

Editorial

A *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia* é uma publicação quadrimestral do Programa e Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), que teve seu início no ano de 2008, com o objetivo de divulgar trabalhos teórico-empíricos e/ou ensaios teóricos sobre estratégias empresariais. Desde então uma média de sete artigos sobre o tema estratégia, abrangendo pesquisas teórico-empíricas e ensaios teóricos, realizados sob abordagens metodológicas e teóricas diversas, vem sendo apresentada em cada edição. Essa diversidade, como já ressaltado em outros editoriais, além de estar alinhada com a missão da *REBRAE*, é salutar para a sedimentação e avanços no campo da estratégia organizacional.

A revista foi classificada pela CAPES como B2 em sua primeira avaliação, e sentimo-nos honrados em dividir esse mérito com todos os autores que nos encaminharam artigos, bem como com os gestores, professores, colaboradores e alunos da Escola de Negócios da PUCPR que, direta ou indiretamente, estiveram envolvidos com esse processo. Neste número temos a satisfação de apresentar mais sete artigos versando sobre o tema estratégia.

No primeiro artigo, os autores Jamerson Viegas Queiroz, Hélio Roberto Hékis, Lelayne de Araújo Dutra, Luíze Fernandes de Azevedo e Maria Luiza Azevedo de Medeiros, utilizando-se de um estudo multicase exploratório de natureza qualitativa e do ferramental teórico Matriz de Importância-Desempenho, identificam e apresentam os principais critérios competitivos para o setor de transportes urbanos em Natal, RN. Os autores concluem que, dentre os critérios competitivos valorados pelo cliente de transporte coletivo, aqueles de maior relevância são os de qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovação. Concluem também pela constatação de diferenças estratégicas entre as empresas estudadas, inferindo que o foco em qualidade pode ser o diferencial para o posicionamento competitivo entre suas congêneres.

No segundo artigo, o autor Leomar dos Santos, por meio de um ensaio teórico e a partir de pesquisa bibliográfica, apresenta uma proposta multinível para avaliação do capital intangível nas organizações. O autor parte do pressuposto da evidência de maior intensidade de aplicação de conhecimento aos negócios na atualidade do que se percebia há 50 anos. Na conclusão, constata-se que existe um número significativo de empresas que estão desenvolvendo e experimentando novas técnicas e modelos de mensuração do capital intelectual, mas que o grande desafio ainda é documentar essas práticas e experiências e compartilhá-las com outras empresas. Conclui-se, também, que a escolha pela mensuração dos conhecimentos utilizados pelas organizações se dá em diferentes níveis: estratégico, tático e operacional.

No terceiro artigo, os autores Jair de Oliveira, Bárbara Ilze Semensato, Giseli Diniz de Almeida Moraes e Edmundo Escrivão Filho, por meio de pesquisa do tipo *survey*, com corte transversal em 52 empresas do setor metal-mecânico de São Carlos, SP, buscam sugerir uma categorização e também identificar especificidades acerca desse setor. As variáveis consideradas para a categorização foram Estrutura Organizacional e Perfil do Dirigente. Os autores concluem que a estrutura organizacional predominante possui poucos níveis hierárquicos e a tomada de decisões se centraliza na figura do dirigente.

No quarto artigo, os autores Marcelo Alvaro da Silva Macedo, Fabrício Carvalho Cípola, Antonio Francisco Ritter Ferreira e Márcio Flávio Amaral de Souza, por meio de uma pesquisa, descritiva quanto à natureza e

quantitativa quanto ao procedimento de análise dos dados, avaliam o desempenho de 15 empresas de distribuição de energia elétrica no Brasil nos anos de 2004 e 2005. Para tal, utilizam-se da Análise Envoltória de Dados (DEA) e consideram as perspectivas socioambiental, operacional e contábil-financeira. Os resultados mostram que, em relação à perspectiva socioambiental, apenas a Celtins e a Eletropaulo atingiram o índice de desempenho máximo (100%), e que nenhuma das empresas, em nenhum dos anos, têm desempenho inferior a 50%. Para a perspectiva operacional, a única empresa de destaque foi a Enersul, enquanto a Celpa e a Celtins foram as que apresentaram os piores índices de desempenho nessa perspectiva. Em relação à perspectiva contábil-financeira, os resultados apontam que apenas a Coelba e a Energipe atingiram desempenho máximo, enquanto a Light se mostrou como a empresa de piores resultados. Os autores concluem que a Elpe, Coelba, Copel, Energipe e Enersul são as que apresentam os melhores desempenhos multidimensionais, enquanto a Ampla é a distribuidora de energia com pior desempenho na combinação das três perspectivas sob análise.

No quinto artigo, os autores Marcelo Alvaro da Silva Macedo, Kátia de Almeida e Tânia Regina Frota Vasconcellos Dias buscam avaliar o que é valor para o cliente em serviços educacionais a distância. Utilizam-se de quatro perguntas abertas e de um roteiro de entrevista semiestruturado aplicados a uma amostra não probabilística de 41 respondentes. Neste estudo, de natureza aplicada, descritiva e exploratória os autores utilizam como base a teoria de MEANS-END. No apoio a este estudo foi empregada a técnica *laddering*, que significa escalonamento ou escalada, tanto na entrevista semiestruturada quanto na análise qualitativa e interpretação dos dados. Os resultados incluem a construção de um mapa hierárquico de valor, no qual os autores identificam como importantes cinco atributos: Plataforma, Credibilidade, Tutoria, Material didático e Organização. Concluem também que duas cadeias foram consideradas dominantes, ambas tendo como base a Tutoria, que liga à Aprendizagem, que leva ao Desenvolvimento Profissional e ao Desenvolvimento Pessoal.

No sexto artigo, os autores Vérica Marconi Freitas de Paula e Fernando César Almada Santos tratam da configuração da estrutura organizacional e da sua influência na gestão de recursos humanos em uma empresa de consultoria multinacional. Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto a sua natureza: exploratória quanto ao objetivo e de estudo de caso quanto à estratégia de abordagem. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada individual com participantes escolhidos intencionalmente. Os autores concluem que a gestão de recursos humanos assume papel estratégico nesse tipo de organização e que são cruciais para o alcance de objetivos estratégicos.

Por fim, no sétimo artigo os autores Fernanda Steinbruch Araujo, Claudete Barbosa Ruschival, Ana Paula Bezerra Barquet, Marcelo Gitirana Gomes Ferreira e Fernando Antônio Forcellini, por meio de um ensaio teórico objetivam discutir e relacionar estratégias de Ecodesign, pensadas ainda durante as fases iniciais do desenvolvimento do produto, para a maximização das etapas da Logística Reversa. Com os resultados dessas análises, os autores propõem ações para subsidiar a concepção de produtos mais adequados às diferentes etapas da Logística Reversa. Para os autores, essas estratégias, quando aplicadas pensando no retorno do produto para o reaproveitamento pelo OEM, podem melhorar as etapas do fluxo reverso e ainda levar à diminuição dos impactos ambientais durante as fases de uso e reaproveitamento.

Assim, espera-se que também esta edição venha contribuir para o processo de geração, acumulação e sistematização de conhecimentos para o campo de estudo denominado estratégia empresarial. Agradecemos a colaboração dos autores, dos avaliadores dos artigos e do pessoal de apoio editorial, sem os quais não seria possível a realização deste empreendimento.

A todos, uma boa leitura.

Prof. Dr. Alceu Souza
Editor