos e serviços que possam minimizar as dificuldades e aumentar a competitividade.

2.4 Framework teórico e apresentação das hipóteses

A teoria baseada em recursos – RBV serve como framework para o desenvolvimento deste trabalho, considerando que o uso efetivo dos recursos pode levar a criação de uma vantagem competitiva superior (Barney, 1991).

A RBV examina a capacidade que uma empresa tem em termos de obter e/ou explorar recursos estratégicos para alavancar a sua posição no mercado. Essa habilidade é vista como um recurso estratégico e inclui ativos tangíveis e intangíveis que são atividades organizacionais (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Como o objetivo das organizações é gerar valor, que é medido pelas características de desempenho de um produto ou serviço, e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar, a RBV propõe que a forma como a organização dispõe os seus recursos para gerar valor são as fontes da vantagem competitiva (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011). Neste caso é proposto que a orientação estratégica, e a capacidade de inovação são geradores de um desempenho superior de mercado.

Como as decisões não são rotineiras, identificar, elaborar, distribuir e proteger recursos, capacidades essenciais pode ser um desafio (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2011). Daí então, identifica-se a necessidade de relacionar orientação estratégica com capacidade de inovação para garantir um desempenho superior. A seguir, a Figura 1 apresenta o modelo conceitual a ser aplicado nesta pesquisa.

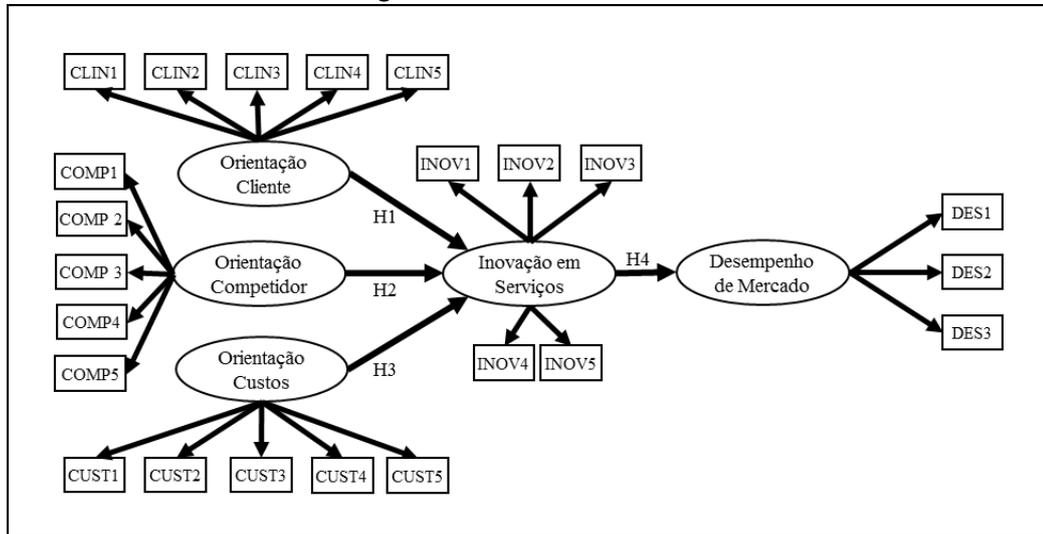
Este trabalho se propõe a testar as hipóteses de Grawe et. al (2009):

- H1: Orientação estratégica para o consumidor é positivamente relacionado com a capacidade de inovação em serviço.
- H2: Orientação estratégica para o competidor é positivamente relacionado com a capacidade de inovação.
- H3: Orientação estratégica para custos é positivamente relacionado com a capacidade de inovação.
- H4: Capacidade de inovação é positivamente relacionada com desempenho de mercado.

As limitações da aplicação do modelo no transportadores de Mato Grosso podem surgir da ausência de adequação de um modelo para a realidade brasileira. Além disso, pode haver erros na tradução, ou os mesmos conceitos que não são aplicados nas organizações brasileiras. Outra limitação segundo Ferraresi et al. (2014) pode vir dos efeitos das interações entre orientação estratégica e

inovação, e os resultados gerados podem ser indiretos, uma vez que as interações são complexas e existem muitos fatores internos e externos a organização que pode influenciar nesses resultados.

Figura 1 - Modelo Conceitual



Fonte: Adaptado: Grawe et. al (2009)

3. MÉTODO

A pesquisa em administração tem evoluído de maneira dinâmica, novas questões têm sido abordadas e novas formas de abordagem surgem a cada instante (HAIR JR et al., 2005). De acordo com Collis e Hussey (2005), essa é uma pesquisa de natureza quantitativa e quanto aos seus objetivos constitui um estudo descritivo, refere-se a pesquisa que se proponham a medir e relacionar um determinado objeto e trata-los com o uso de métodos quantitativos (matemáticos), este tipo de estudo procura padrões, ideias ou hipóteses. A pesquisa descritiva é aquela que pretende elucidar as características de uma determinada situação ou contexto (Creswell, 2010).

Para mensuração das variáveis este trabalho utilizará, inicialmente, o mesmo questionário proposto por Grawe et. al (2009). Para sua operacionalização o questionário foi traduzido e testado por meio de tradução reversa. No entanto, de forma complementar foi realizada uma entrevista com cinco especialistas da área de logística. Além disso, foram feitas três entrevistas piloto para adequar o questionário a realidade brasileira, o pesquisador tomou notas de campo para ajustes do questionário que serviram para sua adequação (Creswell, 2010).

É importante ressaltar que o questionário utilizará uma escala Likert de 1 a 7 pontos, onde 1 = discordo Totalmente, 4 = indiferente, 7 = concordo totalmente, para os constructos de orientação estratégica e inovação. Para o constructo de desempenho de mercado a escala será: 1 = muito pior, 4 = quase o mesmo, 7 = muito melhor). As assertivas e questionário se encontram no apêndice A.

Além das perguntas que compõe os constructos serão coletados dados a respeito do tamanho da organização, faturamento no último ano, tempo de existência da organização e função do respondente, a fim de caracterizar melhor a amostra.

Após os ajustes o questionário foi enviado para uma amostra maior não probabilística. Como existe grande dispersão dos potenciais respondentes e dado às restrições de orçamento e tempo, a amostragem se dará por facilidade e disponibilidade de acesso aos entrevistados e sua localização. Isto foi observado pelo pesquisador que identificou que geralmente os transportadores ficam aglomerados em postos de combustíveis o que facilita a aplicação do questionário físico a um maior número de transportadores (LAKATOS; MARCONI, 2010). Também será utilizado na aplicação do questionário físico a estratégia de “bola de neve” que consiste de pedir a um entrevistado que indique um outro potencial respondente para a pesquisa (CRESWELL, 2010).

Buscando aumentar o tamanho da amostra e a dispersão geográfica, o questionário também foi encaminhado via e-mail contendo um link para responder o questionário em meio eletrônico google *forms* no período entre julho e dezembro de 2016. Para esse último tipo de coleta, verificou-se baixo retorno dos respondentes, apenas 2 respostas.

A apresentação e a análise dos resultados em um primeiro momento fazem uso de técnicas estatísticas, como a estatística descritiva e a análise fatorial confirmatória com o objetivo de verificar a adequação das variáveis aos constructos Moori e Zilber (2003). Isso é necessário considerando que esta pesquisa busca fazer a adaptação de um modelo estrangeiro a realidade brasileira, particularmente a realidade do setor de transporte rodoviário.

Em seguida utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais baseada em *partial least squares* (PLS-SEM) para estimar a relação entre os constructos do modelo e seu grau de predição para o desempenho das organizações. Optou-se por utilizar a modelo PLS-SEM devido a seu melhor desempenho em termos de predição, além disso, o modelo é mais flexível em relação a teoria favorecendo o contexto exploratório dessa pesquisa. Por fim, o modelo não pressupõe que os dados tenham uma distribuição normal, além de ser mais flexível quanto o tamanho da amostra, geralmente o poder estatístico é mensurado com a porção do modelo com o maior número de preditores, ou 10 vezes o maior número de preditores, no contexto dessa pesquisa 5 preditores para as variáveis latentes, o que corresponderia a uma amostra de 50 casos, o que fica dentro do mínimo recomendado que é entre 30 e 100 casos (Zwicker et al., 2008; Ringle et al., 2014; Bido et al., 2015).

No entanto a recomendação da amostra segundo o software estatístico *Gpower*, recomendado inclusive por Ringle et. al. (2014) e Bido et. al. (2015) seria de 119 amostras, segundo o número de variáveis latentes, esse número também é bem próximo do recomendado por Hair et. al. (2005), o que se constitui uma das maiores limitações dessa pesquisa.

Para análise dos dados e elaboração de tabelas e gráficos foram utilizados os softwares manipulação e elaboração dos gráficos, matrizes e tabelas foi utilizado os softwares Excel, “R” com o pacote “*R commander*” e o *software SMART-PLS 2.0* (Fox; Bouchet-Valat, 2015)).

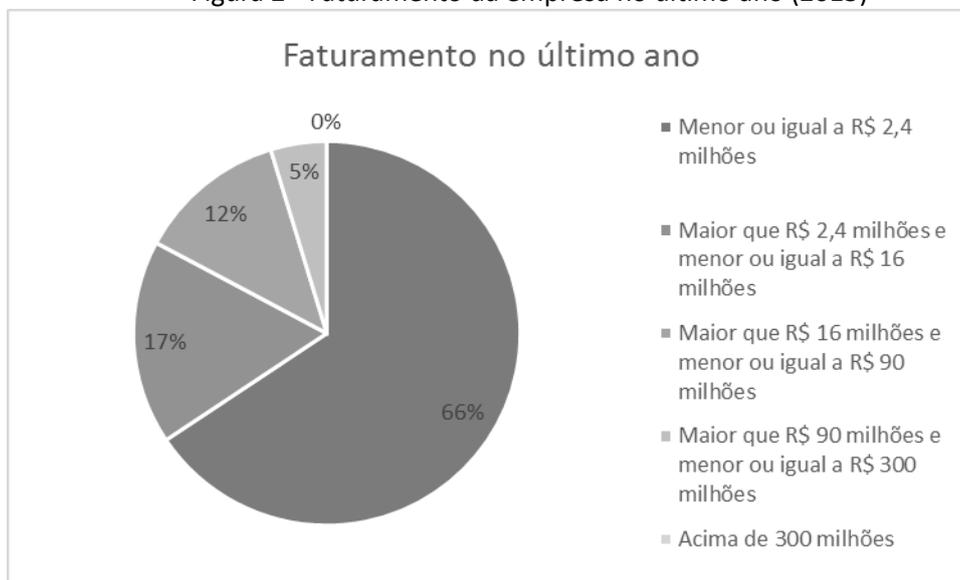
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No total a pesquisa contou com a participação de 64 respondentes, destes aproximadamente 61% declararam ser sócios proprietários da organização, 15,6% são supervisores ou coordenadores e 17,2% declaram ocupar cargos de gerente geral ou gerente, os 6,2% restantes declararam-se presidentes ou diretores. Isso evidencia que a amostra é formada por respondentes teoricamente aptos a participar da pesquisa, uma vez que estão envolvidos com atividades de direção.

Das empresas analisadas 76% delas já estão a mais de 5 anos no mercado, 10,9% estão entre 4 e 5 anos, enquanto que 4,7% estão entre 1 e 3 anos, estão a menos de 1 ano no mercado apenas 7,8% das empresas. Esses números são interessantes, considerando a taxa de mortalidade das empresas brasileiras e a alta rotatividade de empresas no setor de transporte rodoviário, já que aproximadamente 87% das empresas estão a mais de 4 anos atuando na atividade.

Considerando o tamanho das empresas de serviços, segundo a classificação do SEBRAE e do IBGE, 76% das empresas são consideradas microempresas, pois possuem até 9 funcionários, 18,8% são pequenas empresas, possuindo entre 10 e 49 funcionários, um número condizente com a atividade de transporte rodoviário no Brasil. Apenas 1 empresa foi classificada como média, possuindo entre 50 e 100 funcionários. Apenas 2 empresas são classificadas como grandes possuindo mais de 100 funcionários. A Figura 2 apresenta o faturamento médio das empresas analisadas, considerando a classificação do BNDES.

Figura 2 - Faturamento da empresa no último ano (2015)



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do faturamento corroboram a classificação de micro e pequenas empresas 83% da amostra com o perfil do setor de transporte rodoviário.

Antes de analisar os dados foi realizada uma análise e pré-limpeza dos dados. Assim, foram removidos da amostra os respondentes que responderam mais de

80% do questionário com o mesmo valor na escala *Likert* afim de evitar que dados enviesados, ou resposta de má fé prejudiquem a confiabilidade das análises (Ess Edu Net, 20XX; Malhotra, 2001).

Segundo esse critério foram removidos 10 respondentes. Além disso, foram removidos 4 respondentes cujas respostas foram consideradas outliers, situação onde a resposta tem um desvio padrão acima de 3 para mais ou para menos. Sendo assim, as próximas análises consideraram um total de 50 respondentes.

Inicialmente foi realizado uma Análise Fatorial com o objetivo de confirmar que as escalas, constructos e modelos, adaptadas do trabalho de Grawe et. al (2009), atendessem os critérios de consistência interna, validade convergente e discriminantes em suas medidas. De tal maneira foram necessárias algumas “rodadas” para a remoção de algumas medidas foram eliminadas 4 variáveis com baixa carga fatorial, de modo que todas as variáveis atenderam o critério de carga $\geq 0,7$, apenas uma variável com carga fatorial 0,6981 que está bem próxima desse limite foi mantida, com o propósito de evitar que o constructo orientação para o cliente ficasse com menos de 3 variáveis. Desse modo, o modelo atendeu aos critérios de validade convergente e divergente, conforme a Tabela 1. As cargas fatoriais dos itens restantes podem ser observadas no Apêndice A.

Tabela 1 - Matriz de correlação índices de confiabilidade e validade do modelo

	Cliente	Competidor	Custo	Inovação	Performance
Cliente	0,78670				
Competidor	0,37517	0,84846			
Custo	0,25521	0,303391	0,80631		
Inovação	0,69040	0,31996	0,03472	0,83954	
Performance	0,18998	0,43211	0,02294	0,24906	0,92319
AVE	0,53153	0,59638	0,64997	0,70476	0,85253
<i>Composite Reliability</i>	0,81635	0,87919	0,90246	0,92199	0,95854
<i>Cronbachs Alpha</i>	0,71273	0,83328	0,86514	0,89322	0,94300

* **Nota:** Os valores na diagonal são a raiz quadrada da variância média extraída - AVE (RINGLE et al., 2014).

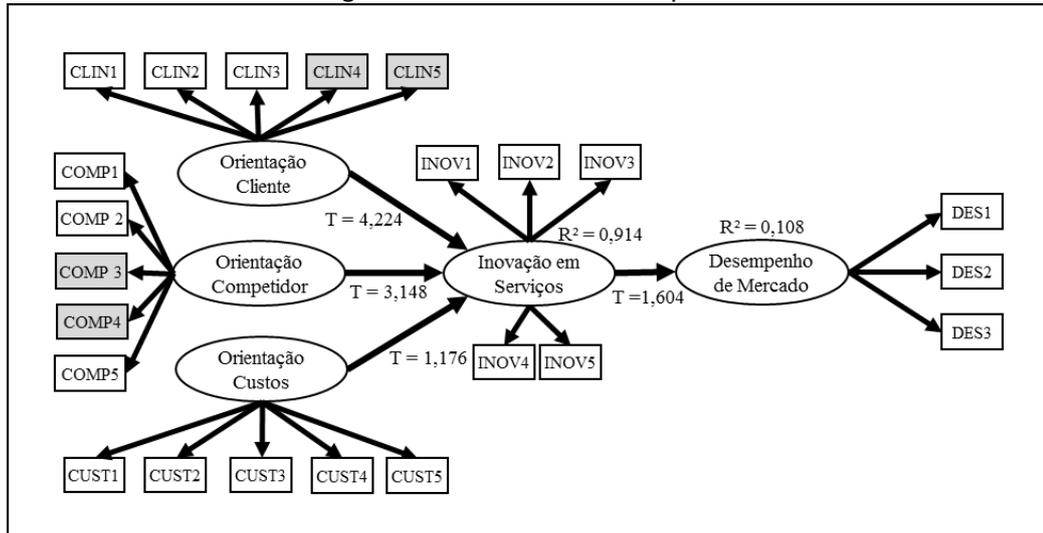
Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado os valores de AVE que representa a validade convergente está acima de 0,5. A confiabilidade composta e o alfa de *Cronbach* também estão acima de 0,7 (Pasquali, 2007; Oliveira et al., 2012; Ringle et al., 2014). A validade discriminante no nível das variáveis latentes é calculada tirando a raiz do AVE que são os valores em diagonal na tabela. Neste caso os valores das correlações entre os constructos têm que ser menores que os valores da diagonal (RINGLE et al., 2014). Chama a atenção a alta correlação da capacidade de inovação com a orientação para o cliente, mas como está abaixo dos valores diagonais horizontal e vertical, optou-se por não fazer outros ajustes.

Tendo atendido os critérios de validação da consistência interna, da convergência e discriminante das medidas, foi iniciado a avaliação estrutural do modelo empírico. A Figura 3 apresenta os resultados do teste. As variáveis destacadas em cinza, são aquelas que tiveram que ser excluídas para garantir a validade do

modelo.

Figura 3 - Modelo teórico-empírico



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que 91,4% da capacidade de inovação é explicada pela orientação estratégica. Essa relação apresenta um ajuste satisfatório em termos de estimação. Já a observação que aproximadamente 11% da variância do constructo desempenho de mercado é explicada pela capacidade de inovação e, traz à tona um valor considerado baixo. Esses valores diferem muitos daqueles observados por Grawe et. al. (2009) onde o modelo apresentou maior nível de variância para a capacidade de inovação sobre a performance de mercado (49%), ao passo que a influência dos constructos das orientações estratégicas sobre a capacidade de inovação foi de 35%, os valores se inverteram, embora não proporcionalmente. A Tabela 2 apresenta com mais detalhes a significância estatística das relações estruturais do modelo, bem como as decisões representativas para os testes de hipótese.

Tabela 2 - Coeficientes estruturais e teste de hipótese

Relacionamento Estrutural	Amostra Original	Erro Padrão	Estatística T (O/STERR)	valor p	Hipótese	Decisão	R ²
Cliente > Inovação	0,58379	0,13755	4,24406	0,0000*	H1	Sim	
Competidor > Inovação	0,40010	0,12710	3,14777	0,0017*	H2	Sim	91,4
Custo > Inovação	0,28647	0,24358	1,17610	0,2398	H3	Não	
Inovação > Performance	0,32902	0,20510	1,60414	0,1090	H4	Não	10,8

* < 0,01: Nível de significância (t > 2,58)

Fonte: Dados da pesquisa

A relação estrutural entre os constructos de orientação estratégica para cliente e competidor apresentaram resultados significantes na formação do constructo de capacidade de inovação, o mesmo não ocorreu com o constructo de custos, repetindo os resultados observados por Grawe et al. (2009).

Por outro lado, a relação estrutural dos constructos capacidade de inovação e desempenho de mercado não atingiram valores significantes, isso difere dos resultados obtidos por Grawe et. al. (2009). Dessa forma, as únicas hipóteses

suportadas pelo modelo teórico empírico foram H1 e H2, o que permite afirmar que elevados níveis de orientação estratégica para o cliente e fornecedor podem gerar uma grande capacidade de inovação para as empresas do setor de transporte.

5. CONCLUSÃO

Em um primeiro momento é preciso enfatizar as limitações dos resultados hora apresentados, uma vez que a amostra ficou bem abaixo do que é convencional necessário para obter uma boa estimação do modelo. Por outro lado, este é um artigo que visa apresentar resultados parciais da pesquisa em andamento, espera-se que a partir das críticas e contribuições seja possível aprimorá-lo para ao final da pesquisa e apresentar resultados mais consolidados e de maior credibilidade. A coleta de dados está em andamento e uma amostragem maior pode possibilitar resultados mais ricos e melhor estimados.

Os resultados obtidos da adaptação e teste do modelo teórico-empírico proposto por Grawe et. al. (2009) apresentam duas implicações gerenciais. A primeira evidencia a necessidade de as organizações colocarem mais ênfase nas relações externas com clientes e fornecedores. Tendo em vista que a estas podem trazer melhores benefícios em termos do desenvolvimento de uma capacidade muito valorizada como a inovação. A importância aumenta se considerar o contexto dos relacionamentos em redes e cadeias de suprimentos, potencializados pelas tecnologias de informação e comunicação (GRAWE, 2009).

Em segundo lugar abre também a oportunidade de as empresas analisarem e se necessário aprimorar a gestão estratégica dos custos, visando inovar em processos que proporcionem a redução de custos e, conseqüentemente, ganhos de desempenho de mercado. Existem estudos que enfatizam a necessidade de as empresas adotarem cadeias de suprimentos ágeis para proporcionar maior diferenciação, em muitos casos por meio das inovações ao mesmo tempo em que procuram ser enxutas para serem competitivas (Naylor et al., 1999; Christopher, 2000; Gligor; Holcomb, 2012; Qrunfleh; Tarafdar, 2014).

Outra contribuição desta pesquisa é a inserção no contexto das micro e pequenas empresas que tem uma importância considerável para a economia brasileira. Nesse sentido, a pesquisa permite que os gestores e outros agentes do setor reflitam sobre as suas práticas gerenciais, principalmente no aspecto estratégico. Como o setor de transporte rodoviário é composto de muitas micro e pequenas empresas existe a necessidade de contribuir com a consolidação destas empresas com uma gestão cada vez mais eficaz (Pereira et al., 2009; Picchiai, 2016).

Do ponto de vista de políticas públicas, este artigo evidencia a necessidade de garantir financiamento, auxílio técnico, e incentivos específicos para micro e pequenas empresas do setor de transporte rodoviário, tendo em vista as características do setor e dos tomadores de decisão que muitas vezes ignoram o conhecimento em administração.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits**. New York: Oxford University Press, 2003.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991.
- BIDO, D. D. S.; SOUZA, C. A. DE; SILVA, D. Entre a Teoria e os Dados: Um Estudo Metodológico com Exemplos em Pesquisas da Aprendizagem Organizacional. **Submetido RpoT**, 2015.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, M. The Agile Supply Chain. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 37–44, 2000.
- CNT. **Investimentos federais em transporte - 2014**. 2014.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994. American Marketing Association. Disponível em: <<http://www-jstor-org.ez347.periodicos.capes.gov.br/stable/1251915>>. .
- ESS EDU NET - EUROPEAN SOCIAL SURVEY EDUCATION NET. From Item to Index: . First round of preparation, cleaning and recoding. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/4/2.html>>. Acesso em: 28/3/2015.
- FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy**. Oxford University Press, 2006.
- FERRARESI, A. A.; APARECIDO, S.; SANTOS, D. O. S.; QUANDT, C. O. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no brasil. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 15, n. 2, p. 199–231, 2014.
- FOX, J.; BOUCHET-VALAT, M. Rcmdr - R Commander. , 2015.
- GATIGNON, H.; XUEREB, J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77–90, 1997. American Marketing Association. Disponível em: <<http://www-jstor-org.ez347.periodicos.capes.gov.br/stable/3152066>>. .
- GEIPOT. **Corredores de transporte: proposta de ações para adequação da infraestrutura e para racionalização de transporte de granéis agrícolas**. Brasília, 1997.
- GLIGOR, D. M.; HOLCOMB, M. C. Understanding the role of logistics capabilities in achieving supply chain agility: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 438–453, 2012.
- GRAWE, S. J. Logistics innovation: a literature-based conceptual framework. **The International Journal of Logistics Management**, v. 20, n. 3, p. 360–377, 2009.
- GRAWE, S. J.; CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J. The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. **International Journal of Physical Distribution &**

Logistics Management, v. 39, n. 4, p. 282–300, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600030910962249>>. Acesso em: 12/12/2014.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. . A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ILOS. **Pa n o r a m a ILOS Custos Logísticos no Brasil**. Rio de Janeiro, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPEZ-CABARCOS, M. A.; GO TTLING-OLIVEIRA-MONTEIRO, S.; VAZQUEZ-RODRIGUEZ, P. Organizational Capabilities and Profitability: The Mediating Role of Business Strategy. **SAGE Open**, v. 5, n. 4, 2015. Disponível em: <<http://sgo.sagepub.com/content/5/4/2158244015616852.abstract>>. .

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, R. S.; PRATI, C. A.; CONTE, H. Decisões Estratégicas na Logística do Agronegócio : Compensação de Custos Transporte-Armazenagem para a Soja no Estado do Paraná. , p. 53–78, 2005.

MOORI, R. G.; ZILBER, M. A. Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 127–147, 2003.

NAYLOR, J. BEN; NAIM, M.; BERRY, D. Leagility: integrating the lean and agile manufacturing in the total supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 62, p. 107–118, 1999.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 25–39, 2002.

OLIVEIRA, D. DE; WALTER, S. A.; BACH, T. M. Critérios de validade em pesquisas em estratégia: uma análise em artigos publicados no EnAnpad de 1997 a 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 225–254, 2012. João Pessoa - PB. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000600010&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. .

OZKAYA, H. E.; DROGE, C.; HULT, G. T. M.; CALANTONE, R.; OZKAYA, E. Market orientation, knowledge competence, and innovation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 309–318, 2015. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167811615000051>>. Acesso em: 3/3/2017.

PASQUALI, L. Validade dos Testes Psicológicos : Será Possível Reencontrar o Caminho ? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, p. 99–107, 2007.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**; v. 6, n. 1 (2009)DO - 10.5585/rai.v6i1.245 , 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129>>. .

PICCHIAI, D. A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais. **Revista FAE**, v. 19, n. 1, p. 48–67, 2016.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15th ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996. Harvard Business School Publication Corp. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9611187954&site=ehost-live>>. .

QRUNFLEH, S.; TARAFDAR, M. Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 147, n. PART B, p. 340–350, 2014. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.09.018>>. .

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54–71, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1985.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, T. M. THE MODERATING INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATION ON THE STRATEGY FORMATION CAPABILITY–PERFORMANCE RELATIONSHIP. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 1221–1231, 2006.

VARGAS, E. R. DE; ZAWISLAK, P. A. Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado : a Pertinência de uma Dimensão Espacial na Abordagem dos Sistemas de Inovação. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 139–159, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm : Summary. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A. DE; BIDO, D. DE S. Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** . p.1–16, 2008. Rio de Janeiro.

Apêndice – A – Questionário e Cargas Fatoriais

Considerando as atividades ligado ao serviço de transporte. Qual o número de funcionários na sua empresa?	
<input type="checkbox"/> Micro: até 9 empregados	<input type="checkbox"/> Pequena: de 10 a 49 empregados
<input type="checkbox"/> Média: de 50 a 99 empregados	<input type="checkbox"/> Grande: mais de 100 empregados
A quantos anos a empresa está atuando no mercado?	
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 3 anos
<input type="checkbox"/> Entre 4 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos
Qual o cargo função que você ocupa na empresa?	
<input type="checkbox"/> Sócio/Proprietário	<input type="checkbox"/> Presidente
<input type="checkbox"/> Gerente Geral	<input type="checkbox"/> Gerente
<input type="checkbox"/> Diretor	<input type="checkbox"/> Supervisor/Coordenador
Qual a receita operacional bruta da sua empresa?	
<input type="checkbox"/> O Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	<input type="checkbox"/> Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
<input type="checkbox"/> Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	<input type="checkbox"/> Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
As escalas dos constructos orientação para o cliente, orientação para o competidor, orientação para custos, capacidade de inovação segue o modelo likert de 7 pontos onde 1 – Discordo totalmente 7 – Concordo Totalmente. Para o constructo desempenho de mercado também escala de 7 pontos variando de 1 - Muito pior 7 - Muito Melhor	
Constructo orientação para o cliente	
	Carga fatorial
CLIN1	Nossos objetivos de negócios são orientados principalmente pela satisfação do cliente
CLIN2	Nós divulgamos para todos da empresa como nós queremos nos relacionar com o cliente
CLIN3	Nossa estratégia para adquirir vantagem competitiva é baseada nas necessidades dos clientes
Constructo orientação para competidor	
	Carga fatorial
COMP1	Nosso setor comercial coleta regularmente informações a respeito dos concorrentes
COMP2	Os diretores e gerentes avaliam regularmente as ações dos concorrentes
COMP5	Nós tentamos identificar as estratégias dos concorrentes
Constructo orientação para custos	
	Carga fatorial
CUST1	Melhorar a eficiência operacional (fazer mais com menos) é alta prioridade na nossa empresa
CUST2	Alcançar economias de escala (Alcançar um volume alto para reduzir custos) é um elemento importante da nossa estratégia
CUST3	Ter o menor custo é muito importante para nossa empresa
CUST4	Custo é o componente mais crítico nas medidas de desempenho da nossa empresa
CUST5	Consideramos que os custos vêm sempre em primeiro lugar em qualquer tomada de decisão em nossa empresa
Constructo capacidade de inovação	
	Carga fatorial
INOV1	Inovações e melhorais são prontamente aceitas pela administração da empresa
INOV2	Os gerentes e diretores dão prioridade a inovação nos nossos serviços
INOV3	Nossa empresa busca constantemente novas maneiras de prestar serviços melhores para nossos clientes
INOV4	Nossa empresa está disposta a trocar/modificar nossos serviços para atender qualquer solicitação especial dos clientes

INOV5	Comparados com nossos concorrentes, nossa empresa é uma das mais preparadas para apresentar novos serviços	0,760511
Constructo Desempenho de Mercado		Carga fatorial
DESP1	No último ano nossas vendas cresceram mais que as dos nossos concorrentes	0,917501
DESP2	No último ano nossa margem de lucro cresceu mais que a dos nossos concorrentes	0,924218
DESP3	No último ano nossa fatia de mercado (market share) cresceu mais que a dos nossos concorrentes	0,939472
DESP4	No último ano a empresa melhorou a sua posição no ranking em relação aos concorrentes	0,911356