

SOLANGE DE LIMA BARBOSA

PADRÕES DE COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NA
INDÚSTRIA MOVELEIRA NO PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luís Machado-da-Silva, PhD.

CURITIBA
2001

**“PADRÕES DE COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS
ORGANIZACIONAIS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO PARANÁ”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

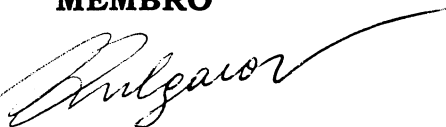
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE**

Valeria Silva da Fonseca

**PROF. DRA. VALERIA SILVA DA FONSECA
MEMBRO**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
MEMBRO**

“Alguns cometem o erro fundamental de considerar as condições físicas de uma região como as mais importantes para os seus habitantes; penso entretanto que não se pode pôr em dúvida que a natureza dos demais habitantes com os quais cada um tem que competir é normalmente um elemento muito mais importante para o sucesso.”

Charles Darwin
A origem das espécies (1859)

Aos meus queridos pais Antonio e Sandra dedico este trabalho, agradecendo-lhes as inumeráveis horas de sono perdidas e toda a força e apoio que me deram para que este momento se tornasse real.

AGRADECIMENTOS

Em momentos como este paramos para refletir em tudo o que se passou desde o momento em que decidimos iniciar um mestrado até concluirmos a dissertação. A primeira tendência é lembrarmos as dificuldades, sobretudo na fase de fechamento e defesa do estudo. Voltando um pouco atrás no tempo, lembramos as noites mal dormidas, as pilhas e pilhas de livros para ler e os intermináveis trabalhos para entregar. Mas se voltarmos um pouco mais no tempo vemos a nossa própria euforia no momento da admissão; o coração cheio de sonhos e a imensa vontade de chegar no momento que vivemos agora.

Muita coisa aconteceu nesse período e parece que só conseguimos lembrar o quanto foi difícil chegar até aqui e é por essa razão que essa parte da dissertação é tão importante: é o momento de lembrar de agradecer àquelas pessoas que foram fundamentais nesta conquista e que conseguiram amenizar essas nossas dificuldades com a sua amizade, a sua compreensão e a sua colaboração, em todos os sentidos.

Antes de mais nada devo agradecer às empresas que participaram dessa pesquisa e proporcionaram dados que tornaram possível a realização desse estudo.

À FIEP, pelo material fornecido e apoio para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao Sr. Juvino Pereira de Faria, secretário do Sindicato das Marcenarias e Empresas do Mobiliário do Paraná, pela colaboração na etapa de coleta de material bibliográfico sobre o setor.

Ao Sr. Oscar Ruthes e todo o pessoal do CTM, que esclareceram dúvidas sobre o funcionamento do setor e forneceram material de grande utilidade para a pesquisa.

Ao professor Clóvis Machado-da-Silva, com grande admiração e carinho, pela brilhante orientação, pelo respeito, compreensão e amizade que se fizeram presentes durante a fase mais difícil da minha jornada.

Aos professores Sérgio Bulgacov e Valéria da Silva Fonseca pela importante participação na banca de avaliação deste trabalho e por suas valiosas contribuições para a melhoria em sua apresentação final.

Ao mestre e amigo José Henrique de Faria, por todos os ensinamentos, pela amizade e carinho.

A todos os professores do CEPPAD, pela dedicação com que realizam o seu trabalho e assim incentivam todos os que têm o privilégio de passar por eles, para que alcancem a concretização de seus sonhos e objetivos.

À secretária do mestrado Adélia Junglos Alves, pela paciência e pela colaboração no decorrer dessa pesquisa.

Aos meus irmãos Adilson, Paulo Sergio e Caterine, pelo apoio e pela compreensão da minha ausência.

A todos os meus amigos, os que já trazia comigo antes e aqueles novos e verdadeiros que conquistei durante o mestrado, pela inspiração, pelos risos, pelas críticas, pela presença tão especial em minha vida.

Aos amigos Neiva e Carlos König, pelo carinho e apoio nos momentos mais difíceis.

Ao querido amigo Rony Ahlfeldt, por ter mudado a minha vida nestes dois anos.

E a Deus, por permitir-me viver esse momento tão importante ao lado dessas pessoas especiais e concluir mais uma etapa dessa longa caminhada que Ele nos reservou.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMO	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUÇÃO	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	03
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	03
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	04
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	08
2.1 COMPETITIVIDADE E AMBIENTE.....	08
2.1.1 Competitividade.....	08
2.1.2 Ambiente.....	17
2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	24
2.2.1 O Processo de Interpretação e a Escolha de Estratégias.....	32
2.3 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	39
3. METODOLOGIA	46
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	46
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	46
3.1.2 Definição das Variáveis.....	47
3.1.3 Definição Constitutiva de Outros Termos Considerados Relevantes.....	51
3.2 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	52
3.2.1 População e Amostra.....	52
3.2.2 Delineamento da Pesquisa.....	52
3.2.3 Coleta dos Dados.....	53
3.2.4 Tratamento dos Dados.....	54
3.3 DIFICULDADES NA COLETA.....	55
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	57
4. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS	59
4.1 PRIMEIRA FASE DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS: DADOS SECUNDÁRIOS.....	59
4.2 SEGUNDA FASE DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS: DADOS	

PRIMÁRIOS.....	87
5. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	92
5.1 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÓVEIS.....	93
5.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INDÚSTRIA MOBILIÁRIA NO PARANÁ.....	96
5.3 A COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO.....	98
5.4 O AMBIENTE DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE MADEIRA.....	99
6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	101
6.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS GRUPOS.....	112
6.1.1 Apresentação e Análise do Grupo A.....	112
6.1.2 Apresentação e Análise do Grupo B.....	118
6.1.3 Apresentação e Análise do Grupo C.....	124
6.1.4 Apresentação e Análise do Grupo D.....	128
6.2 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO DOS GRUPOS.....	133
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	153
SUMÁRIO DOS ANEXOS.....	158

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	REAÇÕES ORGANIZACIONAIS AOS PADRÕES AMBIENTAIS.....	42
QUADRO 2	FATORES DE COMPETITIVIDADE OBSERVADOS NA ANÁLISE AMBIENTAL, EM SUA TOTALIDADE, AGRUPADOS POR CATEGORIA.....	62
QUADRO 3	FATORES DE COMPETITIVIDADE AGRUPADOS SEGUNDO OS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL...	64
QUADRO 4	FATORES DE COMPETITIVIDADE OBSERVADOS NA ANÁLISE DO SETOR, EM SUA TOTALIDADE, AGRUPADOS POR CATEGORIA.....	68
QUADRO 5	FATORES DE COMPETITIVIDADE RELATIVOS AO SETOR MOVELEIRO AGRUPADOS SEGUNDO OS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL.....	70
QUADRO 6	COMPETITIVIDADE: VALORES PREDOMINANTES NO SETOR MOVELEIRO DO ESTADO DO PARANÁ E SEUS PRINCIPAIS INDICADORES.....	72
QUADRO 7	ARQUÉTIPO DE COMPETITIVIDADE PARA O SETOR MOVELEIRO. ÊNFASE DADA NOS TRÊS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL.....	79
QUADRO 8	VALORES E INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PARA A INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE MADEIRA DO ESTADO DO PARANÁ E AS QUESTÕES CORRESPONDENTES NO QUESTIONÁRIO.....	89
QUADRO 9	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS, DO PESSOAL OCUPADO E DO VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO.....	93
QUADRO 10	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DA MADEIRA NO ESTADO DO PARANÁ.....	97
QUADRO 11	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O CONTEXTO DE REFERÊNCIA.....	101

QUADRO 12	INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PROPOSTOS NO QUESTIONÁRIO CLASSIFICADOS SEGUNDO O TIPO DE FATOR COMPETITIVO.....	106
QUADRO 13	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS VALORES DE COMPETITIVIDADE.....	108
QUADRO 14	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES TÉCNICOS E INSTITUCIONAIS DE COMPETITIVIDADE.....	110
QUADRO 15	MÉDIA, MEDIANA E MODA DAS EMPRESAS SEGUNDO OS VALORES DE COMPETITIVIDADE.....	111
QUADRO 16	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.....	113
QUADRO 17	VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO A..	115
QUADRO 18	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.....	120
QUADRO 19	VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO B..	121
QUADRO 20	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.....	125
QUADRO 21	VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO C..	126
QUADRO 22	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.....	129
QUADRO 23	VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO D..	131
QUADRO 24	ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO PREDOMINANTES NOS GRUPOS A, B, C, D.....	135

QUADRO 25	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO A.....	136
QUADRO 26	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO B.....	137
QUADRO 27	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO C.....	138
QUADRO 28	ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO D.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NOS DIVERSOS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL.....	102
GRÁFICO 2	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NOS QUATRO GRUPOS.....	111
GRÁFICO 3	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A QUANTO À EXPORTAÇÃO.....	113
GRÁFICO 4	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA.....	114
GRÁFICO 5	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A SEGUNDO O TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL.....	115
GRÁFICO 6	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE.....	116
GRÁFICO 7	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE.....	117
GRÁFICO 8	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B QUANTO À EXPORTAÇÃO.....	119
GRÁFICO 9	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA.....	119
GRÁFICO 10	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE.....	120
GRÁFICO 11	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B SEGUNDO TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL.....	122
GRÁFICO 12	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C QUANTO À EXPORTAÇÃO.....	124
GRÁFICO 13	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C COM	

	BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA.....	125
GRÁFICO 14	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C SEGUNDO TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL.....	126
GRÁFICO 15	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE.....	127
GRÁFICO 16	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D QUANTO À EXPORTAÇÃO.....	129
GRÁFICO 17	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA.....	130
GRÁFICO 18	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D SEGUNDO TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL.....	131
GRÁFICO 19	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE.....	132

RESUMO

No processo de competição, as organizações precisam estar sempre atentas às variações ambientais. Mudanças em padrões de consumo, nos índices econômicos e a entrada de novos concorrentes são alguns dos fatores que devem ser analisados antes de tomarem-se as decisões estratégicas, mas não são os únicos. A ênfase dada à eficiência operacional tem ocasionado a compreensão da competitividade com base apenas em fatores relativos ao ambiente técnico. Sob essa ótica, a competitividade seria derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades que podem ser econômica ou financeiramente mensuradas. Entretanto têm-se razões suficientes para acreditar que a competitividade de uma organização não depende apenas desses fatores, mas de uma conduta socialmente valorizada e aceita que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua. Esse tipo de demanda constitui o chamado ambiente institucional e, sob essa ótica, a competitividade derivaria não apenas da excelência empresarial do ponto de vista econômico, mas também a prática de ações consideradas adequadas e relevantes para o setor e sociedade nos quais a empresa compete. As organizações trabalham sob níveis diferentes de pressões ambientais – técnicas e institucionais – segundo a natureza de suas atividades e o seu mercado. Neste estudo procurou-se verificar em que tipo de ambiente as empresas do setor moveleiro atuam e quais são as pressões às quais devem adequar-se. Isso foi feito com o objetivo de identificar o modo como as empresas do setor estão desenvolvendo suas estratégias mediante tais demandas. Realizou-se, portanto, uma pesquisa exploratória no setor, para levantar os valores predominantes no ambiente a respeito da competitividade e as estratégias dessas organizações. Com base nesses valores, buscou-se construir arquétipos que representassem os padrões de competitividade instituídos nos três níveis do contexto ambiental: internacional, nacional e local/regional – para verificar uma possível influência da orientação organizacional dada a esses contextos sobre o seu posicionamento estratégico. Quatro grupos foram encontrados no setor, segundo a valorização dada aos diversos indicadores de competitividade propostos pelo questionário, o que revelou graus diferenciados de influência do ambiente técnico e do institucional dentro do mesmo setor. Essa constatação permitiu também que fossem apontadas as estratégias de competição predominantes nos grupos, evidenciando que a valorização e interpretação diversa das pressões ambientais podem causar formas específicas de competição e de posicionamento perante o conceito de competitividade.

Palavras-chaves: competitividade, contexto ambiental, pressões ambientais, ambiente técnico, ambiente institucional, posicionamento estratégico, estratégias, valores.

ABSTRACT

Organizations, in the competition process, always need to be alert to environmental transformations. Changes in consumer patterns, economic issues and the arrival of new competitors, are some factors that must be analyzed before making strategic decisions in organizations, but they are not the only ones. The emphasis on operational efficiency has made the understanding of competitiveness focus only on things related to the technical environment. It's means that competitiveness would derive from organizational excellence in the performance that could be evaluated with economic and financial measures. However, it may be possible to believe that the organizational competitiveness does not just depends on these factors, but a valued social conduct is also important. This conduct will guarantee the organizational legitimacy and survival in its working field. This kind of demand is called pressures of institutional environment and it culminates on realizing the competitiveness as a result of both: the excellence on economic performance and also the practice of socially accepted conducts in its community and competition field. Organizations use to work under different levels of environmental pressures- either institutional or technical – according to the nature of its markets and activities. This study sought identifies the furniture organizations environment and verify which kind of pressures influence them. The intent was to discover how these organizations develop its strategies to answer to the environmental demands. Thus, it was made an exploratory research in the furniture sector to find the predominant competitive values in this environment and the organizational strategies adopted. Archetypes were constructed with these values to try to verify if they represent patterns of competitiveness in the three environmental context levels – international, national and local/regional – with the purpose of identifying their influences on organizational strategic positioning. Four groups were found in the sector analysis according to their valuation on numerous competitiveness indicators present in the questionnaire. This could reveal different levels of influence from technical and institutional environment on organizations in the same field. Finally, this analysis allowed identifying the groups' competitive strategies and concluding that the diverse valuation and interpretation about environmental pressures may cause specific competition forms and specific strategic positioning to face the competitiveness.

Key words: competitiveness, environmental context, environmental pressures, technical environment, institutional environment, strategic positioning, strategies, values.

1. INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas, sociais e culturais trazidas pelo processo de globalização têm provocado intensas modificações no que tange às competências das organizações como agentes sociais e como produtoras de bens e serviços. Estas, em face dos novos valores e padrões de conduta gerados nesse processo, vêm procurando desenvolver novas técnicas e estratégias que lhes permitam a obtenção de recursos e legitimidade no ambiente.

Intensificaram-se os debates em torno de quais seriam essas competências e, principalmente, quais delas seriam indispensáveis à sua sobrevivência diante do aumento da concorrência internacional e diante da crescente necessidade de legitimação. Isso ocorre porque a abertura dos mercados, além de alterar as bases da concorrência empresarial local, acentuou a discussão em torno da responsabilidade das organizações estrangeiras sobre o emprego, qualidade de vida e outros elementos de ordem social, nos países em que se instalam.

Competitividade então tornou-se o principal discurso nas organizações. Entretanto é importante salientar que o conceito de competitividade é adotado pelas organizações com significado diferente do usualmente empregado, quando se refere a nações e Estados. A competitividade, em nível empresarial, envolve, além de elementos técnicos, elementos institucionais carregados de simbolismo, os quais determinarão as competências exigidas pelo ambiente para o sucesso organizacional.

Segundo Meyer e Rowan (1977), as organizações são obrigadas a adotar práticas e procedimentos expressos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados pela sociedade. As organizações que fazem isso conseguem a legitimação da sociedade em que se inserem e têm nisso a garantia de sobrevivência. De acordo com esses autores, o sucesso organizacional vai além da sua eficiência produtiva. “Organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e obtêm os recursos necessários à sua sobrevivência se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes” (Meyer e Rowan, 1977, p. 352).

A respeito da competição, Baum (1999) enfoca três temas sobre a criação e o fracasso organizacional: **processos demográficos**, que englobam dependências da idade e do tamanho; o **processo ecológico**, que engloba dinâmicas e amplitudes do nicho e da população, dependência da densidade e interdependência da comunidade; e **processos ambientais**, que englobam processos institucionais e tecnológicos.

As novas configurações do cenário global permitem concluir que os processos demográficos passam a se tornar menos relevantes, enquanto o processo ecológico e os processos ambientais passam a ter importância crucial na determinação do sucesso das organizações. Isso é claramente explicado pelo fato de que o tamanho da organização vem sendo considerado menos importante que a capacidade de adaptação, de flexibilização e de realizar alianças estratégicas para enfrentar as incertezas e a complexidade do ambiente (Parker, 1999; Castells, 1999).

Segundo Kanter (1997) essas transformações acarretam mudanças no processo de competição, muitas vezes valiosas e de grande importância para o desempenho empresarial. Mudanças nos conceitos de espaço e distância físicos, sobretudo nos sistemas de comunicação e tecnologia, contribuem para a redução dos limites impostos às organizações no espaço de competição: “as barreiras à inovação, os bloqueios à inspiração e à imaginação estão sendo derrubados um a um” (Kanter, 1997, p.03).

Diante da competição e das incertezas do ambiente em que se inserem, as organizações precisam permanecer em processo constante de mudanças, buscando desenvolver estratégias que respondam às pressões ambientais e lhes garantam uma posição competitiva em relação aos seus pares. Essas estratégias, no entanto, além de atender às exigências técnicas da competição, muitas vezes refletem a necessidade de legitimação social e as possíveis defesas de que a organização se vale para sobreviver em meio à complexidade e incerteza do ambiente.

Com base nessa discussão, questiona-se até que ponto as estratégias elaboradas pelas organizações, embora sejam adotadas para atender a pressões diferenciadas do contexto ambiental de referência ou mesmo pelo tipo de resposta (padrões institucionais ou concorrenciais), podem tornar-se isomórficas, uma vez que a intensificação da competição e da complexidade do ambiente reforçam o mimetismo.

No intuito de entender o desenvolvimento desse processo e na busca de outras respostas correlatas é que se baseia esta pesquisa, guiada pelo problema de pesquisa apresentado a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Procurando entender a dinâmica da escolha de estratégias competitivas com a contribuição da teoria institucional, elege-se como tema de pesquisa o efeito das influências ambientais sobre a adoção de estratégias organizacionais e, para entender melhor o processo em meio às pressões competitivas, elabora-se o seguinte problema de pesquisa:

QUAL A RELAÇÃO ENTRE PADRÕES DE COMPETITIVIDADE INSTITUCIONALIZADOS NO CONTEXTO AMBIENTAL E A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PELAS EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO DO ESTADO DO PARANÁ?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Constituiu-se como objetivo central deste trabalho identificar a relação existente entre padrões de competitividade instituídos nos diversos níveis do contexto ambiental (internacional, nacional, regional e local) e as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas do setor moveleiro do estado do Paraná.

Como objetivos específicos pretendeu-se:

- Identificar os principais elementos constitutivos dos diversos níveis do contexto ambiental do setor moveleiro do Paraná.
- Classificar as estratégias das organizações pesquisadas de acordo com o padrão de competitividade e o contexto ambiental a que se referem.
- Identificar quais contextos ambientais exercem maior influência na adoção de estratégias pelas empresas do setor.

- Estabelecer relações entre contexto ambiental de referência, padrão de competitividade e estratégias organizacionais.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A competitividade é o discurso do momento. Com a onda da globalização, crescente abertura de mercados e as transformações de ordem política, econômica e social que a acompanham, a competitividade torna-se elemento crucial de sobrevivência.

Muito se tem falado sobre ambiente, mudança ambiental, competitividade e estratégia; todavia a maior parte dos trabalhos e pesquisas, sobretudo no que concerne à competitividade, tem estado centrada nos elementos ambientais de natureza técnica, enquanto pouca ênfase tem sido dada aos aspectos institucionais do ambiente e à sua influência sobre o comportamento organizacional.

Este trabalho adota a proposta de Machado-da-Silva e Fonseca (1999) de se analisar a competitividade não somente sob padrões de concorrência, mas também sob padrões institucionais. O objetivo traçado foi analisar o processo de competição organizacional por meio da combinação de padrões concorrenciais e padrões institucionais, visando sobretudo a entender até que ponto as estratégias organizacionais refletem os padrões de competitividade institucionalizados no ambiente e verificar quais as pressões competitivas, concorrenciais ou institucionais, que mais influenciam na determinação das estratégias adotadas pelas organizações.

A contribuição teórica deste trabalho se encontra, portanto, no fato de se analisar o processo de competição sob essa ótica, procurando, assim, elevar o escopo de conhecimento na área, além de buscar evidências empíricas a respeito dos efeitos do contexto ambiental sobre a escolha de estratégias competitivas.

A contribuição prática, por sua vez, se encontra na pertinência do assunto competitividade no meio empresarial e na necessidade que têm os dirigentes de escolher estratégias que sejam eficazes e eficientes no aspecto técnico e que possam, ao mesmo passo, propiciar a legitimidade social em seu ambiente de competição.

Sendo assim, este estudo pode contribuir para a prática em organizações, ao discutir assunto de relevância no meio empresarial, subsidiar os estrategistas na busca de novas direções e ao apresentar algumas conclusões pertinentes a respeito das influências contextuais sobre o comportamento organizacional em meio competitivo e complexo.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo, já apresentado, encontram-se expostos o tema e o problema de pesquisa, antecidos de breve introdução explicativa sobre as intenções da pesquisa no que tange à importância do tema e à orientação do problema. Ainda nesta primeira parte estão dispostas as justificativas teóricas e práticas para a realização do presente estudo.

O segundo capítulo apresenta as teorias e os conceitos que fundamentam a proposta deste trabalho. Primeiramente apresenta-se breve discussão sobre competitividade e ambiente, seguindo-se com a conceitualização e revisão bibliográfica sobre estratégia organizacional.

A primeira seção do capítulo 2 inicia-se com a apresentação do conceito de competitividade e de algumas das principais abordagens concernentes à competição organizacional. Na seção que trata de ambiente, são levantadas as principais considerações feitas pelos teóricos no campo, a respeito das influências que este exerce sobre o comportamento organizacional, bem como a distinção entre os diversos níveis do contexto ambiental, o enfoque institucional de ambiente e algumas considerações a respeito dos padrões institucionais.

No que concerne à estratégia, diferentes escolas de pensamento, dentro do escopo da administração estratégica, são abordadas com o intuito de se conhecer as diversas maneiras pelas quais os dirigentes empresariais reconhecem as pressões ambientais e necessidades organizacionais e então elaboram as respostas adequadas ao alcance dos objetivos e metas almejados. Ainda dentro desta seção, analisa-se o processo pelo qual as organizações, por meio de seus dirigentes, interpretam os

elementos ambientais e adotam as estratégias coerentes com as demandas ambientais e os seus interesses individuais.

A terceira seção apresenta a ligação entre as principais variáveis estudadas, com o intuito de entender como estas se relacionam. O pressuposto assumido neste trabalho é o de que a concorrência e a complexidade ambiental exercem pressões sobre as organizações que também estão sendo influenciadas por padrões de competitividade institucionalizados nos contextos internacional, nacional, regional ou local, fazendo com que elas respondam com estratégias que exprimem adequação organizacional a aspectos institucionais ou concorrenciais, segundo a valorização dada às duas dimensões do contexto ambiental – técnica ou institucional.

No terceiro capítulo do presente trabalho, encontram-se relacionados os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação empírica do estudo proposto. Nesta parte são identificadas as variáveis e demais conceitos relevantes, que foram empregados na condução do trabalho, o delineamento de pesquisa adotado, a descrição da população e amostra e a metodologia adotada para o tratamento dos dados obtidos. Ainda na quarta parte são especificadas as facilidades e dificuldades encontradas no processo de coleta de dados e apontadas algumas limitações que se apresentaram neste estudo.

As duas fases do processo de coleta de dados e os tratamentos efetuados sobre estes são detalhadamente descritos no capítulo 4. Nessa parte, são apresentados os passos seguidos em cada uma das fases e os procedimentos de análise aplicados aos dados coletados. A primeira fase de coleta de dados compreende a seleção do material bibliográfico analisado e a construção dos arquétipos de competitividade, segundo os níveis do contexto ambiental, o que foi realizado em quatro etapas distintas. A segunda fase envolve a formulação do questionário e a coleta dos dados primários, realizada em duas etapas distintas.

No capítulo 5, o setor moveleiro é brevemente descrito. Apresenta-se a caracterização do setor em nível internacional, e suas principais características, e o desempenho do setor no Brasil e no Paraná, além da definição do conceito de competitividade para o setor moveleiro. Nessa seção características peculiares da

concorrência no setor são apresentadas para buscar a definição do conceito para quem deseja atuar no setor. Logo em seguida o ambiente de competição das indústrias do moveleiro é analisado com o interesse de identificar possíveis explicações para o comportamento das empresas pesquisadas.

No sexto capítulo são apresentados e discutidos os *clusters* de empresas identificados no setor. São apresentadas algumas relações entre as valorizações dadas pelas empresas aos fatores e valores de competitividade e as estratégias de competição predominantes. Nesse capítulo conclui-se a etapa de análise com algumas considerações finais a respeito do setor e das variáveis estudadas.

No capítulo sete encerra-se a dissertação com as principais conclusões do estudo e recomendações para a realização de pesquisas futuras e para a prática empresarial do setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A vivência dentro e fora das organizações vem ocorrendo dentro de um contexto crescentemente globalizado, onde transformações fundamentais têm-se manifestado na vida e no trabalho dos indivíduos e onde a dissolução e a penetração de fronteiras de todo o tipo têm criado oportunidades e desafios diversos, tanto para as organizações quanto para os indivíduos envolvidos nelas (Parker, 1999).

O aumento do número de concorrentes, as modificações nos padrões concorrenciais e as mudanças ocorridas nos valores subjacentes à competitividade acentuaram a necessidade de se desenvolverem novas competências organizacionais para que as empresas se adaptem ao novo ambiente e nele possam garantir a sua sobrevivência.

A análise do ambiente torna-se mais do que nunca, fator crucial para a determinação dos fatores que levam à competitividade. As mudanças estruturais internas buscam atender a pressões que correspondem aos padrões institucionalizados no ambiente e as respostas organizacionais acabam sendo, portanto, um reflexo desses padrões. A partir disso, as organizações procuram adotar estratégias coerentes com as necessidades e restrições impostas pelas condições de concorrência, pelas adversidades ambientais e pelas suas próprias capacidades internas, procurando marcar o seu espaço e sobreviver em meio a tanta turbulência.

Para analisar esse processo, neste trabalho utiliza-se, como quadro teórico de referência, os estudos sobre competitividade e estratégias organizacionais, na tentativa de entender como se processa a relação existente entre os padrões de competitividade institucionalizados no contexto ambiental e as estratégias que vêm sendo adotadas na busca pela sobrevivência na competição empresarial.

2.1 COMPETITIVIDADE E AMBIENTE

2.1.1 Competitividade

O conceito de competitividade organizacional tem sido bastante discutido na literatura recente em organizações e em administração estratégica. Conceitos e termos

utilizados na economia e particularmente atribuídos às relações entre Estados vêm sendo incorporados aos discursos diários das organizações. Competitividade e vantagem competitiva, termos originalmente utilizados para explicar o relacionamento entre empresas e mercados, têm sido recentemente usados para expressar o desempenho individual das empresas (Rodrigues, Carrieri e Luz, 1999).

De acordo com Buckley, Pass e Prescott (1988) existe uma vasta diversidade nos estudos a respeito da competitividade, de modo que as várias idéias concernentes ao conceito permitem conclusões diferentes em uma mesma pesquisa. Medidas estatísticas podem, por exemplo, fornecer informações a respeito da posição da organização no mercado e sobre resultados e eficiência no processo produtivo, enquanto os mesmos resultados, se analisados do ponto de vista gerencial, permitem inferir a respeito das razões e causas desses resultados. Diante disso, os autores questionam a validade de se utilizar medidas parciais na análise da competitividade. Por considerarem ser este um processo muito mais complexo do que se costuma admitir, sugerem que as medidas utilizadas para mensurar e analisar a competitividade devem levar em conta o nível de análise que se pretende adotar (país, indústria, empresa ou produto) e especificar os estágios em que se encontra o processo de competição naquele nível. Tais estágios foram definidos por esses autores como sendo o desempenho competitivo, o potencial competitivo e o processo gerencial.

Partindo desse ponto, a análise da competitividade não mais pode ser entendida e definida com base em medidas parciais, ou seja, explicar o processo competitivo a partir dos resultados técnicos isolados dos processos gerenciais ou das políticas organizacionais, nem tampouco tentar explicá-lo sem antes definir a qual nível se está referindo na análise, uma vez que os parâmetros de mensuração e avaliação da competitividade não são os mesmos em todos os níveis – os indicadores de competitividade em nível organizacional não são os mesmos daqueles de nível nacional ou industrial, e assim por diante.

Para Barbosa (1999) o conceito de competitividade será mais bem entendido, quando os diferentes níveis de análise puderem ser levados em conta, pelo fato de cada nível possuir seu conjunto de medidas específicas, que permitem a compreensão das

particularidades do conceito. Além do mais, defendem que o próprio inter-relacionamento entre os diversos níveis pode contribuir para o sucesso de todos.

A diversidade de idéias subjacentes ao conceito de competitividade é crescente, mas crescentes também são as críticas em torno delas. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) afirmam que analisar a competitividade com base em padrões concorrenciais de eficiência e desempenho parece ambíguo: se a empresa é competitiva porque é líder no mercado, supõe-se que a liderança decorra da competitividade. Isso porque, para os autores, tanto o desempenho quanto a eficiência são enfoques limitados porque avaliam o comportamento das empresas com base em indicadores estáticos que não revelam a dinâmica nem as causas da competitividade empresarial. Mais ainda, a defasagem ocorrida entre o resultado competitivo observado e as estratégias adotadas que ocasionaram tais resultados impossibilita dizer que a organização adquiriu as competências necessárias para adquirir uma vantagem sustentada.

Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1998) defendem que a competitividade a longo prazo só é possível a partir da criação e desenvolvimento de capacidades internas que permitam à organização antecipar os acontecimentos do ambiente e não de capacidades que permitam apenas acompanhar o movimento dos concorrentes.

Segundo Hinings e Greenwood (1989) o desempenho ótimo é uma noção relativa, porque as organizações podem operar sob diferentes definições legitimadas de eficiência e eficácia. Nesta perspectiva, uma vez sendo os valores sociais construídos socialmente, a própria definição de competitividade ou de eficiência é relativa ao campo ou conjunto de atores que, entre si e para si, determinam o conceito e as formas de avaliá-lo.

Nessa direção, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) entendem que a competitividade de uma empresa é influenciada e, muitas vezes, determinada pelo padrão de concorrência vigente no setor em que atua e esse padrão corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso nesse segmento.

Outro fator importante na análise da competitividade está no fato de estar-se definindo o desempenho competitivo das organizações com base apenas na dimensão técnica. Porter (1999) aponta que a raiz desse problema está na incapacidade dos

dirigentes empresariais em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. Para o autor, as ferramentas gerenciais que visam o aumento da produtividade, a busca da qualidade e da velocidade, como gestão da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia e gestão da mudança, embora ocasionem melhorias e ganhos operacionais são incapazes de garantir uma posição privilegiada sustentada à empresa.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1999), a análise da competitividade deveria, portanto, tentar conciliar padrões concorrenciais e padrões institucionais.

“Diante da necessidade de elaboração de uma resposta às pressões contextuais, enquanto a adoção da primeira abordagem conduz à tendência em concentrar-se na avaliação das limitações técnicas da organização com base na comparação com os resultados alcançados pelos concorrentes, a segunda salienta a importância em buscar conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação, com base em sua interpretação” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p. 34).

De acordo com Scott (1987, p.508), “ambientes institucionais são múltiplos, amplamente diversos e variáveis no tempo. Negligenciar sua presença e poder é ignorar fatores causais significativos que moldam as estruturas e práticas organizacionais”. Além do mais, elementos ambientais como o mercado, a localização de recursos e consumidores, e o número e poder dos competidores são importantíssimos e possuem a sua influência no comportamento organizacional; todavia outros tipos de atores como o Estado e as associações profissionais não podem ser ignorados, porque também contribuem para impor restrições e demandas a elas e na criação e promulgação de novos mitos racionais. Para Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p.148) “o Estado, o mercado e as associações profissionais, constituem-se como algumas das fontes de criação e de divulgação de novos mitos racionais”.

Machado-da-Silva e Fonseca (1999), em outro trabalho, sustentam a afirmação de que, no cenário globalizado, a organização competitiva, sob esta ótica, é aquela que absorve as concepções que sustentam o padrão de concorrência internacional e as aplica em estratégias coerentes de ação. A competitividade, portanto, “vincula-se a crenças e valores externamente aceitos e compartilhados, interpretados de acordo com o quadro de referência cultural da organização” (p. 37).

Esse enfoque adequa-se aos objetivos deste trabalho, sobretudo pelo fato de se utilizar da teoria institucional, permitindo que os valores subjacentes aos padrões de conduta na competição organizacional sejam levados em conta.

Para falar de competitividade é necessário, contudo, tratar de competição. O termo competição é geralmente utilizado para descrever uma situação na qual os indivíduos estão em constante luta pela sua parcela em ambiente de recursos escassos, sejam eles de natureza material ou simbólica (Coombs, Knights e Willmott, 1992). Embora os recursos possam ser, algumas vezes, esticados de modo a reduzir a competição em um mesmo espaço (aumentar o tamanho do mercado, utilizar estratégias de parcerias corporativas, dividir despesas de pesquisas, entre outras), as empresas que se movem à frente dessas estratégias geralmente são vistas como “possuidoras de inúmeras vantagens estratégicas incluindo a capacidade de determinar as novas bases de competição, estabelecer a lealdade do consumidor, ganhar a melhor parte do mercado, estar em melhor posição de angariar qualquer investimento que necessitar” (p.63).

Ao tratar de competitividade, a literatura freqüentemente propõe a adoção de estratégias genéricas que pretendem transformar as estruturas e processos organizacionais na busca por flexibilidade, economia de recursos e possibilitar a inovação, fatores que, segundo a maioria dos autores, garantem a criação ou manutenção de uma vantagem ou posição competitiva. De modo geral, essas estratégias estão relacionadas com a capacitação, treinamento e gestão de recursos humanos; com o tipo de estrutura organizacional (estruturas mais achatadas e flexíveis são as mais defendidas, devido ao seu alto grau de adaptação); com o gerenciamento dos recursos físicos e financeiros; com as técnicas de atendimento e satisfação dos clientes, e com o desenvolvimento e obtenção da tecnologia apropriada, ligada tanto ao produto/serviço como aos processos organizacionais.

A adoção desse tipo de estratégias e de outras como *benchmarking* ilustram como as bases da competição são socialmente e politicamente organizadas. “A presença e operação de relações comerciais tende a estimular inovações em organizações que são plausivelmente interpretadas como competitivas. Entretanto tais

expressões de competição são mediadas por interpretações da organização social dos mercados” (Coombs, Knights e Willmott, 1992, p.64).

Barney (1995) vê a competição organizacional como sendo as tentativas organizacionais de formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes, garantindo vantagens comparativas que permitam ultrapassar os demais competidores ou afastá-los do mercado.

Hamel & Prahalad (1994) afirmam que a organização que pretende ser líder no mercado precisa saber construir alianças estratégicas além da simples capacidade de competir. É importante a criação de relações de cooperação entre os vários integrantes da cadeia produtiva, de modo a garantir melhores preços, condições de distribuição e acesso aos mercados consumidores estratégicos. A sobrevivência é resultado da concentração em competências centrais e terceirização dos negócios periféricos.

Pettigrew e Whipp (1993) organizaram em cinco grandes grupos as contribuições mais importantes sobre o conceito de competição:

- a) os especialistas em organização industrial (OI);
- b) os intitulados como “a nova competição”;
- c) o grande conjunto dos que participaram do debate retardatário;
- d) o grupo “*excellence and turnaround*”, e
- e) os institucionalistas.

O primeiro grupo é reconhecido pelos trabalhos de autores como Chamberlin, Barney, Schumpeter e os escritores da OI (organização industrial). A teoria chamberliniana parte do enfoque sobre a capacidade de distinção da firma no nicho ao qual pertence. A firma, segundo o autor, deveria procurar diferenciar-se por meio de elementos como *know-how* tecnológico, confiabilidade e reputação do produto e outros recursos que lhe conferissem uma posição única em seu nicho de mercado. O modelo proposto pela OI enfatiza a relação da firma com a indústria à qual pertence. A estrutura e o retorno da firma, segundo eles, são determinados pela indústria. Foi a partir do trabalho deste grupo que surgiu o paradigma tão influente nos anos 80 de “estrutura conduz a performance” (Pettigrew e Whipp, 1993: 14).

A implicação das idéias dessa corrente deu base ao surgimento do conhecido modelo SWOT - *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A combinação do modelo OI, que focaliza o papel da indústria no desenvolvimento e estrutura da firma, com o enfoque chamberliniano, que trata do desempenho individual da firma, levaram a análise da competição para as questões técnicas como desempenho, retornos financeiros, barreiras de entrada e saída nos mercados.

A visão Schumpeteriana mostrou-se mais crítica a respeito da capacidade competitiva das firmas. O ambiente competitivo, segundo Schmupeter, é instável e incerto e as firmas não são capazes, como pensam, de analisá-lo com clareza, ao ponto de antecipar seguramente suas estratégias. Essa incerteza, por outro lado, trouxe a noção de sorte e perspicácia para a análise do sucesso na competição empresarial. Porter (1998) surge nesse ínterim, trazendo os preceitos da abordagem OI, aliados ao conceito de forças competitivas. Essas forças são pressões vindas do mercado, que agem sobre a indústria, influenciando a intensidade da competição. A rivalidade e a luta por recursos e espaço em um mesmo nicho de negócio reforça o papel do poder e das relações interorganizacionais dentro de uma indústria. Porter (1991) distinguiu, ainda, diferentes tipos de estratégias competitivas de que as firmas de uma mesma indústria podem se valer, baseadas em três linhas genéricas, fundadas em liderança em custos, diferenciação e foco.

A presença de Porter nessa corrente fez com que seus preceitos tivessem grande efeito sobre os trabalhos posteriores e sobre as principais crenças formadas em torno do conceito de competitividade. A idéia de vantagens competitivas está presente nos trabalhos mais atuais e, sem dúvida, continua sendo o alvo predileto de controvérsias e críticas. Barney (1995), por exemplo, utilizou o conceito de vantagem competitiva para criticar as premissas da escola de posicionamento estratégico, que tende a focalizar o ambiente para adquirir e sustentar a posição competitiva da organização, negligenciando as vantagens do contexto interno. Para o autor, o modelo SWOT bem lembrou a verdadeira fonte da vantagem competitiva, esquecida pelos adeptos de Porter, e enfatiza que o ambiente é importante, mas representa apenas parte da história.

No campo da nova competição, escritores conhecidos como o *Harvard Group* surgiram como críticos aos trabalhos correntes que, segundo eles, enfatizavam as habilidades financeiras e legais da firma, mas deixavam de lado a importância da tecnologia no processo de competição (Pettigrew e Whipp, 1993). O sucesso, na visão do *Harvard Group*, era resultado de forças tecnológicas e sistemas gerenciais competentes. Enfocaram, portanto, além da importância da tecnologia, o papel do gerenciamento e “algumas das estruturas temporais chaves para a análise da competição da indústria” (p.18), não abordadas pelos trabalhos anteriores. Todavia, como os especialistas do OI, também não deram importância às possíveis influências políticas e sociais sobre a competição.

O terceiro grupo é formado pelos trabalhos relacionados ao debate sobre o declínio da economia britânica. As tentativas para entender quais fatores levaram a economia britânica a sofrer baixas taxas de desempenho, enquanto outras nações menos desenvolvidas e mais jovens gozavam de altas taxas de crescimento, originaram trabalhos com contribuições valiosas para o estudo da competição; entretanto algumas perdas foram obtidas pelo fato de não se encontrar, nessas análises, menção às diferenças contextuais entre nações e indústrias analisadas (Pettigrew e Whipp, 1993).

No grupo “*Excellence and Turnaround*” diversos autores desenvolveram técnicas genéricas baseadas no desempenho de empresas aparentemente de sucesso. Métodos e técnicas gerenciais baseadas, na maior parte, no modelo japonês contaminaram cabeças e publicações nos anos 80 e 90, mostrando o modo certo de ser competitivo. Marketing e Tecnologia foram as áreas mais enfatizadas nessas técnicas. O papel gerencial nessa abordagem é crucial na medida em que habilidades ligadas à adaptação e acompanhamento das tendências do mercado e o papel da liderança formam os imperativos de sucesso; contudo o excesso de reducionismo explícito nesses trabalhos dão a impressão de que o sucesso pode ser facilmente identificado e copiado por qualquer gerente ou consultor.

Os institucionalistas¹, por sua vez, influenciados pelos trabalhos de Schumpeter, Hayek e Williamson, originaram uma abordagem totalmente diferente,

¹ Vale lembrar que os institucionalistas aqui tratados fazem parte dos economistas que se desviam da clássica abordagem da competição econômica baseada em equilíbrio e concorrência perfeita. A Teoria

onde os aspectos sociais e a noção temporal, ignorados pelos trabalhos anteriores, foram enfatizados. As relações econômicas, nessa abordagem, são resultado de experiências e aprendizagem acumuladas ao longo do tempo. A atividade econômica, segundo eles, não é apenas coordenada pelo mecanismo de preço mas pelo conjunto de instituições sociais que regulam e formam essas atividades (Pettigrew e Whipp, 1993).

O modelo de competição institucional parte da observação da vida real, tentando explicar o modo como os agentes econômicos descobrem, aprendem e executam as suas atividades diárias. Como propõem Pettigrew e Whipp (1993, p.20), a “competição implica um método de descoberta de fatos relevantes particulares à obtenção de propósitos temporários, os benefícios disso são em grande medida transitórios”. Isso quer dizer que estratégias competitivas são nada mais que resoluções temporárias para objetivos particulares. É por esse motivo que os institucionalistas enfatizam a importância do acúmulo dessas descobertas em sistemas de aprendizagem postos na avaliação de ações cotidianas e futuras.

No campo das organizações, o estudo da competição teve seu maior resultado a partir do surgimento da abordagem ecológica do ambiente. A idéia de competição e sobrevivência com base no conhecido modelo biológico de variação-seleção-retenção levantou a questão da competição organizacional para o problema da escassez de recursos e a densidade da população. Dentre as diversas variáveis estudadas pelos ecólogos organizacionais, a variável densidade é a que mais tem ajudado a explicar o comportamento competitivo das organizações. A Teoria da Dependência e Densidade propõe a integração da perspectiva institucional à perspectiva ecológica, para que, além da legitimidade cognitiva, as necessidades de conformidade institucional e as exigências sóciopolíticas das organizações sejam enfatizadas no estudo da competição. Segundo Baum (1999), a legitimidade cognitiva pode ser obtida sem que haja legitimidade sóciopolítica, todavia algumas vezes isso pode ser difícil de ocorrer.

Para Monteiro (1994) a competição organizacional constitui o elemento fundamental das transformações organizacionais. Além disso, “a interação das formas organizacionais com as pressões competitivas tende a conformar certos padrões de

Institucional tratada na próxima seção é descendente dessa corrente no que concerne a idéias; contudo a inclusão de abordagens cognitivas e sociológicas conferiu-lhe as características mais atuais.

comportamento que podem representar o sucesso ou o fracasso organizacional” (p.293).

A respeito da competição, Hannan e Freeman (1977) entendem que o ambiente é capaz de emanar pressões que podem inviabilizar as mudanças organizacionais. Isto ocorre porque essas pressões se apresentam como barreiras e restrições a determinadas ações organizacionais. A conformidade, nestes casos, é o que vai garantir a sua sobrevivência no nicho.

Diante disso, percebe-se a necessidade de se incorporar o ambiente a esta análise, para entender o seu papel no processo de competição organizacional e na adoção de estratégias organizacionais.

2.1.2 Ambiente

O ambiente primeiramente foi tratado como elemento sem grande importância nos estudos organizacionais. Durante muitos anos tratou-se a organização como um sistema fechado, sem sofrer ou exercer qualquer influência no que existia fora de seus limites. Essas influências só passaram a ser percebidas a partir do momento em que as organizações foram consideradas como sistemas abertos: “As organizações, como os organismos, estão abertos ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com esse ambiente, caso queiram sobreviver” (Morgan, 1996, p.36).

Pelo menos até a década de 1960, o ambiente era fundamentalmente visto como estoque de recursos ou fonte de informações técnicas ou, ainda, como o local onde as trocas e relações interorganizacionais deviam ocorrer. Tais visões, contudo, tendiam a limitar a concepção de ambiente a um mero coadjuvante no contexto organizacional, isto é, sistemas e estruturas eram desenvolvidos pelas organizações, enquanto o ambiente servia apenas de espaço para a ocorrência das relações entre esses sistemas e reserva de recursos (Scott, 1995a).

Scott (1995b), analisando o trabalho de Chester Barnard, concluiu que este antecipou um conceito muito importante para a análise ambiental, que foi o conceito de domínio. Para o autor, o ambiente de uma organização depende dos seus propósitos e metas. Além disso, reconhece que a maior parte das organizações se inserem em

sistemas maiores, aos quais estão subordinadas e são dependentes (de recursos materiais e sociais) e que, portanto, só podem ser analisadas dentro desses limites específicos.

Contudo, como observa Scott (1995a), o ambiente atualmente não vem mais sendo tratado como algo externo à organização. Outros elementos novos surgiram em sua análise como o estudo de populações, comunidades e campos organizacionais, atributos mais específicos ao estudo do inter-relacionamento organizacional no ambiente (como escassez e complexidade) e a inclusão de aspectos simbólicos, que envolvem elementos sociais e culturais em conjunto com a dimensão econômica.

Neste ponto destacam-se Meyer e Rowan (1977) que, segundo Scott (1995b), foram os primeiros a incluir no estudo ambiental a consciência da existência de sistemas de regras, crenças e valores institucionalizados que constituem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Tais sistemas são considerados pelos autores como um conjunto de mitos racionais - racionais pelo fato de explicitarem, em padrões de conduta, a maneira como as coisas devem ser feitas para atingir-se dados objetivos; e míticos pelo fato de constituírem em crenças socialmente compartilhadas a partir do momento em que são interiorizadas e legitimadas (institucionalizadas).

Os elementos ambientais podem ser caracterizados em dois grupos, um micro e um macro, não necessariamente e visivelmente divididos, mas que estão em constantes relações entre si.

No nível macro, estão concentradas as condições culturais gerais sob as quais a organização está sustentada e que são as bases de sua existência no ambiente. Essas condições culturais são os dispositivos políticolegais, econômicos, religiosos e educacionais, que influenciam o modo de agir das organizações.

No nível micro, encontram-se os indivíduos, categorias profissionais e as demais organizações que interagem com a organização em análise. É o conjunto dos agentes que interagem e influenciam a organização em suas tarefas e decisões diárias. Esse ambiente micro pode também ser identificado pelas atividades internas (estruturas e processos), cujas necessidades indicam as possíveis relações com o meio exterior à organização, as chamadas *networks*. Tais relações, contudo, não se

processam de forma permanente, tampouco contam com parceiros constantes. O que comumente ocorre é uma troca infinita de relações e de parceiros ao longo do tempo, caracterizando o ambiente como complexo e, muitas vezes, indefinido.

O resultado dessas relações com o ambiente resulta em dependência recíproca entre organização e ambiente que, por sua vez, culmina na impossibilidade de autonomia organizacional no processo decisório. Em virtude disso, as decisões organizacionais ficam submetidas ao ambiente e, de modo similar, o resultado de suas ações acaba por interferir nele de tal modo que este se investe no papel de controlador permanente das ações organizacionais. Com isso, as pressões ambientais fazem com que as organizações mudem, mesmo contra a vontade, buscando sobreviver e ou manter suas relações mesológicas.

A dependência que as organizações desenvolvem para com o ambiente irá influenciar o seu grau de autonomia com relação a ele, bem como a maneira como irá responder às suas pressões. Além disso, outros fatores, no que tange à necessidade de legitimação organizacional, também se apresentam como elementos que influenciam suas respostas a tais pressões. Diante disso, distinguem-se dois tipos de ambientes no que concerne ao tipo de resposta ou tipo de dependência organizacional em face das pressões ambientais: o ambiente técnico e o ambiente institucional.

O ambiente técnico constitui-se dos fatores que suprem as dependências econômico-funcionais das organizações que vão determinar a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência. Ou ainda, pode ser caracterizado pela busca de tecnologia e resultados eficientes no processo de produção para atender às demandas competitivas (Scott, 1995a; Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

O ambiente institucional, por sua vez, é caracterizado pelo conjunto de regras, padrões e normas de conduta, socialmente compartilhados, que garantem às organizações a legitimidade de suas ações e apoiam suas escolhas e atitudes (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

Segundo Scott e Meyer (1991), tanto o ambiente técnico quanto o institucional originam formas organizacionais racionais, embora cada um deles esteja relacionado a uma concepção diferente de racionalidade.

“Ambientes técnicos enfatizam a racionalidade que incorpora conjuntos de percepções para escolha de meios e fins, de maneira que sejam eficazes na produção de seus resultados. Ambientes institucionais incorporam uma racionalidade que é sugerida pelo termo *rationale*: proporcionam uma medida pela qual as ações passadas podem ser entendidas e aceitas por outros, que fornece à organização uma medida para suas ações passadas” (Scott e Meyer, 1991, p.124).

Scott (1995a) alerta, contudo, que essa divisão pode não ser visível na prática e que tampouco deva existir uma correlação negativa entre eles, mesmo porque alguns requerimentos são formulados com a intenção de parecer técnicos, mas não apresentam nenhum critério para avaliar seus resultados, enquanto outros requerimentos são técnicos por natureza, mas podem tornar-se institucionalizados com o tempo (Scott e Meyer, 1991; Selznick, 1957). Na realidade, é possível concordar que eles possam apresentar-se no mesmo nível em certo tipo de organizações, ou exercendo pressões em diferentes graus em outros. Diante disso, espera-se que quanto maior a influência de ambos (simultaneamente) sobre a organização, maior será o nível de complexidade desse contexto ambiental e mais elaborados deverão ser os componentes gerenciais dessa organização para lidar com as demandas ambientais e satisfazê-las.

Além de uma divisão a respeito da natureza da demanda ambiental, de acordo com a classificação de Scott (1995a), o ambiente vai diferenciar-se também de acordo com a lógica, com os mecanismos institucionais, com a base de submissão e a base de legitimidade existente. O autor aponta três pilares sobre os quais se apoiam as linhas da escola institucionalista:

- **regulativo:** segue a lógica da instrumentalidade racional, a sua base de submissão é a obediência dos atores às regras e leis sujeitando-se a sanções previstas; portanto é legalmente sancionado e o mecanismo institucional de controle é o coercitivo;
- **normativo:** segue a lógica da conformidade aos padrões e normas estabelecidas, a base de submissão é a obrigação social, a legitimação se dá pela moral e o mecanismo institucional é o normativo;

- **cognitivo:** segue uma lógica de ação decorrente de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos que formam padrões de ação, sua base de submissão é o conhecimento desses padrões, a legitimidade é dada pela cultura internalizada e o mecanismo institucional é o mimético.

No que tange à distribuição dos valores e padrões de conduta institucionalizados, outra classificação pode ser dada ao ambiente. Nesta classificação é possível dividir, para efeitos de análise, o ambiente em níveis de representação do contexto ambiental. Scott (1992b) distingue três níveis no contexto ambiental: o campo interorganizacional, o campo social e o campo mundial. Por outro lado, Machado-da-Silva e Fonseca (1999) entendem que, diante das transformações ocorridas na natureza e intensidade das transações interorganizacionais, uma divisão mais precisa deveria ser feita de modo que se pudesse abarcar os níveis: local, regional, nacional e internacional.

Neste trabalho adota-se a classificação sugerida por esses autores agrupando, contudo, os contextos local e regional, por acreditar-se que, na prática, tal divisão seja de difícil mensuração. Na verdade, todos os níveis apresentam-se imbricados e a sua divisão só é possível pela identificação de alguns elementos que se apresentam mais evidentes em um que nos demais. Mesmo assim, entende-se que os níveis local e regional possam estar altamente entrelaçados, ao ponto de tais diferenças não serem passíveis de se visualizar com exatidão.

A classificação do contexto ambiental em diferentes níveis está relacionada com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver. Uma suposição que pode ser feita é a de que diferentes interpretações do ambiente podem surgir mediante o nível do contexto ao qual a organização se reporta e, como consequência disto, diferentes estratégias podem ser adotadas para uma mesma finalidade. Do mesmo modo, diferentes padrões e valores podem influenciar as ações organizacionais de acordo com o nível do contexto ambiental, o que será refletido nas estratégias organizacionais. Sendo assim,

determinadas estratégias podem ser fruto dos padrões institucionalizados em um nível do contexto ambiental, que mais influencia aquele momento da organização.

A respeito disso Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), apontam para o efeito do contexto ambiental de referência – que se forma a partir da cristalização dos valores e crenças instituídos no nível de análise ambiental em esquemas de interpretação compartilhados pelos dirigentes da organização – nos processos de mudança. Segundo os autores, as regras e significados compartilhados no contexto institucional de referência da organização atuam como “*buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes” (p.114).

Machado-da-Silva e Fonseca (1995), em estudo realizado na indústria calçadista de Novo Hamburgo (RS), e Fernandes e Machado-da-Silva (1998), em seu estudo sobre o efeito da internacionalização sobre os esquemas interpretativos realizado no extinto Banco Bamerindus, chegaram à conclusão de que, embora algumas práticas dessas empresas se tenham voltado ao mercado internacional, a sua orientação estratégica ainda estava muito arraigada nos valores instituídos no contexto nacional, o que dificultou o posicionamento diante de mudanças ambientais mais intensas e reduziu a capacidade de assimilação e retenção do aprendizado obtido com tais práticas. Diante disso, os autores puderam concluir que as pressões ambientais exercidas no contexto institucional de referência dessas organizações formaram as bases para sua mudança e reorientação estratégica; no entanto pressões originadas nos demais níveis do contexto ambiental acabaram sendo negligenciadas ou percebidas com relativo atraso.

As pressões ambientais que forçam as organizações a mudar são provenientes tanto do ambiente institucional quanto do ambiente técnico, e essas pressões fazem com que as práticas organizacionais se tornem cada vez mais homogêneas e isomórficas na busca pela legitimidade institucional. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pelas outras organizações e expectativas culturais da sociedade obrigam as organizações a adotar estratégias similares, culminando em um isomorfismo coercitivo; por outro lado, em face das incertezas ambientais, os dirigentes de algumas organizações podem imitar o

comportamento e as estratégias de sucesso de outras organizações, caracterizando um isomorfismo mimético, e ainda a “profissionalização dos membros de determinada ocupação favorece a criação e a posterior disseminação de normas de atuação, ou o isomorfismo normativo” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p.32).

Teóricos institucionais como Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) e Zucker (1983), sugerem que organizações são influenciadas por pressões normativas colocadas para elas e que essas pressões freqüentemente emanam de fontes como o Estado e outros corpos regulatórios. As organizações, diante disso, mudam para se adequar às expectativas do ambiente e se tornam isomórficas às prescrições institucionalizadas.

De qualquer modo, as pressões ambientais não somente obrigam as organizações a desenvolver meios de resposta como também a mudar atitudes e valores que vão transferir-se também aos indivíduos que dela fazem parte. Tais pressões podem ser consideradas como reflexo das constantes mudanças ambientais que se processam entre as organizações e à sua volta: mudanças de parceiros, de regras, atitudes e preferências; mudanças sociais culturais, políticas e econômicas. As organizações estão constantemente tendo de mudar para se adaptar a essas mudanças e enfrentá-las, e principalmente para sobreviver em meio delas.

A teoria institucional enfatiza a mudança nos padrões e crenças institucionalizados como a fonte de mudança e resposta organizacional. As organizações procuram adequar-se às regras ambientais pela sobrevivência, mas também criam essas regras por meio da interação social. Meyer e Rowan (1977) defendem que as diversas formas organizacionais resultam não apenas da rede complexa de relações organizacionais e de seus processos de trocas, mas também da existência de mitos racionais ou sistemas de crenças compartilhadas. Scott (1987) entende que as organizações não se conformam ao conjunto de crenças institucionalizadas porque elas são dadas mas, fundamentalmente, porque são recompensadas ao fazê-lo, recebendo legitimação, recursos e capacidades indispensáveis à sua sobrevivência. Na verdade, como notou o autor, uma vez tecnicamente úteis, alguns significados são aceitos e sacramentados como as melhores práticas, até que outras possam substituí-las.

Assim, diante da incerteza e da mudança ambiental, as organizações procuram preparar-se por meio do desenvolvimento ou da adoção de estratégias que garantirão a sua permanência no ambiente e muitas vezes lhe garantirão uma posição privilegiada nele. As diversas ações estratégicas que as organizações podem tomar vão depender do modo como elas compreendem a estratégia e do modo como seus dirigentes vão interpretar as mudanças ambientais, do leque de respostas alternativas com as quais poderão contar e dos interesses envolvidos. Por essa razão, torna-se mister analisar as diversas formas como as organizações abordam a estratégia e como os dirigentes interpretam as mudanças ambientais.

2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Existem muitas definições para estratégia, entretanto algumas parecem ecoar com mais intensidade no vocabulário e ações gerais, notadamente pelo fato de carregarem em si os preceitos das escolas mais influentes no estudo da administração estratégica (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Para alguns estratégia é um plano, a direção em que a organização pretende caminhar ou caminha. Outros vêm a estratégia como padrão de ação, algo realizado de forma planejada ou não. Sendo assim, a estratégia pode ser deliberada – planejada antecipadamente e implementada de cima para baixo – ou simplesmente realizada, definindo padrões que podem ter sido planejados anteriormente ou que apenas surgiram como resultado das ações e experiências acumuladas – emergentes.

Outra maneira é ver as estratégias como posição ocupada, em determinado mercado, por um produto, serviço ou pela própria organização, bem como uma perspectiva - a maneira fundamental pela qual a organização faz as coisas, ou a sua característica fundamental de administrar os seus negócios. Há ainda quem a conceba como um truque ou manobra pela qual a organização “dribla” seus concorrentes e angaria vantagens competitivas (Mintzberg, 1991).

Para Child (1997, p.48), estratégico é “um termo usado para demonstrar a questão de importância para uma organização como um todo, particularmente os entendimentos sobre sua habilidade para prosperar dentro de um ambiente onde se

enfrenta a competição e precisa-se manter a credibilidade. Está estreitamente relacionado à idéia de estratégia, que é a maneira pela qual se procura concluir um objetivo em interação com [outros] ou contra outros”.

Contudo, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), qualquer que seja a definição adotada, sempre haverá pontos positivos e negativos. As diferentes abordagens carregam consigo limitações associadas às suas vantagens. Por exemplo, utilizar a estratégia como mecanismo para definir e fixar uma direção a ser seguida pela organização pode ser vantajoso à medida que se elimina a possibilidade de se ter um conjunto de pessoas e processos desarticulados, correndo para inúmeros lados, sem objetivo fixo ou ponto a ser atingido. Por outro lado, isso pode ser problemático, à medida que impede uma visão mais ampla dos perigos e vantagens que cercam a organização - um itinerário fixo impede a observância de caminhos laterais e as mudanças que estão ocorrendo no ambiente.

Utilizar a estratégia como meio de focalizar esforços apresenta vantagens a partir do momento que concentra os esforços individuais em objetivos comuns, impedindo o caos e conflito. Ainda assim, a visão periférica também poderá ser prejudicada e o pensamento grupal estar altamente incorporado, ao ponto de ignorarem-se procedimentos alternativos e vantajosos.

Ver a estratégia como algo que define a organização pode ser benéfico, para atribuir-lhe significado e para definir sua identidade e é altamente benéfico para a consolidação da sua cultura; entretanto é limitador no sentido em que estereotipa a organização, simplificando demais o seu funcionamento e permitindo até o desenvolvimento de um efeito halo.

Outro exemplo é ver a estratégia como um mecanismo que provê consistência: apresenta suas vantagens pelo fato de promover ordem e facilitar a compreensão do sistema por suas partes; no entanto isso apresenta-se como problema quando se enfatiza demais a estratégia e se começa a ignorar a realidade. O perigo está em se esquecer que as estratégias, como as teorias, são apenas esquemas simplificados para se lidar com a realidade e que devem servir apenas de auxílio, porque podem distorcê-la ou apenas mostrar aspectos dela e não a realidade completa.

Chafee (1985) definiu três abordagens diferentes de estratégia: o modelo linear, o modelo adaptativo e o modelo interpretativo. No modelo linear, a estratégia representa o conjunto de ações e decisões voltadas ao alcance de metas e objetivos organizacionais no ambiente. As mudanças nas ligações e posicionamentos que a organização pode efetuar nesse ambiente é que permitirão a concretização de seus objetivos.

O modelo adaptativo sugere que a organização se orienta entre as condições internas e externas, efetuando uma espécie de equilíbrio de forças que comporão alinhamentos satisfatórios entre riscos e oportunidades ambientais e capacidades organizacionais. O modelo interpretativo, por seu turno, aponta para o jogo de relações interorganizacionais que culminam na construção e reconstrução dos elementos ambientais. Sob este enfoque, a realidade é fruto da construção social e a própria organização resulta de um contrato social.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dez escolas diferentes no estudo das estratégias. Essas diferentes abordagens, embora muitas vezes com muitos pontos em comum, permitem vislumbrar, além do alcance do conceito de estratégia, a diversidade de interpretações com as quais se pode contar para se entender o processo estratégico.

A visão mais influente no escopo da administração estratégica é a que trata a estratégia como processo de formulação e concepção. A escola do *design* é certamente a mais influente e a que forma a base das inúmeras outras abordagens desenvolvidas posteriormente. As escolas subseqüentes formaram-se como crítica ou aprimoramento da escola de *design* que tem sua base no modelo SWOT –avaliação dos pontos fracos e pontos fortes da organização e das ameaças e oportunidades no ambiente. O modelo SWOT incita a organização a olhar para dentro e para fora, antes de começar a formular suas estratégias.

Por outro lado, a limitação da escola do *design* se encontra no fato de focar apenas o processo de formulação das estratégias, deixando aspectos importantes da implementação ao cargo de outras partes da organização. Além disso, ignoram a participação de outros membros organizacionais na concepção de estratégias, bem como a possibilidade de estratégias emergirem de padrões de ação baseados em

experiências passadas ou tentativas de aprendizagem. A principal crítica à essa escola está na visível separação entre concepção e execução – o pensamento precede a ação, o que faz com que experiências passadas e tentativas de aprendizagem sejam ignoradas, bem como a simplificação exagerada de processos pode substituir o conhecimento apurado de sistemas complexos.

A escola do planejamento formou-se como tentativa de formalizar o processo simplificado de formulação de estratégias da escola do *design*. Cada fase estabelecida pelo modelo SWOT foi sistematicamente organizada em etapas definidas e controladas com o intuito de criar-se um roteiro de planejamento geral que auxiliasse qualquer estrategista na condução dos processos organizacionais.

O aspecto generalista das prescrições dessas escolas parecia deixar o processo sem conteúdo ou substância. Com a publicação de *Competitive Strategy* (Porter, 1991), esse problema parecia começar a encontrar solução. O enfoque econômico do planejamento estratégico voltou as ações para as questões de concorrência e o posicionamento tornou-se o foco principal. A escola de posicionamento tomava as prescrições das escolas de *design* e planejamento e vinculava-as a contextos e objetivos específicos. A estrutura organizacional que antes era subordinada à estratégia deliberada, agora era um reflexo da estrutura da indústria, uma vez que esta passa a dirigir a posição estratégica.

Na escola do posicionamento as prescrições continuam sendo genéricas no que concerne à sua utilização por qualquer estrategista, enquanto o papel do mercado e da indústria se fortifica como os principais elementos na definição da posição pretendida. O estrategista não mais formula estratégias, apenas as seleciona em meio àquelas que obtiveram êxito, quando aplicadas por outras organizações. Segundo Mintzberg (1991), a idéia de posicionamento permite a localização da organização no ambiente, enquanto permite o equilíbrio entre forças internas e externas.

A essência dessa escola está na competição. Segundo Porter (1991) a meta de uma organização é encontrar uma posição no ambiente onde possa estar mais bem protegida das forças que podem influenciá-la. Essas forças o autor distinguiu como sendo resultantes das demais organizações que competem no ambiente, dos fornecedores e clientes.

A escola empreendedora põe o foco novamente na concepção e na supremacia do estrategista no processo. Acrescenta-lhe o peso da liderança como elemento fundamental ao sucesso da estratégia, que é vista por essa escola como perspectiva, senso de direção ou visão. A capacidade do estrategista em inventar, criar e, sobretudo, saber como e onde olhar, para conceber a melhor estratégia, torna-se o foco dessa escola. Aqui, uma boa visão vale mais que um bom plano esquematizado.

Seguindo as premissas dessa escola, a escola cognitiva vem com a proposta de entender o processo mental do estrategista. Se este tem papel fundamental na concepção da estratégia, entender como ele pode captar e interpretar a realidade adquire extrema importância. A escola cognitiva utiliza-se de metáforas e analogias para descrever os processos. Uma das analogias utilizadas examina a cognição como processamento de informações pela mente do estrategista. Outra maneira é vê-la como mapeamento de modos de ação esquematizados por meio de símbolos e crenças, armazenados ao longo do tempo como resultado de experiências acumuladas. Entender como essas experiências se transformam em esquemas interpretativos, e como suas ações são moldadas por eles, permite entender como os estrategistas irão conceber e planejar novas ações.

A escola cognitiva ainda vê a cognição como construção, isto é, o processo de construção da realidade por atores individuais, imersos em relações sociais, mediante a interpretação. Essas construções individuais dão base à construção de significados comuns, formando uma realidade social ou coletiva. A partir disso, a idéia de adaptação a uma realidade dada é substituída pela idéia de que as organizações criam e recriam a sua realidade constantemente. O contexto de uma organização é aquele que ela percebe a partir das relações que estabelece. A aprendizagem tem nessa escola um papel muito importante, uma vez que o ato de testar e experimentar fornece os elementos que compõem os esquemas interpretativos.

Deixar que as estratégias surjam ao invés de concebê-las, planejá-las ou defini-las, é a principal idéia da escola de aprendizagem. Os trabalhos concentrados nessa área enfatizam a importância das estratégias emergentes e o papel de todos os membros organizacionais como estrategistas. Estratégias deliberadas limitam as possibilidades de aprendizagem e a criatividade. O controle impede a possibilidade de

aprender com os próprios erros; por isso o controle deve ser trocado pelo gerenciamento do processo, o qual consiste em apenas criar condições favoráveis para incentivar a iniciativa e o aprendizado.

Uma das críticas voltadas à escola de aprendizagem é a de que, sob essas condições, o processo parece desenvolver-se de forma um tanto caótica; a organização parece caminhar sem direção alguma, correndo para todos os lados e, muitas vezes, despendendo esforços desnecessários sem concretizar nada. Por outro lado, sua contribuição se concentra no alerta às organizações de que estratégias deliberadas, minuciosamente elaboradas longe da realidade, podem apresentar-se como antolhos que a impedem até de sair do próprio lugar. O determinismo embutido nas escolas anteriores pode, de fato, estabelecer um sentido a seguir, mas indubitavelmente reduzem a possibilidade de se caminhar com as próprias pernas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a contribuição de uma escola que trata o poder como elemento fundamental na formação de estratégias. A escola do poder vê a formulação de estratégias como um processo de negociação. Os interesses e os jogos políticos são a mola mestra da escolha de determinadas estratégias, da tomada de certas decisões e do desenvolvimento de determinadas alianças.

A escola cultural, por sua vez, enfatiza a importância dos processos coletivos que formam padrões de conduta comuns a um grupo, enraizados de tal maneira que acabam sendo inconscientemente aplicados pelos atores organizacionais, refletindo-se em suas ações. Tais padrões consolidam a formação de uma ideologia própria por meio da qual a organização será identificada. Crenças e valores estão subjacentes à estrutura e aos padrões de conduta inerentes a essa organização. Essa configuração específica, moldada pela cultura organizacional, foi chamada por Hinings e Greenwood (1989) de arquétipo. Os processos de mudança submetem-se à estratégia vigente, promovendo ajustes dentro do mesmo arquétipo. Mudanças que se chocam com a cultura organizacional provocam uma tentativa de mudança de arquétipo.

Outra escola crescente na área de administração estratégica tem sido a escola de configuração. Suas premissas básicas foram desenvolvidas por um grupo de

pesquisadores da McGill University. Esses pesquisadores propõem a integração de todas as escolas para analisar o processo de formulação estratégica nas organizações.

A escola de configuração sugere a combinação. Para eles, as organizações que funcionam de forma eficaz são aquelas que reúnem diferentes características ao mesmo tempo, ou seja, “uma determinada espécie de planejamento com uma determinada forma de estruturação e um determinado estilo de liderança” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000:225). O processo de mudança aqui visa à adequação e manutenção de determinada configuração. Mudar depende indubitavelmente da análise interna das características e possibilidades organizacionais em dadas circunstâncias ambientais.

Um pouco mais recente, embora influente, a escola ambiental vai enfatizar a supremacia do ambiente na formação de estratégias. De acordo com os ambientalistas, as estratégias são formuladas para responder a pressões ambientais, ou seja, seu caráter é mais reativo. Diferentemente da escola de posicionamento, na qual se observa o ambiente para se posicionar, mediante interesses específicos, na escola ambiental a idéia é de que o ambiente dita as regras e os padrões aos quais se deve adequar.

Segundo MacCrimmon (1993) estratégias não são apenas conjuntos de ações coordenadas para o alcance de objetivos. Estratégias são ações coordenadas que envolvem um contexto, ou seja, espaço e tempo, e estão condicionadas às condições ambientais que são as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre essas ações.

Os teóricos contingenciais, dentro dessa corrente, entendem que tudo depende, o que indica que as estratégias que determinada organização irá formular dependem de fatores como seu tamanho, seus concorrentes, sua capacitação tecnológica, e assim por diante. Os comportamentos são, portanto, guiados pelas diferentes configurações contextuais.

Os ecologistas populacionais prosseguiram a discussão, acrescentando o papel da competição, apoiados no modelo de variação-seleção-retenção. O argumento básico desse pensamento é que a luta por recursos, em um ambiente competitivo, faz com que as organizações menos preparadas sejam eliminadas em detrimento daquelas que são

criativas e inovadoras na captação e utilização dos recursos que, em ambiente de alta concorrência, se encontram escassos.

Os institucionalistas chamam atenção para o fato de que a competição não se dá apenas por elementos econômicos, e que os recursos são, além de técnicos, de ordem institucional. As organizações são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo, a se adequarem a padrões de conduta socialmente aceitos. Essas pressões requerem recursos simbólicos como reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

Para Machado-da-Silva e Fernandes (1998) é fundamental que se entenda a natureza da atividade de cada organização para se entender a ação estratégica adotada. Isso porque, dada a importância do ambiente, técnico ou institucional, para as atividades organizacionais, as estratégias se formarão de modo diferenciado, de acordo com a legitimidade ou o recurso que se pretende alcançar.

Normas e padrões de conduta são instituídos no ambiente e as organizações passam a ter de conhecê-los e praticá-los para obter legitimação e sucesso. Segundo os institucionalistas, com o tempo as organizações tendem a adotar estruturas e práticas semelhantes, o que eles chamam de isomorfismo institucional.

Meyer e Rowan (1977), criadores da expressão, sugerem que as organizações se tornam isomórficas em busca de legitimação e sobrevivência em ambiente incerto e complexo. Apresentam três tipos de isomorfismo: o isomorfismo coercitivo sugere que as organizações se assemelham pela existência de regulamentos e padrões impostos no ambiente; o isomorfismo normativo que se apresenta como resultado da influente perícia profissional; e o isomorfismo mimético, que ocorre como resultado da incerteza e complexidade do ambiente, fazendo com que as práticas de sucesso sejam imitadas.

Segundo Kondra e Hinings (1998), as organizações imitam o comportamento de outras organizações porque, diante da incerteza, o risco de baixo desempenho é reduzido, à medida que se vai adequando ao desempenho das demais organizações.

Assim, se estar demasiado acima pode representar riscos, adquiridos sem consciência, e estar demasiado abaixo do desempenho das demais significa

ineficiência, é mais coerente estar no mesmo patamar das demais. Organizações cujo desempenho não pode ser mensurado a partir de padrões técnicos e econômicos tendem a se utilizar mais do comportamento mimético (Hinings e Greenwood, 1989).

Kanter (1997) concluiu que grandes empresas, sobretudo as que se destacam no meio empresarial, seja pelo desempenho ou pela capacidade de inovação crescente, quando estão seguindo novas práticas divulgadas no ambiente, essas práticas “saem dos bastidores para o centro do palco, como ideais a serem seguidos por outras corporações” (p.xix).

Diante das diversas abordagens apresentadas, a que mais se mostra adequada aos objetivos e propósitos deste trabalho é a da escola ambiental, com o enfoque dado pelos teóricos institucionais; portanto, é com base em suas premissas que se analisa a relação existente entre os padrões ambientais de competitividade e a adoção de estratégias organizacionais.

É importante salientar, contudo, que ao se utilizar de tal abordagem, tomar as influências prestadas pelos padrões instituídos no ambiente sobre a adoção de estratégias, como se isto se desse de forma direta e linear, seria, no mínimo, uma atitude simplista, dado que se estaria ignorando o papel dos dirigentes estratégicos na escolha e interpretação dos elementos ambientais.

Daft e Weick (1984) sugerem que os dirigentes, posicionados em nível estratégico da organização, são os responsáveis pela leitura e interpretação dos contextos e condições ambientais que a cercam. Entender como as organizações se posicionam e respondem aos estímulos ambientais é entender como esses dirigentes observam e interpretam as informações que circulam ao seu redor.

O modo como vão observar, interpretar e agir em face do ambiente depende do conjunto de crenças, valores e padrões legitimados pelo tempo e experiência. Tais elementos constituem a base de referência guia para as suas ações e para as suas avaliações do que é considerado certo, coerente e praticável (Hinings e Greenwood, 1989; Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). Diante dessas considerações, o processo de interpretação deve ser melhor analisado.

2.2.1 O Processo de Interpretação e a Escolha de Estratégias

Sob o enfoque institucional considera-se o ambiente como constituído pelas demais organizações e atores sociais e as relações que se estabelecem entre esses agentes. O processo de construção social do ambiente se desenvolve por meio do relacionamento entre indivíduos e organizações, dando forma a estruturas, padrões de conduta e ações socialmente conhecidas e aceitas. À medida que essas relações são identificadas e interiorizadas pelos agentes, transformam-se em elementos concretos e objetivos, que formarão o conjunto de regras e informações sob as quais os indivíduos se apoiarão no processo de interpretação.

A interpretação é dita subjetiva a partir do momento em que o ambiente, para um agente isolado, é aquilo que ele consegue perceber como sendo o seu ambiente, em outras palavras, é o conjunto de padrões de conduta, indivíduos, estruturas e relações que ele consegue identificar com base em seus conhecimentos e crenças a respeito de si próprio e de seus contatos e relações relevantes. Assim, é possível concordar com Child (1997), quando ele entende que uma pessoa ou organização, tomada isoladamente, não é capaz de construir seu ambiente, uma vez que este consiste no conjunto de atores e organizações; entretanto sua crítica aos interpretacionistas, sugerindo que a redução do ambiente à interpretação subjetiva de um grupo ou indivíduo tende ao extremo voluntarismo, deve ser analisada com mais cuidado.

Como se defende acima, a partir do momento em que o produto das relações sociais é incorporado na forma de padrões de conduta ou estruturas socialmente conhecidas e aceitas, ou seja, são legitimados, acabam transformando-se em elementos objetivos, constituindo, a partir daí, uma realidade externa (*out there*). Assim, dizer que o ambiente é socialmente construído não é dizer que ele seja algo imaginário ou abstrato, mas pelo contrário, é defender a idéia de que, sendo ele o conjunto dos atores, estruturas e relações sociais, só poderá existir como realidade concreta à medida que os agentes possam concebê-la como tal, ou seja, quando fizer parte de seu quadro cognoscitivo (Giddens, 1989; Berger e Luckmann, 1998). Algo só existe para um indivíduo à medida que ele reconhece a sua existência social. É por esse motivo que os interpretacionistas enfatizam a importância do processo hermenêutico para a análise do ambiente organizacional e do seu comportamento nele.

Embora institucionalizada, uma dada realidade só pode ser captada pelo indivíduo, se o seu conjunto de crenças e valores o permitir. A visão de mundo desse indivíduo limita a sua capacidade de percepção.

Berger e Luckmann (1998) entendem a institucionalização como processo de criação de uma realidade compartilhada, resultante da interação social. A ordem social, nesta ótica, é o produto da interação, criação de significados, interpretação e internalização pelos indivíduos numa dada sociedade. A interação social produz modos de ação aos quais significados e tipificações são atribuídos; a repetição dessas ações fará com que tais significados sejam objetivados e incorporados como padrões socialmente reconhecidos. A passagem desses padrões e significados ao longo do tempo é o que caracteriza a institucionalização.

Meyer e Rowan (1977) apontam que a institucionalização envolve a maneira de operar pela qual processos sociais, obrigações ou realidades passam a dominar a ação e o pensamento social, enquanto para Zucker (1983, p.5) “institucionalização acarreta a produção de entendimentos compartilhados a respeito do comportamento que é apropriado e, fundamentalmente, valorizado”.

De qualquer modo, o modelo de análise de escolha estratégica formulado por Child (1997) propõe que sejam levadas em conta as perspectivas tanto objetivas quanto subjetivas do ambiente organizacional. O autor entende que os estrategistas ou dirigentes não estão apenas submetidos à avaliação das relações e transações impessoais e técnicas da clássica análise de mercado, mas estão sujeitos também à avaliação de outros tipos de relações e padrões de conduta institucionalizados e compartilhados por pessoas, dentro e fora dos limites organizacionais. “O ambiente contém certas dimensões culturais e relacionais em adição às variáveis técnicas e mercadológicas identificadas respectivamente pelas contingências estratégicas e teorias econômicas” (p.55).

As relações observadas entre as organizações demonstram que os atores organizacionais passam uma boa parte do tempo tendo de tomar decisões individuais no ambiente; entretanto algumas propriedades ambientais reforçam a importância das interações sociais, internamente e com seus contatos externos, o que explicita os

mecanismos institucionais de adequação e resposta às demandas ambientais (Child, 1997).

Diante dessa abordagem, entende-se que os dirigentes situados em níveis estratégicos têm em seu papel extrema importância como definidores de comportamento e estrutura organizacionais por meio do processo de interpretação do ambiente e da análise das condições contextuais internas. Sendo assim, torna-se necessário introduzir na análise corrente o conceito de esquemas interpretativos.

Segundo Hinings e Greenwood (1989), esquemas interpretativos são conjuntos de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais, determinando o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação. Em outras palavras, é o conjunto de conhecimentos nos quais se baseiam as decisões a respeito do que é ou não importante para a organização; servem de aparato para a interpretação, tomada de decisão e julgamento de valor.

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1993) “os esquemas interpretativos são os pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações” (p.150).

Para Bartunek (1984, p.355), os esquemas interpretativos podem ser entendidos como:

“... o esquema cognitivo que mapeia nossa experiência do mundo, identificando seus aspectos relevantes e como os entendemos. Esquemas interpretativos operam como suposições compartilhadas (embora implícitas) sobre como os eventos acontecem de tal modo e como as pessoas agem em diferentes situações”.

Barr (1998) defende que se os esquemas de crenças organizacionais não mudam para se adaptarem às mudanças no ambiente competitivo, a necessidade de mudanças estratégicas não são percebidas, o que pode afetar o desempenho organizacional. Assim, a mudança estratégica deve provir de uma adaptação dos esquemas interpretativos dos dirigentes e estrategistas às mudanças ambientais pela adição de novas crenças e valores, de modo que seja possível perceber a necessidade de reorientação estratégica.

Bartunek (1984) admite que os eventos ambientais apresentam novas perspectivas para o desenvolvimento das estruturas e processos organizacionais, mas aponta que os esquemas interpretativos e a estrutura interagem para reduzir os impactos do ambiente.

Segundo Scott (1995a) as crenças dos dirigentes com relação ao ambiente organizacional são influenciadas pelas relações competitivas nas quais a organização está envolvida e pelas características das organizações com as quais se relaciona, o que permite entender que organizações similares e em posições similares têm mais capacidade de influenciar tais crenças que organizações situadas em diferentes campos ou posições. “Amplas forças sociais operam para estruturar campos organizacionais, que desenvolvem seus próprios sistemas de crenças culturais e domínio, e esses sistemas, por sua vez, estruturam as organizações individuais” (Scott, 1995a:112). Como observou o autor, a estrutura de uma indústria tanto pode influenciar a cognição dos dirigentes como a própria cognição dos dirigentes pode moldá-la.

Uma vez entendido o processo de interpretação como um processo subjetivo, à medida que depende do conjunto de crenças e valores compartilhados por cada organização, torna-se possível entender porque, embora pressões ambientais isomórficas atuem constantemente sobre as organizações, estas podem diferir quanto a decisões estratégicas e desenhos estruturais, mesmo atuando no mesmo ambiente e sob as mesmas pressões. Hinings e Greenwood (1989) definiram como arquétipos as configurações específicas que as organizações tomam, com base no seu conjunto de valores, idéias e crenças predominantes. Os arquétipos são “composições particulares de idéias, crenças e valores conectados a estruturas e sistemas” (p.08).

Greenwood e Hinings (1996) apontam que os campos institucionais contam com múltiplas pressões que, por sua vez, promovem pistas e sinais inconsistentes, abrindo assim a possibilidade para diversas interpretações e diferentes práticas em um mesmo contexto. Além disso, os mecanismos de disseminação institucional podem variar de acordo com o contexto e com os indivíduos que possuem o poder de disseminação.

Se a interpretação pode ser entendida como o processo de pelo qual se atribui sentido e significado às coisas, o modo como esse significado será associado

dependerá dos valores e crenças predominantes e da visão de mundo formada com base nessas crenças. Daft e Weick (1984) afirmam que o processo de interpretação varia de acordo com o posicionamento da organização no ambiente, ou seja, o modo como ela se relaciona com ele, bem como mediante a crença dos dirigentes com relação à sua capacidade de analisá-lo.

Diante disso, o tipo de estratégia adotada por uma organização dependerá a) de como os eventos ambientais são interpretados e analisados, e b) da existência de padrões institucionalizados no ambiente, que influenciem o comportamento organizacional. No primeiro ponto é importante observar quais são os contextos ambientais de referência utilizados pelos dirigentes para tomar as decisões organizacionais e para analisar as demandas ambientais, enquanto no segundo o que importa é identificar quais são os valores e crenças socialmente compartilhados que podem influenciar o seu comportamento.

Scott (1987), entende que diferentes esferas institucionais denotam diferentes sistemas de crenças e que, além disso, não existe consenso a respeito de quais crenças são apropriadas para cada tipo de atividade. Assim, “uma dada atividade pode ter múltiplos significados e pode ser o foco de definições e demandas institucionais contraditórias e conflitantes” (p.500). Nesta via pode-se dizer que a existência de diferentes contextos ambientais, com seu conjunto próprio de crenças e valores, podem determinar a diversidade simbólica, com a qual as organizações devem lidar ao tomar suas decisões. Assim, a causa da diversidade organizacional não pode ser explicada apenas pela cognição dos estrategistas, mas também pela própria diversidade simbólica encontrada no ambiente organizacional.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998) salientam a importância do contexto ambiental de referência. Para os autores, “cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes” (p.49). De modo geral, a força dos componentes do contexto de referência utilizado pelos dirigentes, aliado aos seus esquemas interpretativos, pode tanto contribuir para a manutenção das estratégias

passadas como para permitir a percepção de novos elementos ambientais e o desenvolvimento de novas ações estratégicas.

Os diversos contextos com os quais os dirigentes contam no processo de interpretação e na formulação de suas respostas ao ambiente encontram-se, não obstante, imbricados; todavia apresentam diferenças, muitas vezes fundamentais, sob as quais o comportamento organizacional pode ser identificado. Posto de melhor maneira, as organizações que se reportam ao ambiente nacional absorvem, não raro, preceitos institucionalizados no ambiente internacional trazidos por outras organizações; entretanto alguns preceitos serão ignorados por pertencerem especificamente ao âmbito internacional. Diante de uma mudança de ordem internacional, esta organização poderá não estar preparada, visto que suas estratégias vinham sendo moldadas a partir do contexto nacional.

É importante salientar, contudo, que é possível que organizações voltadas a um mesmo contexto ambiental de referência ainda apresentem respostas diferentes às pressões ambientais. Isso ocorre porque o conjunto de valores detidos pelo grupo dirigente pode estar mais atento a determinado tipo de elementos, presentes naquele contexto, enquanto outros podem não apresentar tal relevância. Deste modo, uma organização pode ter como referência o mesmo contexto que outra, mas interpretá-lo de modo singular, o que acarretará a adoção de estratégias diferenciadas ou porque, mediante os valores existentes nessa organização, a situação é interpretada de modo diferente, ou porque a resposta mais adequada para o grupo de dirigentes em uma organização não é a mesma que para os dirigentes de outra.

Embora os esquemas interpretativos atuem no sentido de relativizar as escolhas organizacionais dentro de um mesmo contexto ambiental de referência, é possível também perceber a ocorrência de atitudes similares em organizações que o compartilham. Assim, as organizações que estão voltadas para um mesmo contexto podem igualmente interpretar as pressões e mudanças ambientais e adotar estratégias semelhantes.

Da mesma maneira que se entende que o esquema interpretativo de uma organização (**esquema interpretativo organizacional**) é o que se apresenta em comum entre os valores e crenças detidos pelos diversos membros da direção, pode-se

pensar na existência de uma espécie de **esquema interpretativo setorial**, que seria o conjunto de crenças e valores comuns às empresas do setor.

A idéia fundamental é a de que organizações situadas em um mesmo setor empresarial convivem e trabalham com os mesmos tipos de recursos e atuam sob muitas espécies de pressões ambientais comuns, o que faz com que sejam estabelecidos padrões de conduta, valores e crenças semelhantes.

Por outro lado, esse esquema interpretativo setorial pode apresentar-se de maneira diferenciada segundo a valorização dada pelo conjunto de empresas que se voltam aos diversos níveis do contexto ambiental – internacional, nacional e local/regional – e, com isso, gerar grupos empresariais que interpretam as pressões ambientais e agem de acordo com os padrões de conduta estabelecidos pelo nível do contexto ambiental ao qual se reportam.

É neste ponto que este trabalho centra sua preocupação. A questão principal é verificar se as estratégias adotadas pelas organizações que compartilham o mesmo contexto ambiental de referência podem assemelhar-se, refletindo os padrões instituídos nele. Por essa razão, os esquemas interpretativos organizacionais não serão analisados para então focalizar-se a atenção nesse comportamento setorial.

Posto isso, a análise do presente estudo se concentra nos conceitos de competitividade e estratégia, cuja relação se apresenta a seguir.

2.3 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Pettigrew e Whipp (1993), mudança estratégica e competição são processos inseparáveis que se movem simultaneamente dentro do contexto da firma, setor industrial ou nação. Para os autores, não se pode compreender as mudanças organizacionais sem levar em consideração as circunstâncias históricas, econômicas e contextuais das quais elas emergem. O ponto chave para se analisar as estratégias competitivas está na riqueza desses contextos e na forma pela qual moldam a mudança estratégica.

Esses autores entendem que o processo de formulação estratégica não se dá numa seqüência definida de fases; tampouco se move em uma direção linear; pelo

contrário, o modelo é muito mais apropriado, se visto como um contínuo, interativo e incerto, enquanto a competição pode ser mais bem apreciada num enfoque multidimensional, em que se encontram duas dimensões circundantes: os níveis pelos quais a competição opera e o elemento do tempo. O cruzamento dos níveis de análise com os elementos temporais determinará características específicas nas estratégias observadas (Pettigrew e Whipp, 1993).

É importante salientar que o desempenho competitivo de uma firma depende do reconhecimento de que o negócio compete não meramente contra outro, mas ao mesmo tempo dentro de estruturas e relações setoriais, nacionais ou internacionais, que vão influenciar tanto o modo pelo qual os padrões estabelecidos por essas relações serão identificados e interpretados, quanto o modo como as empresas responderão às demandas ambientais. Assim, dependendo do nível de análise (firma, setor ou economia) e das características temporais, diferentes elementos e prioridades serão observados na formulação e adoção das estratégias organizacionais.

Pettigrew e Whipp (1993, p.28) ainda defendem que o desempenho competitivo não depende apenas de características da firma ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Além disso, a habilidade de uma empresa para competir depende de dois fatores:

- a) da capacidade da firma em identificar e compreender as forças competitivas em jogo e como elas se movem no tempo, e
- b) da competência de um negócio em mobilizar e gerenciar os recursos necessários para a escolha da resposta competitiva ao longo do tempo.

Assim, verifica-se que a relação existente entre organização e ambiente não pode ser analisada como um processo racional e determinado, tomado por um processo voluntarista - como as práticas gerenciais modernas fazem parecer - tampouco excessivamente determinista – como se as organizações fossem apenas espectadores na arquibancada, esperando que o ambiente selecione os vencedores e perdedores. O papel das organizações no processo é, ao mesmo tempo, o de ator e o de espectador. As empresas tanto absorvem a cultura e os padrões exteriores como também contribuem para criá-los.

Para Pettigrew e Whipp (1993) firmas e indústrias acabam contando com versões culturais diferentes. Assim torna-se difícil entender o comportamento de uma firma com base somente nas características da indústria, sem se levar em conta os aspectos culturais nacionais e regionais. Por outro lado, a própria natureza do negócio vai influenciar suas demandas ambientais, fazendo com que a organização sofra mais pressões institucionais que técnicas, ou vice-versa.

Segundo Scott (1995b), organizações como bancos e companhias aéreas, além de sofrer exigências de natureza técnica, são também reguladas por exigências institucionais, ou seja, devem conformar-se a padrões de conduta socialmente valorizados, para aquele tipo de atividade, e obter a legitimidade no ambiente. A negligência de qualquer uma das fontes de demanda pode determinar o seu insucesso ou condená-las à morte.

Uma segunda situação é observada na maior parte das organizações manufatureiras e em muitas organizações prestadoras de serviço. O ambiente dessas organizações costuma ser caracterizado por alto nível de exigências técnicas e um moderado, às vezes mínimo, nível de exigências de natureza institucional. As pressões de natureza técnica são muito mais decisivas no sucesso dessas organizações que as pressões institucionais. Organizações que não se conformam aos padrões de conduta estabelecidos pelos parceiros (as regras do jogo concorrencial) correm o risco de não conseguir obter os recursos necessários à sua sobrevivência ou perder a legitimidade perante os *stakeholders*.

Uma terceira situação ainda pode ser observada. Esta engloba organizações como escolas, hospitais e empresas legais. Esse tipo de organização costuma sofrer pressões de natureza institucional muito fortes, enquanto as de natureza técnica, ligadas à eficiência quantitativa e econômica, se apresentam quase inexistentes. Essas organizações costumam trabalhar sob rígido controle, seguindo leis, regulamentos e dispositivos morais e culturais, aos quais se devem conformar para garantir sua sobrevivência. O critério de qualidade e eficiência está aqui mais ligado à capacidade de atender às demandas institucionais que às exigências quantitativas do processo produtivo.

Conforme salienta Oliver (1991), a resposta estratégica de uma organização às pressões institucionais vai variar conforme a sua resistência, que vai de um comportamento passivo à total oposição; à capacidade de controle, que vai de impotente à influente; e ao modo como ela vai aproveitar as pressões, habitual ou oportunista. Para explicar esse processo a autora desenvolveu uma tipologia de respostas estratégicas que as organizações costumam adotar em face das pressões institucionais, que pode ser vista no Quadro 1.

O quadro indica que as organizações, em face das pressões ambientais, podem conformar-se aos modelos e padrões institucionalizados no ambiente, adotando táticas de mimetismo, aceitação habitual ou concordância passiva com as normas e padrões estabelecidos. Neste caso, o comportamento organizacional é mais reativo e passivo às pressões ambientais.

QUADRO 1 - REAÇÕES ORGANIZACIONAIS AOS PADRÕES AMBIENTAIS

<i>Estratégias</i>	<i>Táticas</i>	<i>Exemplo</i>
Conformidade	Hábito Imitar Concordar	Seguir as normas como dadas. Imitar modelos sociais. Obedecer e aceitar regras e normas.
Compromisso	Balancear Pacificar Barganhar	Balancear entre as diversas expectativas. Acomodar-se aos elementos institucionais. Negociar com os <i>stakeholders</i> .
Evitar	Esconder Abafar Escapar	Disfarçar a não-conformidade. Afastar as atividades da fiscalização. Mudar metas, atividades e domínios.
Desafiar	Disfarçar Enfrentar Atacar	Ignorar normas e valores explícitos. Contestar regras e requerimentos. Atacar as fontes das pressões.
Manipulação	Cooptar Influenciar Controlar	Adquirir constituintes influentes. Formar valores e critérios. Controlar constituintes e processos influentes.

FONTE: Oliver (1991,p.152)

Em algumas situações, as organizações podem apenas comprometer-se com as normas e padrões instituídos, embora não os sigam de modo completo como na situação anterior, utilizando táticas de acomodação e negociação, para conseguir atender, ao mesmo tempo, às demandas e expectativas ambientais e às suas próprias necessidades. Em outras, porém, podem evitar as demandas ambientais por meio de táticas de disfarce, ou tentar desviar a atenção daqueles pontos nos quais elas não pretendem ou não desejam adequar-se às exigências ambientais.

As organizações podem ainda desafiar os padrões e normas estabelecidos, enfrentando e discutindo sua validade. Neste caso, o comportamento não é mais passivo, embora não seja totalmente proativo, uma vez que não existe ainda a tentativa de mudar os padrões estabelecidos. Isto vai acontecer, quando as organizações tentarem manipular as pressões ambientais em seu favor, procurando acrescentar novos padrões e normas, ou tentando ajustá-los aos seus interesses.

Oliver (1991) aponta, ainda, os antecedentes dessas respostas estratégicas:

A causa: Por que a organização está sendo pressionada a se conformar às expectativas e regras institucionais?

Implica saber a que tipo de pressão ambiental a organização está tendo de se adequar, ou seja, se ela está sendo pressionada para obter legitimação ou adequação social, determinadas estratégias deverão ser adotadas, enquanto outras serão necessárias, quando a demanda for por adequação econômica ou relativa à eficiência.

Os constituintes: Quem está pressionando a organização?

Está relacionado à natureza dos demandantes aos quais a organização está procurando atender, ou seja, se são múltiplas demandas ou apenas dependência de constituintes institucionais.

O objeto: A que normas e exigências a organização está sendo pressionada a se conformar?

Refere-se à origem das prescrições e restrições às quais se deve adequar; se são externas ou internas à organização (consistência com metas organizacionais ou restrições discretas impostas à organização).

O contexto: Qual é o contexto em que as pressões estão sendo exercidas?

Indica que as condições contextuais, ambiente de incertezas ou ambiente de interconectividade, podem influenciar as respostas estratégicas adotadas pela organização para enfrentar as pressões ambientais.

Assim, o tipo de estratégia adotada variará de acordo com o grau de cada antecedente e desse modo, embora as pressões ambientais possam ser da mesma natureza, a reação organizacional poderá ser diferente, segundo a interpretação dada pela organização e pelo conjunto de suas características internas e ambientais, o que permite entender que características contextuais e necessidades organizacionais moldam, conjuntamente, a estratégia organizacional.

Fatores relacionados ao ambiente como a incerteza e a complexidade, podem forçar um comportamento mais proativo a se tornar mais reativo e passivo. Neste caso, o comportamento mimético pode ser útil para explicar por que as organizações adotam estratégias comuns em meios competitivos e sujeitos às mesmas pressões institucionais. Além disso, observa-se nesta análise, que pressões pela conformidade institucional levam a determinadas estratégias, enquanto outras serão adotadas, quando as pressões se destinarem à conformidade técnica.

Com base nessa discussão, a hipótese fundamental defendida neste trabalho é a de que as organizações tendem a ter suas estratégias influenciadas pelos padrões de competitividade compartilhados no ambiente, mas a natureza da demanda, institucional ou técnica, determinará o tipo de estratégia que será adotada. As estratégias adotadas em busca de uma posição ou uma vantagem competitiva refletem, pois, os valores e crenças socialmente valorizados e compartilhados no contexto ambiental.

As diferenças encontradas entre as organizações no que concerne ao seu modo de atuação e às estratégias de competição serão resultantes do contexto ambiental de referência utilizado pelos dirigentes, e pelo modo como as pressões pela mudança estão sendo percebidas por eles nesse processo, e pelo tipo de demanda a que tais estratégias procuram atender.

Uma vez revisados esses conceitos, o modo pelo qual é observada empiricamente a relação entre os padrões de competitividade instituídos no contexto ambiental e as estratégias adotadas pelas empresas do setor moveleiro no Paraná, a metodologia empregada nesse processo e as principais conclusões do estudo são apresentados nos próximos capítulos.

3. METODOLOGIA

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo visa à apresentação da metodologia preconizada para a investigação empírica do problema de pesquisa proposto. O objetivo geral deste trabalho é verificar qual a relação existente entre os padrões de competitividade instituídos nos diversos níveis do contexto ambiental (internacional, nacional, local/regional) e a adoção de estratégias organizacionais.

Por se tratar de pesquisa exploratória a respeito do setor moveleiro e de suas estratégias de competição e de uma tentativa de verificação da existência de diferenças no posicionamento estratégico em virtude das diferenças na valorização dos elementos constituintes do contexto ambiental, optou-se por perguntas de pesquisa ao invés da elaboração de hipóteses.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais são os padrões de competitividade institucionalizados nos diversos níveis do contexto ambiental do setor moveleiro do Paraná?
2. Qual é a participação de componentes do ambiente institucional e do ambiente técnico nos padrões de competitividade observados?
3. Qual é o contexto ambiental de referência observado para cada empresa analisada?
4. Qual o contexto ambiental de referência predominante no segmento como um todo?
5. Quais são as estratégias competitivas adotadas pelas empresas analisadas?
6. As estratégias observadas refletem os padrões estabelecidos no ambiente?
7. Quais as relações existentes entre o contexto ambiental de referência, tipo de padrão competitivo e estratégia organizacional adotada?

3.1.2 Definição das Variáveis

A relação entre padrões de competitividade institucionalizados nos diferentes níveis do contexto ambiental e a adoção de estratégias organizacionais foi analisada com base nas seguintes variáveis:

Variável Independente: Competitividade

Competitividade

D.C.: É a adequação das estratégias organizacionais ao padrão de concorrência vigente e a busca por vantagens que incluem a capacidade de determinar as novas bases de competição, estabelecer a lealdade do consumidor, ganhar a melhor parte do mercado e estar em melhor posição de angariar qualquer investimento que se necessita (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999; Coombs, Knights e Willmott, 1992). A identificação dessa variável foi obtida a partir do levantamento de padrões presentes nos diversos níveis do contexto ambiental, caracterizado pelos ambientes técnico e institucional.

Contexto Ambiental

D.C.: É o nome dado ao conjunto dos elementos ambientais de natureza técnica e institucional que envolvem as organizações e com o qual elas interagem. Pode apresentar-se em pelo menos três níveis: local/regional, nacional e internacional, determinando, a partir disso, o contexto de referência adotado por cada organização.

D.O.: A operacionalização do contexto ambiental deu-se por meio da identificação do contexto ambiental de referência e das duas dimensões que enquadram os elementos ambientais – técnica e institucional.

Contexto Ambiental de Referência

D.C.: Representa o nível do contexto ambiental ao qual a organização se reporta para adotar suas concepções e valores. É o campo principal de visão organizacional na tomada de decisões estratégicas (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

D.O.: Foi operacionalizado a partir das respostas obtidas nos questionários enviados aos dirigentes do nível estratégico das empresas analisadas e identificados mediante as associações feitas pelos dirigentes com os aspectos ambientais predominantes em cada nível do contexto ambiental, na adoção das estratégias organizacionais.

Ambiente Institucional

D.C.: O ambiente institucional é caracterizado pelo conjunto de regras, padrões e normas de conduta socialmente compartilhados que garantem às organizações a legitimidade de suas ações e apoiam suas escolhas e atitudes (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

D.O.: Foi operacionalizado mediante levantamento – em revistas, jornais, periódicos e livros que tratam de assuntos empresariais - das normas e padrões de conduta que regulam o comportamento empresarial sem, contudo, serem passíveis de avaliação técnica/econômica; foram identificados na literatura como aquilo que é valorizado no ambiente como a maneira correta de se fazer as coisas, ou aquilo que garante a legitimidade organizacional no ambiente.

Ambiente Técnico

D.C.: O ambiente técnico constitui-se dos fatores que suprem as dependências econômico-funcionais das organizações que vão determinar a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência. Ou ainda, pode ser caracterizado pela busca de tecnologia e resultados eficientes no processo de produção para

atender às demandas competitivas (Scott, 1995^a; Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

D.O.: Foi operacionalizado a partir do levantamento - em revistas, jornais, periódicos e livros - dos atributos econômicos e técnicos exigidos no ambiente para as organizações e sob os quais sua eficiência é avaliada; serão identificados na literatura como os modos e técnicas mais eficientes e eficazes na concorrência empresarial.

Variável dependente: Estratégias organizacionais

Estratégias Organizacionais

D.C.: Estratégias são ações organizacionais formuladas para responder a pressões ambientais e adotadas na busca por recursos técnicos e simbólicos (Meyer e Rowan, 1977; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Foram identificadas a partir do levantamento do posicionamento da organização com relação ao mercado, à clientela, à gestão de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, e ao relacionamento com outras organizações.

Estratégias de Mercado

D.C.: São as ações organizacionais que definem a base de competição ou o domínio dos produtos e mercados, ou seja, as decisões relativas a produtos e serviços, nichos de mercado, posicionamento no segmento, políticas de preço e estratégias de crescimento (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

D.O.: Foram identificadas a partir do levantamento, via questionários enviados aos dirigentes das empresas em estudo, do posicionamento da organização com relação ao produto (diversificação/especialização); do posicionamento com relação a preços; do posicionamento com relação ao

nicho de mercado; do posicionamento com relação às estratégias de crescimento no mercado (vertical/horizontal).

Estratégias relacionadas à clientela

D.C.: São ações organizacionais que definem o tratamento dado aos consumidores e usuários dos produtos e serviços prestados pela organização e a importância desses nas decisões estratégicas (Day, 1999a).

D.O.: Foram identificadas a partir do levantamento, via questionários enviados aos dirigentes das empresas em estudo, do posicionamento da organização com relação ao relacionamento, satisfação, conhecimento e suporte a clientes.

Estratégias de Gestão de Recursos

D.C.: São ações voltadas ao gerenciamento eficaz dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros da empresa, permitindo o seu melhor aproveitamento e garantindo um diferencial à organização perante seus concorrentes (Day, 1999b; Wright, Kroll e Parnell, 2000).

D.O.: Foram identificadas a partir do levantamento, via questionários enviados aos dirigentes das empresas em estudo, do posicionamento da organização com relação a (a) treinamento, capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos; (b) desenvolvimento de novos processos e adoção de técnicas gerenciais; (c) a aquisição de tecnologia nova com vistas a melhorar os processos de produção e qualidade; e (d) a tentativas de reduzir custos e despesas.

Estratégias de Relacionamento

D.C.: São as ações organizacionais tomadas no sentido de garantir confiança e reputação no ambiente, permitindo à organização obter vantagens dos órgãos

públicos, dos seus concorrentes, e dos demais *stakeholders* (Wright, Kroll e Parnell, 2000; Day, 1999b).

D.O.: Foram identificadas a partir do levantamento, via questionários enviados aos dirigentes das empresas em estudo, do posicionamento da organização com relação a investimentos na imagem da empresa, investimentos em programas sociais e de preservação ambiental.

3.1.3 Definição Constitutiva de Outros Termos Considerados Relevantes

Instituição

Instituições podem ser consideradas como sendo modelos de atividade supra-organizacionais, mediante os quais os homens conduzem sua vida material no tempo e no espaço, e sistemas simbólicos por meio dos quais eles categorizam suas atividades e lhe atribuem significados (Scott e Meyer, 1994).

Institucionalização

“Institucionalização é um processo de interação e adaptação contextual e ambiental, que se refere à infusão de valores, além de requerimentos técnicos da tarefa. É por meio desses valores que a estrutura persiste no tempo” (Selznick, 1957:17)

Valores

“Valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (Katz e Kahn, 1974:54) para o comportamento apropriado, ou seja, são padrões que se tomam como referência para discernir quais são os comportamentos coletivamente aceitáveis.

Normas

São as expectativas gerais, com caráter de exigência, que alcançam todos os membros da organização, estipulando e regulamentando os comportamentos aceitáveis no exercício dos papéis. “Referem-se ao comportamento esperado sancionado pelo

sistema e, por isso, têm uma qualidade de poderiam ou deveriam” (Katz e Kahn, 1974:70).

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

3.2.1 População e amostra

A população constitui-se de todas as empresas atuantes no setor moveleiro do Estado do Paraná. A amostra foi constituída em duas fases.

Na primeira fase, pelo método de amostragem intencional, foi escolhido no setor moveleiro do Estado do Paraná o segmento de móveis de madeira em virtude da grande variação no que tange ao modo de produção, matéria prima básica e nível tecnológico entre os diversos segmentos do setor. Esse fator iria prejudicar a análise comparativa e por isso optou-se por escolher apenas um dos segmentos.

Na segunda fase, o método de escolha das empresas que constituiriam a amostra deu-se por adesão. Foram enviados questionários para todas as 347 empresas do segmento de móveis de madeira e o trabalho de análise foi realizado sobre os 66 questionários válidos que retornaram.

A composição da amostra e demais informações relacionadas são apresentadas no capítulo 4 dessa dissertação.

3.2.2 Delineamento da pesquisa

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza predominantemente descritivo-qualitativa embora tenha-se feito uso, na segunda fase de coleta e tratamento dos dados, de procedimentos quantitativos como a análise de cluster e outras técnicas estatísticas simples.

O delineamento de pesquisa adequado para a análise realizada nesse estudo é o de levantamento. Segundo Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p.50) “processos e características que ocorrem naturalmente não podem ser significativamente atribuídos

aos sujeitos de pesquisa e não podem ser manipulados em estudos de laboratório [assim] a única maneira pela qual tais fenômenos podem ser estudados é através da sua ocorrência nos processos da vida real”.

O delineamento de levantamento simples foi o utilizado para esta pesquisa devido ao fato de que não comporta a problemática deste estudo verificar como os padrões de competitividade, instituídos no ambiente, se originam e são institucionalizados, mas apenas verificar qual a sua relação com as ações organizacionais presentes.

Na perspectiva temporal, realizou-se um corte transversal delineando o período 1998-2000 e a avaliação foi seccional.

O nível de análise adotado neste estudo é o organizacional, verificado a partir do posicionamento da organização referente a diversos grupos de estratégias e a unidade de análise foi o grupo dirigente.

3.2.3 Coleta dos Dados

A coleta dos dados aconteceu em duas fases. Na primeira fase, foram escolhidos jornais, revistas, periódicos e livros influentes no meio empresarial, divididos da seguinte forma: periódicos internacionais, periódicos nacionais de abrangência (no que se refere ao conteúdo) internacional, nacional e local/regional; e periódicos que tratam de questões empresariais específicas ou com abrangência local/regional (Anexo 1). Quanto aos livros, foram escolhidos livros que tratam da competitividade organizacional e que tiveram grande repercussão no meio empresarial. Nessa fase, procurou-se identificar quais são os padrões de competitividade que estão instituídos no ambiente, classificá-los de acordo com o tipo de adequação a que se destinam (padrões técnicos ou institucionais) e em quais contextos (internacional, nacional, local/regional) aparecem com mais intensidade.

Na segunda fase, foram enviados questionários (Anexo 6), com o auxílio das informações colhidas na primeira fase, aos dirigentes das empresas selecionadas, com o intuito de realizar um levantamento a respeito das estratégias organizacionais,

adotadas em busca da competitividade e do entendimento empresarial a respeito do conceito de competitividade.

O processo de coleta de dados é apresentado de forma mais detalhada no capítulo 4.

3.2.4 Tratamento dos Dados

No que concerne ao tratamento dos dados, na primeira fase, que compreende os dados secundários, foram utilizados procedimentos qualitativos, do tipo análise de conteúdo, com o intuito de identificar os padrões ambientais de competitividade, e a técnica de análise documental no processo de seleção do material que serviu de fonte para a identificação desses padrões e o estabelecimento dos contextos ambientais de referência. Os critérios utilizados e o processo de tratamento desses dados são apresentados de forma mais detalhada no capítulo 4.

O tratamento dos dados primários, obtidos via questionário na segunda fase do trabalho, realizou-se por meio de procedimentos quantitativos como técnicas estatísticas simples (moda, média e frequência) e análise de agrupamento (*cluster analysis*).

Cluster Analysis é uma técnica estatística multivariada, que desenvolve grupos e subgrupos, a partir de uma amostra, baseando-se em suas similaridades (Hair Jr., et al., 1998). O seu principal objetivo é maximizar as similaridades existentes dentro dos grupos e minimizá-las entre os diferentes grupos.

Neste trabalho pretendeu-se, com a análise de agrupamento, identificar grupos de empresas dentro de um mesmo segmento com estratégias similares, no que concerne ao tipo de padrão ao qual a estratégia observada pretende responder (institucional ou técnico), ou que se reportem aos mesmos contextos de referência e, a partir disso, procurar caracterizar os subgrupos existentes num segmento, ou identificar semelhanças entre diferentes segmentos.

A formação dos grupos e a forma pela qual os dados primários foram tratados são apresentadas mais detalhadamente também no capítulo 4 desta dissertação.

3.3 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS

Algumas dificuldades foram encontradas no andamento do processo de coleta de dados que podem ter limitado a capacidade de compreensão e de explicação do trabalho. O reduzido número de estudos realizados sobre o setor foi certamente a maior dificuldade encontrada na fase de coleta de dados secundários. Constatou-se que o material produzido sobre o setor costuma concentrar-se em periódicos e revistas e a grande maioria pertence ao âmbito internacional.

Estudos setoriais em nível nacional foram encontrados em virtude dos programas de desenvolvimento das exportações promovidos recentemente pela Associação Brasileira de Móveis - ABIMOVEL e outros desenvolvidos pela Secretaria de Comércio Exterior - SECEX em parceria com os professores da UNICAMP. Entretanto observou-se que havia repetição de dados nesses trabalhos e que pouca coisa estava sendo acrescentada ao conjunto de informações sobre o setor, ou seja, os vários trabalhos acabaram por descrever o setor em períodos próximos e pouca informação nova pôde ser obtida.

Problema específico deste trabalho foi a dificuldade em obter dados relativos à indústria paranaense de móveis. Em virtude da sua posição embrionária no cenário produtivo nacional do setor, a indústria paranaense de móveis é pouco abordada nesses trabalhos, enquanto não puderam ser encontrados trabalhos realizados por centros de pesquisa e outras instituições paranaenses, o que ocorre nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O maior pólo paranaense nessa indústria, o Pólo de Araçongas, não tem desenvolvido nenhum estudo setorial específico da sua região e dados de caracterização do segmento foram solicitados ao seu sindicato, mas infelizmente não puderam ser disponibilizados.

Dificuldades foram encontradas também no que tange aos periódicos. Reduzido número de revistas e periódicos nacionais e, principalmente, regionais e locais foram encontrados no setor. A maior parte do material existente, que não é muito grande (alguns poucos informativos e revistas publicados em grande parte pela

mesma editora), é de finalidade puramente comercial, ou seja, busca vender produtos, imagens e serviços aos empresários e interessados na área, ou apenas informativo quanto a eventos e às tendências de cores, formas e *designs*.

Foi constatada a inexistência de periódicos especializados que discutam problemas e soluções para o setor, como foi encontrado em nível internacional.

Com relação ao tema estudado, competitividade, a dificuldade na coleta está no fato de que a maior parte dos poucos estudos realizados sobre o tema em nível institucional o abordam no nível de nação e não no nível empresarial, ou seja, a competitividade vem sendo discutida predominantemente no nível de nação e a competitividade empresarial tem sido agregada nesses dados, impossibilitando a percepção do quadro real de condições de competição apresentado pelas empresas em diversos setores e, neste caso, do setor moveleiro.

No que concerne à coleta de dados primários, as maiores dificuldades se deram em função do baixo índice de retorno apresentado pelo setor que gira, segundo informações fornecidas pelo Sindicato Geral das Indústrias do Moveleiro no Paraná, em torno de 11%.

Fator que contribuiu positivamente para a coleta foi a atualização do cadastro fornecido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná, FIEP. Embora alguns questionários tenham sido devolvidos por motivo de endereço incorreto ou empresa inexistente, essa taxa foi muito pequena, o que não prejudicou os esforços deste trabalho.

As facilidades da pesquisa ficaram, portanto, por conta da completa e atualizada base de dados da FIEP, que possibilitou o envio de questionários para todas as empresas do setor e pela coincidência temporal entre a realização deste estudo e o desenvolvimento do programa de reestruturação e promoção do setor para alavancar as exportações, promovido pela ABIMOVEL.

O trabalho executado pela ABIMOVEL tem contribuído para a mudança do setor não somente com relação às estruturas de produção mas também à visão empresarial a respeito da pesquisa.

A ABIMOVEL, juntamente com os diversos sindicatos da indústria no país, vem desenvolvendo várias pesquisas entre os dirigentes dessas empresas para traçar um panorama setorial nacional e internacional e os empresários têm estado mais receptivos para a realização de pesquisas em suas organizações. Essa percepção foi evidenciada ao se constatar que a maior parte dos questionários que retornaram foram postados cerca de uma semana após o recebimento pelas empresas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como todo o trabalho científico, este também apresenta algumas limitações. A maior parte delas está ligada ao questionário e à coleta de dados primários. O questionário elaborado foi baseado em indicadores de competitividade genéricos, o que resultou na realização de perguntas também genéricas, impossibilitando uma identificação mais acurada das estratégias específicas das empresas do setor.

Em função do número de variáveis a que se visou verificar, o questionário acabou ficando um pouco extenso, quatro páginas; por essa razão outras informações relevantes não puderam ser coletadas, como, por exemplo, a noção explícita do respondente a respeito do conceito de competitividade. Apenas foram observadas as ações empresariais segundo os valores de competitividade identificados na literatura. Informações sobre a noção de competitividade expressa na empresa poderiam render outras relações importantes no trabalho que, infelizmente, não puderam ser analisadas.

Outra limitação está na definição do posicionamento estratégico da empresa em função da resposta de um único membro. A questão apresentada era a de que a maior parte do setor constitui-se de pequenas e microempresas, nas quais os responsáveis gerais são apenas os proprietários e sócios. Essa informação foi confirmada mediante questionários respondidos, na grande maioria, por sócios-gerentes, sócios e proprietários.

Nas empresas maiores o respondente foi identificado como sendo o diretor geral ou o diretor financeiro. Ainda assim constitui uma limitação ao definir-se o

comportamento organizacional com base na percepção de um único membro, que detém os seus vieses pessoais, ligados ao cargo que ocupa.

Vale lembrar ainda a limitação gerada pelo número reduzido de publicações existentes sobre o setor, que pode ter contribuído para a dificuldade encontrada na identificação de diferenças significativas entre os padrões de competitividade nos diversos níveis do contexto ambiental.

4. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COLETA DOS DADOS

4.1 PRIMEIRA FASE DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS: DADOS SECUNDÁRIOS.

Identificação dos valores e construção dos arquétipos

Revistas, periódicos, livros e *journals* de circulação nacional, internacional e regional foram consultados para buscar identificar os valores subjacentes à problemática da competitividade organizacional, com o intuito de verificar a existência de padrões específicos de competitividade para cada um dos níveis do contexto ambiental. Por essa razão, procurou-se construir arquétipos representativos do setor moveleiro no Estado do Paraná nos três níveis ambientais propostos.

O período de análise foi de 1998 a 2000. Buscou-se, nesse período, artigos que tratassem sobre competitividade e que apresentassem indicadores e postulados empresariais. Nos periódicos nos quais os artigos não fossem encontrados no período proposto, foi feita uma busca em anos anteriores até o limite de 1995. Tal data limite foi proposta porque a intenção era verificar o retrato do pensamento empresarial no momento atual. A extensão do período para anos anteriores a 1995 poderia causar imperfeições na análise, à medida que se estaria incorporando nesta um período pré-estabilidade e pré-abertura comercial, o que certamente estaria refletido nos valores instituídos no ambiente.

A construção dos arquétipos para os três níveis do contexto ambiental se deu em função dos valores extraídos do material acima mencionado e o método utilizado nessa fase foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um método capaz de transformar a variedade infinita de palavras, frases, sentenças e estilos, contida no material, em uma fonte estável de conclusões científicas. A análise de conteúdo permite investigar, entre as diversas informações contidas no material selecionado para a pesquisa, aquelas que representem elementos importantes para a análise que se pretende realizar. De modo sistemático e objetivo, características

importantes e relevantes são selecionadas, recolhidas e agrupadas para os fins específicos da pesquisa (Bardin, 1977; Kerlinger, 1979).

A fase de construção dos arquétipos de competitividade compreendeu quatro etapas.

1ª Fase: 1ª etapa

Na primeira etapa utilizou-se a técnica de análise documental para selecionar o material a ser analisado, para classificá-lo segundo os contextos ambientais de referência e prepará-lo para posterior análise de conteúdo e identificação dos valores.

O passo inicial dessa etapa foi a delimitação do acervo a ser consultado. O material pesquisado constitui-se de livros recentes, divulgados e comentados pelas principais revistas de *management* ou cujos autores possuem prestígio em meio acadêmico e empresarial, e revistas acadêmicas (de domínio público) e não-acadêmicas largamente conhecidas no meio empresarial.

O primeiro critério estabelecido para a seleção das fontes secundárias foi a delimitação do assunto. Todo o material selecionado deveria tratar do assunto competitividade. Ao analisar os periódicos procurou-se identificar a presença de artigos que tratassem sobre o assunto competitividade e que apresentassem os indicadores relativos, ou seja, o que estava sendo postulado como indicador ou fonte de competitividade para as empresas.

Os periódicos foram ainda classificados segundo sua origem e alcance do público e segundo direcionamento dado pelo autor, em três níveis do contexto ambiental: internacional, nacional e regional/ local. Por exemplo, em alguns periódicos o assunto competitividade estava ligado a uma empresa paranaense ou à região sul do país, o que o caracterizaria como pertencente ao grupo dos locais/regionais.

Outros materiais como estudos setoriais, publicações de institutos e associações ligados ao setor industrial pesquisado, livros, artigos publicados e anais de encontros nacionais de administração também foram utilizados. O critério adotado para a seleção, no caso do artigos publicados em encontros, foi tratar sobre o assunto competitividade e o período analisado foi o ano de 2000; para os demais materiais o

critério utilizado foi tratar do assunto competitividade no setor moveleiro, enquanto o período obedeceu à regra de ser o mais recente possível. O fato de a maioria dos estudos analisados terem sido publicados recentemente (a partir de 1993) favoreceu o estudo ao permitir o contato com dados atuais, propiciando a obtenção de um perfil atualizado do setor moveleiro nos três níveis do contexto ambiental.

Esse material foi posteriormente classificado, no que concerne ao nível do contexto ambiental a que se referem, segundo o conteúdo (da revista ou do artigo), nacionalidade ou contexto de atuação dos autores e direcionamento dado ao trabalho e idéias; por exemplo, periódicos traduzidos, embora possuam circulação e edição nacionais, comportam artigos e idéias direcionadas ao cenário internacional e freqüentemente são escritos por pesquisadores internacionais, o que faz com que se deva classificá-lo como pertencente ao nível internacional. Os resultados dessa etapa podem ser visualizados no Anexo 1 no final deste trabalho.

1ª Fase: 2ª etapa

Na segunda etapa, buscou-se identificar, mediante análise de conteúdo, fatores de competitividade ligados às ações organizacionais considerados como geradores de vantagens competitivas.

Os critérios utilizados para escolher os valores predominantes foram os seguintes:

- freqüência de ocorrência do valor;
- ênfase dada pelo artigo (peso 2 quando baseava o tema central e peso 1 quando baseava a discussão).

Os fatores de competitividade selecionados foram ainda classificados em quatro grandes grupos, segundo a natureza da estratégia organizacional a que se referem:

- (a) estratégias mercadológicas;
- (b) estratégias relacionadas à clientela;
- (c) estratégias de gestão de recursos;

(d) estratégias de relacionamento corporativo.

O Quadro 2 apresenta os resultados dessa etapa e a classificação dos grupos segundo esses critérios.

QUADRO 2 - FATORES DE COMPETITIVIDADE OBSERVADOS NA ANÁLISE AMBIENTAL, EM SUA TOTALIDADE, AGRUPADOS POR CATEGORIA

<i>Grupo de estratégias</i>	<i>Fatores de competitividade</i>
<i>Mercadológicos</i>	Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização da <i>core competence</i> .
<i>Relacionados à clientela</i>	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização.
<i>Relacionados à gestão de recursos</i>	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P e D, desenvolvimento e valorização do pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação interfuncional, adoção de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.
<i>Concernentes às estratégias de relacionamento</i>	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

FONTE: Dados secundários.

Foi observada na literatura grande concentração dos fatores competitivos no grupo relacionado às estratégias de gestão de recursos, tanto com relação à diversidade de fatores quanto à ênfase. Tal ocorrência pode, entretanto, ser explicada pelo fato de o conceito competitividade estar ainda muito ligado à noção de eficiência. Como apontam Machado-da-Silva e Fonseca (1999), quando a competitividade é analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, a explicação dos fatores de competição recaem sobre “as características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos” (p.29).

Entretanto fatores ligados à imagem corporativa ou à qualidade do relacionamento da empresa com seus clientes e outras empresas apresentaram importância crescente. Isso significa que os aspectos técnicos, embora ainda prevaleçam, estão sendo paulatinamente substituídos por fatores institucionais como diferenciais competitivos. A responsabilidade social e ecológica da empresa e o modo como ela se relaciona com seus clientes, são apresentados na literatura como mais importantes que o preço que ela pratica.

Os fatores identificados foram ainda agrupados segundo o nível do contexto ambiental a que se referiam. Tal divisão foi elaborada a partir da classificação feita dos periódicos na primeira etapa. O Quadro 2 apresenta os principais fatores apontados em cada nível do contexto ambiental.

Percebeu-se que, embora diferentes níveis do contexto ambiental apresentassem o mesmo fator, não significava que este era visto e focado da mesma maneira. Constatou-se que havia diferença de interpretação a respeito desse fator, com diferenças de enfoque consideradas importantes para este trabalho. Dessa forma, procurou-se traçar uma espécie de perfil para cada nível do contexto ambiental, de maneira que se pudesse entender melhor como a competitividade está sendo vista em cada um deles. Essa análise apresenta-se de suma importância para os objetivos deste trabalho, uma vez que se pretende identificar qual é a predominância no que tange aos aspectos técnicos ou institucionais concernentes à competitividade.

QUADRO 3 - FATORES DE COMPETITIVIDADE AGRUPADOS SEGUNDO OS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL

	<i>Internacional</i>	<i>Nacional</i>	<i>Regional/local</i>
<i>Fatores de competitividade</i>	Conhecimento, satisfação e valorização do relacionamento com clientes.	Conhecimento, satisfação e valorização do relacionamento com clientes.	Conhecimento, satisfação e valorização do relacionamento com clientes.
	Inovação e criatividade	Inovação e criatividade	Inovação e criatividade
	Agilidade e flexibilidade	Agilidade e flexibilidade	Adoção de técnicas modernas de gerenciamento
	Estratégias de Cooperação e parcerias	Estratégias de Cooperação e parcerias	Estratégias de Cooperação e parcerias
	Qualidade	Qualidade	Qualidade
	Planejamento	Planejamento	Planejamento
	Desenvolvimento e valorização do pessoal	Desenvolvimento e valorização do pessoal	Desenvolvimento e valorização do pessoal
	Intensificação e valorização do relacionamento com concorrentes e fornecedores	Valorização da Imagem Institucional	Valorização da Imagem Institucional
	Benchmarking	Aumento da participação internacional e desenvolvimento de estratégias globais	Análise Ambiental
	Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento	Empreendedorismo	Apoio Institucional

FONTE: Dados secundários.

NOTA: Os fatores de competitividade apresentados são aqueles que foram mais citados entre os identificados na análise ambiental.

Os perfis encontrados na análise dos dados secundários foram os seguintes.

Padrão Internacional

A empresa competitiva possui arquitetura flexível, é ágil, inovativa, enfatiza qualidade, utiliza o *benchmarking* para alcançar o padrão geral de produção e desenvolve sua vantagem competitiva por meio do conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes, incorporando suas competências e experiências, além de buscar estabelecer relacionamentos duradouros com eles.

Essas empresas vêm na cooperação empresarial uma forma de reduzir incertezas e compartilhar habilidades e informações; no desenvolvimento e valorização do pessoal, uma peça fundamental para adquirir a criatividade e inovação, imperativos competitivos da nova era.

Padrão Nacional

A empresa competitiva, no padrão nacional, focaliza a atenção nos clientes, concentrando esforços no conhecimento e satisfação de suas necessidades e expectativas, procurando ainda desenvolver relacionamentos duradouros e produtivos para ambas as partes; tem na inovação e na criatividade uma forte fonte de competitividade e vê na cooperação empresarial a base para o desenvolvimento de competências; o planejamento é essencial na definição das estratégias de negócio e dos movimentos competitivos; agilidade e flexibilidade permitem realizar movimentos rápidos em ambientes complexos.

A valorização da imagem institucional é a forma pela qual essas empresas angariam reputação e confiabilidade. O empreendedorismo é característica marcante de empresas competitivas que estão sempre inovando e experimentando.

A qualidade por sua vez é a alavanca para o crescimento da participação internacional, enquanto o desenvolvimento do pessoal é crucial para acompanhar as mudanças organizacionais e ambientais.

Padrão Regional/local

A empresa competitiva, no padrão regional/local, é aquela que procura conhecer, satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes, além de buscar fidelizar as relações com eles; busca desenvolver condições internas que permitam inovar e estimulem a criatividade; valoriza as relações cooperativas interorganizacionais e adquire continuamente técnicas modernas de gerenciamento; reforça sua vantagem competitiva mediante apoio institucional (incentivos governamentais, capacitação tecnológica em centros de pesquisa e desenvolvimento, entre outros), que proporcione a infra-estrutura básica para alavancar sua inserção internacional.

A análise desses padrões ou perfis estabelecidos permitiu concluir que o padrão internacional focaliza aspectos empresariais, na maioria internos, como meio de oferecer qualidade e inovação para o mercado. Sua ênfase encontra-se mais na melhoria dos processos e nos *outputs* da empresa que no crescimento em vendas e participação de mercado.

Com relação ao padrão nacional, constatou-se que há maior ênfase nas estratégias que propiciem crescimento de vendas e participação de mercado e nas estratégias que propiciem aceitação social, identificada pela prioridade que se dá ao desenvolvimento de relações positivas e duradouras com os clientes (certamente o principal termômetro) e pela valorização dada à preservação e aprimoramento da imagem institucional.

O padrão local/regional, embora reflita muitos aspectos enfatizados pelos demais níveis, focaliza a atenção no apoio institucional e em técnicas prontas de gestão, denotando importância ao valor segurança.

O padrão de competitividade nesse nível sugere que a competitividade não pode ser angariada baseando-se somente em ações organizacionais; depende de apoio institucional, e o processo de aprendizagem deve ser guiado por práticas já aceitas:

técnicas gerenciais prontas, ao invés de experimentação e criação. A criatividade e a inovação neste caso estariam ligadas ao produto e não aos processos.

1ª Fase: 3ª etapa

Na terceira etapa realizou-se o mesmo processo; contudo o material utilizado neste momento tratava de revistas, periódicos, *journals* e estudos setoriais relativos ao setor moveleiro exclusivamente. A intenção foi verificar se os fatores de competitividade apresentados na literatura especializada do setor eram os mesmos preconizados pela literatura geral. Tal preocupação se deu em função do fato de que as organizações são influenciadas pelo setor em que se inserem e deles tomam características, mas também recebem influxos do contexto ambiental geral, ou macroambiente, do qual compartilham valores e crenças, independentemente do setor em que atuam.

Os fatores relativos ao macroambiente já haviam sido identificados nas etapas anteriores. Restava, nesse momento, verificar se as empresas do setor moveleiro estavam contando com diferentes conjuntos de valores, ou seja, se os fatores de competitividade valorizados no setor apresentavam congruência com os fatores de competitividade já constatados no macroambiente dessas organizações.

O material analisado nessa etapa e sua classificação segundo os níveis do contexto ambiental seguiram os mesmos critérios utilizados para o material tratado na primeira etapa; a apresentação desse material e sua classificação podem ser conferidas no Anexo 1, que se encontra incorporado neste trabalho.

Constatou-se, após análise de conteúdo desse material, que os fatores de competitividade predominantes no setor não se diferenciavam daqueles identificados no macroambiente. As diferenças foram pouco significativas e se relacionavam mais a aspectos particulares do processo produtivo; como, por exemplo, o tipo de madeira utilizada – chapas de compensados são apontados como materiais de boa qualidade, baixo custo e que permitem flexibilidade no que concerne a modelos e estilos de móveis; isso foi várias vezes mencionado como fator de competitividade para as

empresas do setor. O uso de outros materiais para acabamento e utilização nos interiores dos móveis também foi apontado como um fator de competitividade.

Os fatores de competitividade extraídos desse material estão expostos no Quadro 4 que segue.

QUADRO 4 - FATORES DE COMPETITIVIDADE OBSERVADOS NA ANÁLISE DO SETOR, EM SUA TOTALIDADE, AGRUPADOS POR CATEGORIA

<i>Grupo de Estratégias</i>	<i>Fatores de competitividade</i>
<i>Mercadológicos</i>	Arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, preço baixo, desenvolvimento de tecnologia própria, diversificação por meio do <i>design</i> e diferenciação de produtos.
<i>Relacionados à clientela</i>	Inovação e criatividade no atendimento, satisfação e superação de expectativas dos clientes, fidelização.
<i>Relacionados à gestão de recursos</i>	Informatização e automação dos processos, uso do Pinus como matéria prima, custos baixos, integração da comunicação interfuncional, adequação a padrões e certificações de qualidade, redução de pessoal na área produtiva, criatividade e inovação com relação a produtos e processos, investimento em P&D treinamento de funcionários, modernização da área produtiva e dos produtos, motivação dos funcionários, qualidade nos processos e produtos, rapidez e simplificação dos processos.
<i>Concernentes às estratégias de relacionamento</i>	Utilização de material ecologicamente correto, adoção de estratégias socialmente valorizadas, colaboração com fornecedores, distribuidores e outras empresas, obtenção de certificações florestais e ISO 14001, apoio institucional, valorização da imagem empresarial e formação de consórcios empresariais.

FONTE: Dados secundários.

A conclusão tirada a respeito desses fatores singulares apontados é a de que todos eles estavam ligados aos valores subjacentes aos demais fatores identificados na análise feita no macroambiente. É por essa razão que se pôde afirmar que as diferenças encontradas não foram significativas.

Os fatores de competitividade identificados no material concernente ao setor moveleiro foram também ponderados segundo os níveis do contexto ambiental aos quais se referiam, como pode ser observado no Quadro 5.

Concluída essa etapa, era necessário partir em busca da construção dos arquétipos que exprimiriam os padrões de competitividade instituídos nos três níveis do contexto ambiental para as empresas do setor moveleiro no Paraná. Para tanto, porém, era preciso identificar os valores subjacentes aos fatores de competitividade encontrados na literatura. Iniciou-se assim a quarta etapa da primeira fase.

1ª Fase: 4ª etapa

A quarta etapa compreende a identificação dos valores subjacentes aos fatores de competitividade identificados nas etapas anteriores. A técnica de análise de conteúdo também foi utilizada nessa etapa.

Foi buscada, na mensagem expressa dos fatores e indicadores de competitividade, a lógica de ação que baseava as ações organizacionais. Por exemplo, se a empresa enfoca a agilidade, a coordenação e a redução de custos, a lógica que fundamenta suas ações é a lógica da eficiência; do mesmo modo, se a empresa está buscando a adequação aos padrões de *design*, produção e distribuição praticados no exterior e se especializando em técnicas de comércio exterior, indica que sua lógica de ação está fundada no desejo de inserção internacional, e assim por diante.

Dessa maneira todos os fatores de competitividade identificados nas etapas anteriores foram analisados e pôde-se perceber que muitos deles estavam sendo regidos pela mesma lógica de ação, ou seja, estavam baseados no mesmo valor. Assim, foi possível selecionar os valores predominantes no setor, ao verificar quais eram os valores identificados que se referiam à maior parte dos fatores de competitividade encontrados ou que os fundamentavam.

QUADRO 5 - FATORES DE COMPETITIVIDADE* RELATIVOS AO SETOR MOVELEIRO AGRUPADOS SEGUNDO OS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL

	<i>Internacional</i>	<i>Nacional</i>	<i>Regional/local</i>
<i>Fatores de competitividade</i>	Conhecimento, satisfação e valorização do relacionamento com clientes.	Conhecimento, satisfação e valorização do relacionamento com clientes.	Conhecimento, satisfação e valorização do relacionamento com clientes.
	Inovação e criatividade	Inovação e criatividade	Inovação e criatividade
	Agilidade e flexibilidade	Agilidade e flexibilidade	Agilidade e Adoção de técnicas modernas de gerenciamento
	Estratégias de Cooperação e parcerias	Estratégias de Cooperação e parcerias	Estratégias de Cooperação e parcerias
	Qualidade	Qualidade	Qualidade
	Inserção Internacional	Inserção Internacional	Inserção Internacional
	Certificações internacionais de qualidade	Certificações do tipo ISO e ambientais	Certificações do tipo ISO e ambientais
	Desenvolvimento e valorização do pessoal	Desenvolvimento e valorização do pessoal	Desenvolvimento e valorização do pessoal
	Utilização de materiais e matéria prima ecologicamente corretos	Utilização de materiais e matéria prima ecologicamente corretos	Utilização de matéria prima reflorestável
	Desenvolvimento do Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento	Proatividade	Apoio Institucional
	Intensificação e valorização do relacionamento com concorrentes e fornecedores	Valorização da Imagem Institucional	Valorização da Imagem Institucional

FONTE: Dados secundários.

NOTA: Os fatores de competitividade apresentados são aqueles que foram mais citados entre os identificados na análise ambiental.

A partir da seleção desses valores predominantes, passou-se à seleção dos seus principais indicadores. Os resultados dessa fase podem ser visualizados no Quadro 6.

Os conjuntos de indicadores identificados para cada valor demonstram a maneira pela qual a organização busca alcançar aquilo que ela valoriza como sendo fonte de vantagem competitiva. É mediante essas ações que a organização entende ser possível obter um diferencial perante seus concorrentes no mercado em que atua e garantir a sua sobrevivência. A seguir, uma breve descrição dos valores predominantes no setor moveleiro é apresentada.

Eficiência

Fundamenta as estratégias organizacionais que buscam reduzir custos, agilizar processos e elevar a produtividade dos fatores de produção. Eficiência é o valor que está ligado aos meios pelos quais a organização atinge seus objetivos com o melhor aproveitamento dos recursos e maximiza os seus resultados. Os indicadores selecionados procuram identificar a maneira pela qual as organizações desse setor têm buscado a eficiência.

Entende-se que uma empresa está valorizando a eficiência quando concentra esforços na padronização de processos, formaliza os procedimentos, adota programas que elevam a velocidade de execução das atividades e procura reduzir erros de coordenação e no manuseio de ferramentas e materiais para minimizar custos e despesas.

Modernidade

Fundamenta as estratégias organizacionais que buscam mantê-la de acordo com os níveis tecnológicos atuais, com as expectativas dos clientes e com as técnicas mais avançadas de gestão e de produção. Os indicadores selecionados procuram identificar o nível tecnológico dos equipamentos, o índice de automação nos processos produtivos, o grau de adequação dos produtos às expectativas de seus clientes e o grau de adoção de técnicas modernas de produção.

QUADRO 6 – COMPETITIVIDADE: VALORES PREDOMINANTES NO SETOR MOVELEIRO DO ESTADO DO PARANÁ E SEUS PRINCIPAIS INDICADORES.

<i>Valores para a indústria moveleira do Estado do Paraná</i>	<i>Indicadores</i>
1. Eficiência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preocupação com desperdício no manejo da matéria prima 2. Nível de preocupação com o layout 3. Grau de padronização dos processos 4. Nível de formalização interna 5. Preocupação com agilidade e redução de custos 6. Grau de profissionalização da gestão
2. Modernidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível tecnológico dos equipamentos 2. Nível de adequação dos produtos às exigências do mercado 3. Grau de combinação de matéria prima nos produtos 4. Automatização dos processos de produção
3. Inovação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de investimento em P&D 2. Participação em feiras e exposições 3. Grau de liberdade e iniciativa dos funcionários
4. Qualidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presença de certificações internacionais 2. Grau de normatização e controle dos processos 3. Grau de utilização de testes com matéria prima e outros componentes. 4. Grau de exigência quanto a certificações e especializações dos fornecedores 5. Grau de especialização e treinamento do pessoal
5. Flexibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de diferenciação do produto 2. Grau de controle sobre as etapas do processo produtivo 3. Rapidez de resposta da capacidade produtiva
6. Responsabilidade Ecológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de utilização de matéria prima de reflorestamento 2. Nível de utilização de materiais atóxicos ou biodegradáveis. 3. Presença de tecnologia para tratamento dos resíduos 4. Presença de certificações ambientais 5. Investimento em P&D para inovação com relação às questões ambientais
7. Cooperação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de participação de terceiros no processo produtivo 2. Nível de participação de terceiros no processo de negociação com clientes. 3. Grau de parceria na captação de recursos. 4. Grau de parceria na realização de investimentos. 5. Nível / intensidade das relações com outras organizações
8. Inserção Internacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de normatização dos procedimentos segundo as regras internacionais. 2. Grau de assimilação dos padrões internacionais de <i>design</i>
9. Apoio Institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de dependência de incentivos governamentais 2. Grau de dependência de suporte institucional 3. Nível de preocupação com a imagem institucional da empresa
10. Relacionamento com clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presença de Serviço de Atendimento ao Consumidor 2. Nível de relacionamento com clientes 3. Nível de preocupação com a distribuição dos produtos
11. Preço Final Baixo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de <i>design</i> do produto 2. Acabamento do produto

FONTE: Dados secundários.

Entende-se que a empresa está valorizando a modernidade quando concentra esforços na atualização tecnológica de seus equipamentos e produtos, quando a maior parte do processo produtivo está sendo realizada por máquinas e computadores e quando a organização procura manter-se atualizada no tocante às novas tendências de *design* e tipos de produtos.

Inovação

Fundamenta as estratégias organizacionais que buscam desenvolver novos caminhos para agir, para solucionar problemas e para elevar os resultados. A inovação permite à organização desenvolver a própria fonte de competitividade. Os indicadores selecionados procuram identificar o nível de preocupação da organização com o desenvolvimento de um ambiente de criação e experimentação, proporcionando liberdade de iniciativa para os seus funcionários; o nível de investimento em P&D e sua orientação, para solucionar problemas ou criar novidades; e a maneira pela qual a organização aproveita os encontros como feiras e exposições, para buscar inovações tecnológicas e de *design* ou apenas para realizar negócios.

Entende-se que existe valorização da inovação por uma organização, quando se observam investimentos e ações voltadas ao desenvolvimento do pessoal e de um espaço de criação e de absorção de novidades relacionadas aos modos de agir e pensar a respeito dos processos e produtos da empresa.

Qualidade

Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram atender às expectativas dos clientes com relação a produtos e serviços e às necessidades técnicas da organização: redução de erros e custos relacionados. Os indicadores selecionados buscam identificar a maneira pela qual a organização obtém a qualidade de seus processos e produtos e a maneira com a qual atende às expectativas de seus clientes.

A valorização da qualidade é representada pela adoção, por parte da empresa, de programas de controle e redução de erros e imperfeições nos processos e produtos e pelo treinamento de funcionários para garantir a qualidade dos serviços prestados bem como do perfeito funcionamento dos equipamentos por eles utilizados. Está também representada pela preocupação da empresa em garantir a qualidade dos produtos adquiridos de seus fornecedores, mediante exigência de certificações e testes efetuados com a matéria prima.

Flexibilidade

Fundamenta as estratégias organizacionais que buscam desenvolver a capacidade rápida de resposta da organização às mudanças ambientais. Os indicadores selecionados procuram identificar a rapidez de resposta da organização às mudanças, sua capacidade de coordenação e o nível de adaptabilidade a novos produtos.

Entende-se que a organização valoriza a flexibilidade, quando se especializa em poucas fases do processo produtivo, adota tecnologia capaz de ser configurada facilmente para novos produtos, confecciona grande variedade de produtos e possui mentalidade de adaptação contínua às tendências ambientais.

Responsabilidade Ecológica

Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram desenvolver alternativas produtivas que preservem o meio ambiente e reduzam o impacto ecológico. Os indicadores selecionados buscam identificar quais são as ações organizacionais no sentido de preservar o meio ambiente: uso de material e de matéria prima ecologicamente corretos, adoção de tecnologias de tratamento de resíduos e apresentação de certificações ambientais.

Uma organização, quando valoriza a responsabilidade ecológica, busca desenvolver meios de conter os resíduos de suas atividades produtivas, procura utilizar matéria prima e material que são comprovadamente benéficos ao meio ambiente, além

de estar constantemente voltada ao surgimento de inovações ambientais que lhe permitam preservar o meio ambiente sem ter de interromper suas atividades.

Cooperação

Fundamenta as estratégias organizacionais que buscam a articulação de relacionamentos com empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores de matéria prima e de material para distribuir riscos e aumentar a capacidade de competição. Os indicadores selecionados procuram identificar o grau de cooperação realizado pela organização e a natureza desses relacionamentos, puramente comerciais ou institucionais.

A valorização da cooperação empresarial é evidenciada, quando uma organização permite que fases importantes de sua atividade produtiva sejam realizadas por terceiros ou quando prefere aliar-se a concorrentes, fornecedores e outras entidades, para negociar investimentos e novos contratos com grandes clientes.

Os benefícios procurados por organizações que valorizam a cooperação vão desde puramente comerciais – produzir, distribuir, comercializar ou negociar – até relacionamentos informais que garantam a imagem empresarial de maneira a render-lhes, no futuro, vantagens econômicas, políticas ou legais.

Inserção Internacional

Fundamenta as estratégias organizacionais que visam desenvolver a capacitação da organização para atuar em mercados externos. Os indicadores selecionados procuram identificar o grau de adequação dos procedimentos e processos organizacionais aos padrões internacionais.

As organizações que valorizam a inserção internacional costumam estar sempre atentas aos padrões de produção, comercialização e distribuição realizados no exterior, bem como às tendências relativas a *design* de produtos, estilos, cores e

preços. Essas empresas procuram estar preparadas para atender clientes internacionais sem ter de realizar intensas modificações em sua estrutura atual.

Apoio Institucional

Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram desenvolver a imagem institucional da empresa de maneira a angariar legitimidade no ambiente e outros benefícios e vantagens. A organização precisa, em maior ou menor grau, obter apoio da sociedade, do governo e outras organizações para vender seus produtos e sobreviver no mercado. Os indicadores selecionados buscam identificar qual é a dependência da organização desse tipo de recurso e qual é o nível de preocupação existente com relação à imagem institucional.

A valorização do apoio institucional é representada pelas ações organizacionais tomadas no sentido de desenvolver, consolidar e preservar uma imagem institucional que garanta sua legitimidade perante os clientes, parceiros de negócio, governo, concorrentes, seus acionistas e a sociedade em geral. Essa imagem a empresa busca desenvolver mediante ações socialmente valorizadas ou ações que beneficiem os grupos dos quais a empresa precisa para continuar atuando livremente no setor.

Relacionamento com Clientes

Fundamenta as estratégias organizacionais que buscam conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e fidelizar o relacionamento com esses. Os indicadores selecionados intentam identificar a importância dada ao relacionamento com os clientes e a preocupação da empresa em atender às suas expectativas e necessidades.

Entende-se que a organização está valorizando o relacionamento com seus clientes quando investe em serviços de apoio e de resolução de problemas, quando busca desenvolver instrumentos de pesquisa que permitam conhecer melhor os

consumidores de seus produtos e os seus clientes para desenvolver produtos e serviços personalizados, e, ainda, quando procura criar laços entre a empresa e os clientes, capazes de mantê-los fiéis à marca ou ao produto único que ela oferece.

Preço Final Baixo

Fundamenta as estratégias da organização que visam proporcionar preços finais mais baixos como estratégia de concorrência. Os indicadores procuram identificar as ações tomadas no sentido de modificar processos ou o próprio produto em busca da redução do seu preço final.

As empresas que valorizam o preço final baixo do produto que fabricam são aquelas cujos clientes, ou cujo nicho de mercado, dão pouca importância ao acabamento detalhado ou estilizado e mais importância à utilidade e preço do produto que adquirem. Dessa maneira, essas empresas buscam especializar-se em produtos com poucos detalhes no acabamento e com maior funcionalidade, formas mais simples e padronizadas e confeccionados com material mais barato.

Na análise ambiental realizada no material pesquisado, constatou-se, contudo, que os três níveis do contexto ambiental (local/regional, nacional e internacional), embora apontem os mesmos valores para o setor, apresentam concepções diferentes sobre eles, ou seja, existe variação no modo de interpretação dos indicadores e, conseqüentemente, nas ações representativas desses. Isso significa, por exemplo, que a qualidade é alcançada de maneira diferente segundo o contexto de referência das empresas, isto é, a qualidade tem significado diferente para cada um deles; essa diferença vai ser determinada por um conjunto de fatores que vão desde o nível de padronização dos processos até a expectativa de qualidade apresentada pelos seus clientes. Dessa forma, pode-se concluir que a variação em graus da importância dada pela organização para cada um dos indicadores do valor é o que vai determinar o modo como ela interpreta cada valor e, por conseguinte, apontar o nível do contexto ambiental ao qual ela se refere.

A partir dessas constatações é que se pôde iniciar a construção dos arquétipos representativos dos padrões de competitividade instituídos nos três níveis do contexto ambiental.

Foram selecionadas no material examinado as diferenças existentes entre os fatores de competitividade apontados em cada nível do contexto ambiental, com base na classificação feita no material nas primeiras etapas desta fase. Os estudos setoriais e pesquisas realizadas em empresas paranaenses e de outras localizações foram de extrema importância nesse momento. Esses trabalhos permitiram verificar as principais distinções de atuação entre empresas de atuação local/regional, nacionais e internacionais. Permitiram ainda caracterizar o setor em cada nível ambiental, o que auxiliou a determinação e associação dos graus de importância dados aos indicadores propostos.

A construção dos arquétipos foi realizada posteriormente com a definição da interpretação dada em cada nível do contexto ambiental para os valores propostos, como pode ser observado no Quadro 7.

Uma vez que foram encontradas diferenças de interpretação e ação no concernente aos onze valores identificados para o setor, conclui-se que realmente existem padrões de conduta diferenciados segundo o nível do contexto ambiental. Isso significa que as organizações do setor moveleiro trabalham sob a influência do mesmo conjunto de valores; todavia o modo de ação e de interpretação varia segundo o contexto no qual as empresas se inserem.

O contexto ambiental de referência vai determinar qual o conjunto de forças que influencia a tomada de decisão dessas empresas – quem são os concorrentes, clientes, outras organizações que restringem ou impulsionam suas ações – e o conjunto das características estruturais da própria organização.

As forças que influenciam a tomada de decisão empresarial irão determinar o grau de importância dado a cada valor, além do ponto de partida das organizações em busca da satisfação desse valor. Por exemplo, organizações que estão voltadas para o contexto local/regional têm como foco os clientes localizados nessa região.

QUADRO 7 - ARQUÉTIPO DE COMPETITIVIDADE PARA O SETOR MOVELEIRO. ÊNFASE DADA NOS TRÊS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL. continua

Valores	Contexto		
	Local/regional	Nacional	Internacional
Eficiência	Crescimento desordenado da empresa; baixa importância dada a elementos como layout, padronização de processos e técnicas de produção enxutas.	Crescimento desordenado mas existe a preocupação com a adoção de técnicas de produção que visem à redução de custos e do desperdício. Médio grau de importância é dada ao layout da área produtiva.	Crescimento planejado. Alto grau de importância para a padronização dos processos, para a redução de custos e com a agilidade no processo produtivo.
Modernidade	Baixo nível tecnológico dos equipamentos. Baixo índice de automação do processo produtivo. <i>Design</i> e estilo ficam em segundo plano. Formas e padrões tendem a se repetir.	Médio nível tecnológico dos equipamentos: coexistência de equipamentos de diferentes gerações. Automação apenas dos processos mais complexos. Conservadorismo com relação ao estilo, mas busca acompanhar as tendências quanto ao <i>design</i> .	Alto nível tecnológico dos equipamentos. Alto índice de automação do processo produtivo. Produtos acompanham as tendências internacionais de <i>design</i> e estilo.
Inovação	Baixo (ou inexistente) nível de investimento em P&D. Feiras e exposições são vistas como oportunidades para fechar negócios. Baixo grau de liberdade e iniciativa dada aos funcionários.	Investimentos em P&D para resolver problemas específicos. Feiras e exposições vistas como oportunidades para conferir as tendências de estilo e <i>design</i> . Funcionários possuem moderado grau de abertura para a criatividade e inovação.	Alto nível de investimento em P&D. Feiras e exposições vistas como oportunidades de adquirir novas tecnologias. Alto grau de participação dos funcionários. Liberdade e iniciativa.
Qualidade	Ausência de normatização sobre o processo produtivo. Baixa preocupação com controles de qualidade sobre os processos. Baixo grau de exigência quanto à presença de certificações de qualidade, mesmo para os fornecedores. Não há a preocupação com o treinamento e especialização da mão-de-obra.	Normatização atrelada a certificações de qualidade. Controle efetuado apenas sobre produtos finais, matéria prima e materiais. Certificações de qualidade são exigidas apenas de parte dos fornecedores. Médio grau de especialização da mão-de-obra.	Alto grau de normatização. Busca por certificações internacionais de qualidade. Controle efetuado sobre produtos, componentes e processos. Alto grau de exigência quanto aos fornecedores. Alto grau de especialização e treinamento da mão-de-obra.
Flexibilidade	Alto grau de verticalização das empresas. Alto grau de diversificação produtiva. Padronização de produtos e produção em grande escala. Baixa velocidade de resposta a mudanças ambientais.	Participação nas principais fases do processo produtivo e terceirização de fases complementares. Baixo grau de diferenciação nos produtos. Moderada velocidade de resposta a mudanças ambientais.	Especialização em determinada etapa da cadeia produtiva. Alto grau de diferenciação nos produtos. Alta velocidade de resposta a mudanças ambientais.
Responsabilidade Ecológica	Baixo nível de utilização de matéria prima e materiais alternativos/ ecologicamente corretos. Ausência de preocupação com relação ao tratamento dos resíduos. Ausência de investimentos em P&D para questões ambientais.	Preocupação moderada com a utilização de matéria prima e materiais ecologicamente corretos. Busca de certificações ambientais para obter legitimidade. Baixo nível de preocupação com o tratamento dos resíduos. Ausência de investimentos em P&D para questões ambientais.	Alto grau de utilização de matéria prima e materiais ecologicamente corretos. Alto nível de preocupação com as questões ambientais. Investimentos em P&D buscam soluções para tratamento dos resíduos e outras questões ambientais.

QUADRO 7 - ARQUÉTIPO DE COMPETITIVIDADE PARA O SETOR MOVELEIRO. ÊNFASE DADA NOS TRÊS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL. conclusão

Valores	Contexto		
	<i>Local/regional</i>	<i>Nacional</i>	<i>Internacional</i>
Cooperação	Fracas relações com empresas concorrentes e correlatas. Relações de natureza puramente comercial com fornecedores. Baixo/inexistente nível de participação de terceiros no processo produtivo e nos processos de negociação com clientes.	Relações moderadas com empresas concorrentes. Forte colaboração com fornecedores no processo produtivo e nas relações com clientes. Médio grau de participação de terceiros no processo produtivo.	Alto grau de entrelaçamento e colaboração com empresas concorrentes e correlatas. Relações estreitas e colaborativas com alguns fornecedores. Alto grau de participação de terceiros no processo produtivo, nas relações de negociação com clientes e na realização de grandes investimentos.
Inserção Internacional	Baixo grau de preocupação com as tendências e padrões internacionais.	Busca da adequação a padrões de <i>design</i> internacionais mas fraca adequação às especificações normativas internacionalmente valorizadas.	Alto grau de adequação a padrões de <i>design</i> e especificações normativas internacionalmente valorizadas.
Apoio Institucional	Alto grau de dependência de incentivos governamentais. Baixo nível de preocupação com a imagem institucional e com o suporte ambiental.	Fraca dependência de incentivos governamentais. Necessidade de suporte ambiental. Preocupação moderada com a imagem institucional.	Baixo grau de dependência de incentivos governamentais. Alto nível de preocupação com a imagem institucional. Dependência de suporte ambiental.
Relacionamento com clientes	Concentração no processo de conquista de clientes.	Preocupação com a conquista e satisfação no pós-venda.	Preocupação com a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.
Preço Final Baixo	Produtos com formas simples e funcionais para garantir o preço baixo.	Estética e acabamento são mais importantes que preço baixo.	Utilização do <i>design</i> para reduzir preço final.

FONTE: Dados secundários.

As ações organizacionais irão voltar-se para os gostos, preferências e necessidades desses clientes. As percepções de qualidade destes irão determinar o padrão de qualidade dessas organizações.

Embora a organização seja influenciada também pela noção de qualidade instituída nos outros níveis do contexto ambiental, pela observação do comportamento de outras empresas do setor, ela vai estar sendo orientada pelo padrão exigido pelo nível contextual que elegeu como sendo o seu espaço de atuação. Além do mais, se toda a definição de sua estrutura é também definida pelo seu contexto ambiental de

referência, o padrão de qualidade e de outras variáveis será determinado a partir dos limites impostos pela sua estrutura, ou seja, o que pode ser proporcionado pelo seu tamanho, capacidade de investimento e capacidade de inovação.

Entendido isto, observa-se que os padrões de competitividade instituídos nos diversos níveis do contexto ambiental refletem não somente o modo como o valor é percebido e interpretado pelas empresas que atuam naquele contexto mas também as características estruturais que elas podem ter, mediante as características dos elementos constituintes desses contextos, o que equivale dizer que as empresas que atuam em um mesmo contexto de referência tendem a apresentar características estruturais similares, em função de que objetivos e expectativas que buscam realizar são os mesmos.

Descrição dos arquétipos

Contexto Local/regional

No contexto local/regional a **eficiência** tem sido pouco valorizada. A maior parte das empresas nesse contexto possui crescimento desordenado, isto é, vai aumentando de tamanho sem planejamento a respeito de layout, coordenação ou de fixação de etapas de processos. A preocupação com o desperdício na área produtiva é muito baixa. Técnicas de redução de custos são subutilizadas, mesmo porque existe desconhecimento dos custos reais da empresa.

As empresas nesse contexto possuem baixo nível tecnológico nos equipamentos. A maior parte do processo produtivo é executado manualmente com auxílio de ferramentas mecânicas. A valorização da **modernidade** é marcada também pela baixa preocupação com o *design*. Os modelos de móveis são desenvolvidos com base na experiência da empresa ou em modelos praticados por outras empresas, sem a preocupação em saber o que é atual ou o que os clientes estão procurando. A observação das vendas anteriores é o que mais conta na definição do que vai ser produzido.

A **inovação** é identificada no contexto local/regional por baixo (ou inexistente) nível de investimento em P&D. A preocupação básica concentra-se no volume de vendas. Internamente, verifica-se baixo grau de liberdade e iniciativa dada aos funcionários. Feiras e salões de móveis apresentam-se como os únicos espaços de demonstração de produtos utilizados por grande parte das empresas nesse contexto e ainda assim são pouco explorados, representando apenas meios de fechamento de novos negócios.

A ausência de normatização sobre o segmento faz com que as empresas cujo contexto de referência é o local/regional não busquem adotar procedimentos para padronizar e controlar o processo produtivo por iniciativa própria. Percebe-se a existência de baixo grau de exigência quanto à presença de certificações de qualidade. É baixo também o nível de exigências com relação à qualidade dos produtos e serviços adquiridos de terceiros. As empresas nesse contexto investem pouco em treinamento e especialização da mão-de-obra. A **qualidade** é vista como necessidade técnica, mas limitada às demandas específicas, quando a empresa resolve aplicar as normas da ISO 9000, por exemplo.

A tentativa de garantir a qualidade dos produtos está na alta verticalização das empresas que visa deter o controle da maior parte dos processos; todavia a **flexibilidade** da organização é comprometida no que tange à velocidade de resposta às mudanças ambientais pela grande variedade de sistemas e processos que têm de coordenar. A vantagem está na grande diversidade de produtos que pode oferecer por não se especializar apenas em uma fase do processo produtivo.

A **responsabilidade ecológica** não é uma preocupação existente para as empresas desse contexto. Muitas delas produzem sob encomenda; as madeiras nobres ainda são muito requisitadas. A madeira reflorestável é utilizada pelas empresas que produzem maiores quantidades. O tratamento de resíduos é uma questão que ainda não foi resolvida, devido à falta de tecnologia apropriada. Investimentos em P&D são praticamente inexistentes nessa área.

As empresas cujo contexto de referência é o local/regional costumam desenvolver fracas relações com empresas concorrentes e correlatas e essas são, em

grande parte, de natureza puramente comercial. O alto grau de verticalização é um dos fatores que demonstram a resistência à participação de terceiros no processo produtivo. Etapas menos relevantes do processo podem até ser contratadas de outras empresas mas a cadeia principal encontra-se sob o controle da organização.

O nível de **cooperação organizacional** para a negociação com clientes, realização de investimentos e outros tipos de divisão de trabalho corporativo apresentam-se muito baixos nesse nível do contexto ambiental.

As empresas nesse contexto estão concentradas nos negócios locais, no crescimento do mercado local e nas oportunidades que aí se processam. Por essa razão a preocupação com os padrões de *design* e de produção instituídos no **mercado internacional** é muito baixa.

Existe alto grau de dependência de **apoio institucional** como em incentivos governamentais e infra-estrutura da região onde se insere a empresa. Decisões estratégicas costumam estar submetidas às políticas fiscais e de desenvolvimento regional promovidas pelo governo. Por outro lado, o suporte institucional por parte de outras organizações e até mesmo dos próprios clientes não é visto como importante, uma vez que são baixos os investimentos realizados em busca da promoção da marca e imagem da organização.

O **relacionamento com clientes** é muito valorizado no que se refere à conquista. Estratégias de promoção comercial, facilidades de financiamento e busca de pontos adequados de distribuição dos produtos são fatores muito enfocados por essas empresas. Existe grande preocupação em satisfazer o cliente no momento da venda.

A estratégia de **preço final baixo** é fator de competição para essas empresas; assim procura-se desenvolver e oferecer produtos com formas simples e funcionais. Detalhes de acabamento costumam encarecer o produto e os seus clientes, na maior parte, decidem a compra pelo preço.

Contexto Nacional

As empresas voltadas ao contexto nacional apresentam também crescimento desordenado da área produtiva, mas buscam compensar isso com a adoção de técnicas

de gestão e de organização que visem reduzir custos, aumentar a coordenação e a **eficiência**, quando começam a crescer juntamente com o seu mercado.

O nível tecnológico dos equipamentos é um pouco maior que o das empresas do contexto local/regional; todavia percebe-se a coexistência de equipamentos de várias gerações, ocasionada na maior parte das vezes pela falta de recursos para completa **modernização**. Automação dos processos mais complexos é característico das empresas nesse contexto. Existe certo grau de conservadorismo com relação à adoção de estilos mais arrojados ou conforme às últimas tendências. Com relação à adequação dos produtos ao mercado, constata-se que os fabricantes costumam espelhar-se nos modelos encontrados em feiras e exposições. O consumidor brasileiro é pouco exigente nesse segmento; comprando o que estiver sendo oferecido pelos produtores, normalmente é o preço que decide a compra. Pesquisas de mercado costumam ser realizadas apenas pelas grandes organizações.

A valorização da **inovação** no contexto nacional é indicada pela existência de investimentos moderados em P&D para a resolução de problemas, pelo uso de feiras e exposições como canal de busca de inovações de produto e por permitir moderado grau de participação dos funcionários na busca da inovação.

No contexto nacional, a normatização está atrelada a certificações de qualidade. O controle é efetuado apenas sobre produtos finais, matéria prima e materiais. Certificações de **qualidade** são exigidas apenas de parte dos fornecedores, apenas daqueles componentes que influenciam muito na qualidade final do produto ou da matéria prima. Médio é o grau de especialização da mão-de-obra.

A **flexibilidade** das empresas no contexto nacional é um pouco maior, devido à existência de menor grau de verticalização da cadeia produtiva. A organização nesse contexto participa das principais fases do processo produtivo e terceiriza as fases complementares. Consegue com isso moderada velocidade de resposta a mudanças ambientais; entretanto o grau de diferenciação nos produtos é baixo.

No contexto nacional a preocupação com a utilização de matéria prima e materiais ecologicamente corretos é moderada. A **responsabilidade ecológica** visa obter legitimidade no ambiente por meio da busca de certificações ambientais. Por

outro lado, ainda é baixo o nível de preocupação com o tratamento dos resíduos e percebe-se ausência de investimentos em P&D para questões ambientais.

A **cooperação** no contexto nacional é marcada por relações moderadas com empresas concorrentes, forte colaboração com fornecedores no processo produtivo e nas relações com clientes. A participação de terceiros no processo produtivo é um pouco mais elevada que no contexto local/regional. O relacionamento com fornecedores e distribuidores costuma ser mais intenso que com concorrentes.

A **inserção internacional** é procurada pela adequação da organização a padrões de *design* internacionais; contudo a adequação às especificações normativas internacionalmente valorizadas apresenta-se num nível baixo.

A dependência de incentivos governamentais é baixa para essas empresas, que apresentam necessidade de **apoio institucional** de outras fontes ambientais também como a legitimação por parte de outras organizações e grupos. Para atingir isso procuram investir mais na imagem organizacional; entretanto tais investimentos continuam sendo baixos. São poucas as empresas que investem em promoção da marca, veiculam propagandas e realizam algum tipo de evento que busquem elevar a imagem empresarial entre os consumidores. Por essa razão as poucas empresas que realizam esse tipo de investimento são conhecidas e valorizadas nacionalmente.

O **relacionamento com clientes** é visto como arma importante para a competitividade; portanto a construção de relacionamentos pós-venda é tão importante quanto a conquista e satisfação no momento da venda. O investimento na fidelização de clientes encontra-se em nível médio. Relacionamentos pós-venda são realizados pelas empresas que distribuem o próprio produto, ou seja, aquelas que possuem lojas próprias ou que trabalham com segmentos especializados de móveis, ou ainda algumas das que trabalham com móveis sob encomenda. As empresas nesse contexto conhecem pouco o seu cliente. Grande parte das vendas são efetuadas por terceiros. O consumidor brasileiro compra móveis em lojas de revenda e o seu conhecimento sobre as marcas existentes na linha de móveis é muito baixo.

A estética do produto e o acabamento são mais importantes para esse contexto que o **preço final baixo** dos produtos. O investimento em *designs* mais detalhistas e modernos é valorizado.

Contexto Internacional

As empresas voltadas para o contexto internacional possuem crescimento planejado de suas plantas, dão grande importância à padronização de processos e à agilidade e coordenação em busca da redução de custos e aumento da **eficiência**.

Possuem alto nível tecnológico nos equipamentos, alto índice de automação, mesmo em processos mais simples, e os seus produtos acompanham as tendências internacionais de *design* e estilo. A **modernidade** é fator diferencial de competição para essas empresas.

A **inovação** é alcançada mediante altos níveis de investimentos em P&D e grande participação dos funcionários. Feiras e exposições constituem canais de inovação ao permitirem o contato com novas tecnologias e padrões de estilo e *design*.

Devido à normatização existente sobre as empresas internacionais, as empresas brasileiras que se reportam ao contexto internacional buscam adotar os padrões de qualidade instituídos nesse contexto. O controle não se dá apenas sobre produtos e componentes, mas a **qualidade** do processo é muito importante para essas empresas, bem como a qualidade dos fornecedores de todos os materiais que a empresa utiliza. A mão-de-obra é qualificada e está constantemente sendo atualizada pela participação em treinamentos e programas de requalificação profissional.

São empresas com alto grau de **flexibilidade** em virtude da especialização em uma ou poucas etapas da cadeia produtiva, mas acabam perdendo em diversificação. A diferenciação do produto é possível devido ao alto grau de especialização e a velocidade de resposta é garantida pela estrutura simples.

A preocupação com a **responsabilidade ecológica** é alta devido, principalmente, à grande dependência com relação ao **apoio institucional**. As empresas do contexto internacional utilizam com alta frequência materiais

ecologicamente corretos, realizam investimentos em P&D exclusivamente nessa área, para buscar soluções alternativas para as questões ambientais. A dependência de apoio institucional está ligada à necessidade de suporte e legitimação que essas empresas buscam ao investir na imagem organizacional. Os incentivos governamentais têm pouca relevância para as decisões dessas empresas.

Nesse contexto encontra-se alto grau de **cooperação** empresarial. As relações entre as organizações, sejam concorrentes, fornecedores ou distribuidores, vão além da natureza comercial. Procura-se desenvolver relacionamentos de cumplicidade e parceria para facilitar a sobrevivência. A formação de parcerias para comprar, produzir, realizar investimentos e negociar com grandes clientes é alta entre essas empresas.

As empresas voltadas ao contexto internacional valorizam muito a **inserção internacional**. O desejo de desenvolver contratos duradouros no exterior e manter as exportações como componente principal de suas receitas faz com que essas empresas busquem adequar-se aos padrões internacionais de produção e de *design*.

Relacionamento (duradouros) **com clientes** é o foco dessas empresas. A venda em si não significa nada, perto da possibilidade de ter clientes fiéis à marca da empresa, ao produto ou ao serviço que ela proporciona.

O **preço final baixo** do produto é considerado fator de competitividade para o setor como um todo, mas as empresas orientadas pelo contexto internacional procuram alcançá-lo mediante investimentos no *design* e inovações.

4.2. SEGUNDA FASE DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS: DADOS PRIMÁRIOS.

Identificação do posicionamento estratégico das empresas

A segunda fase da pesquisa compreende a coleta de dados primários. Foram enviados 347 questionários a todas as empresas do segmento de móveis de madeira do setor moveleiro no Paraná.

A técnica de amostragem utilizada foi a de amostra por adesão. Enviaram-se questionários para toda a população, um questionário por empresa, e a amostra foi então selecionada a partir do índice de resposta, isto é, todos os questionários válidos que retornaram fizeram parte da amostra.

A segunda fase da pesquisa compreendeu duas etapas: a elaboração do questionário e a constituição da amostra.

2ª fase: 1ª etapa – Elaboração dos questionários

O questionário foi elaborado a partir do quadro de valores e indicadores construído com base na análise do material secundário na primeira fase da pesquisa. Dividido em três partes, o questionário apresenta 63 perguntas, que buscam identificar como a organização age com relação aos onze valores: **eficiência, modernidade, inovação, qualidade, flexibilidade, responsabilidade ecológica, cooperação, inserção internacional, apoio institucional, relacionamento com clientes e preço final baixo** (Anexo 6).

A identificação desses valores se deu a partir da medição de 51 indicadores relacionados aos valores supracitados. O Quadro 8 apresenta os valores, seus respectivos indicadores e as questões correspondentes.

O questionário compõe-se de três partes. A primeira parte, denominada PI, contém nove questões relativas ao contexto de referência das empresas, ou seja, buscam identificar qual é o contexto de referência da empresa a partir da percepção do respondente. Perguntas diretas sobre o posicionamento das empresas com relação ao ambiente foram elaboradas. As respostas exigiam apenas que o respondente assinalasse com um x a alternativa que melhor caracterizasse o comportamento de sua empresa.

Algumas questões de caracterização do respondente e da empresa foram colocadas antes da primeira parte PI. Tais perguntas estavam relacionadas com o tamanho da empresa e tempo de atuação no mercado.

QUADRO 8 – VALORES E INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PARA A INDÚSTRIA DE MÓVEIS DE MADEIRA DO ESTADO DO PARANÁ E AS QUESTÕES CORRESPONDENTES NO QUESTIONÁRIO.

Valores	Indicadores	Questões
<i>Eficiência</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preocupação com desperdício no manejo da matéria prima 2. Nível de preocupação com o layout 3. Grau de padronização dos processos 4. Nível de formalização interna 5. Preocupação com agilidade e redução de custos 6. Grau de profissionalização da gestão 	P3(15) P2(17), (18) P2(7), (11) P2(5), (24) P2(4), (19) P2(29)
<i>Modernidade</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível tecnológico dos equipamentos 2. Nível de adequação dos produtos às exigências do mercado 3. Grau de combinação de matéria prima nos produtos 4. Automatização dos processos de produção 	P2(22) P2(21) P3(17) P3(16), P2(30)
<i>Inovação</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de investimento em P&D 2. Participação em feiras e exposições 3. Grau de liberdade e iniciativa dos funcionários 	P3(9) P2(6) PI(1) P3(22)
<i>Qualidade</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presença de certificações internacionais 2. Grau de normatização e controle dos processos 3. Grau de utilização de testes com matéria prima e outros componentes. 4. Grau de exigência quanto a certificações e especializações dos fornecedores 5. Grau de especialização e treinamento do pessoal 	P2(25) P2(12) P3(6), (7) P3(8) P2(9), (13), (14)
<i>Flexibilidade</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de diferenciação do produto 2. Grau de controle sobre as etapas do processo produtivo 3. Rapidez de resposta da capacidade produtiva 	P3(13) P3(21) P3(20)
<i>Responsabilidade Ecológica</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível utilização de matéria prima de reflorestamento 2. Nível de utilização de materiais atóxicos ou biodegradáveis. 3. Presença de tecnologia para tratamento dos resíduos 4. Presença de certificações ambientais 5. Investimento em P&D para inovação com relação às questões ambientais 	P3(3) P3(4) P3(5) P2(20) P2(8)
<i>Cooperação</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de participação de terceiros no processo produtivo 2. Nível de participação de terceiros no processo de negociação com clientes. 3. Grau de parceria na captação de recursos. 4. Grau de parceria na realização de investimentos. 5. Nível / intensidade das relações com outras organizações 	P3(12) P3(11) P3(1) P3(2) P2(23)
<i>Inserção Internacional</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de normatização dos procedimentos segundo as regras internacionais. 2. Grau de assimilação dos padrões internacionais de <i>design</i> 	P2(10) P2(26)
<i>Apoio institucional</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grau de dependência de incentivos governamentais 2. Grau de dependência de suporte institucional 3. Nível de preocupação com a imagem institucional da empresa 	P3(18), (19) P3(14) P3(10)
<i>Relacionamento com clientes</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presença de Serviço de Atendimento ao Consumidor 2. Nível de relacionamento com clientes 3. Nível de preocupação com a distribuição dos produtos 	P2 (1) P2 (2), (3) P2(27)
<i>Preço Final Baixo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de <i>design</i> do produto 2. Acabamento do produto 	P2(15) P2(16)
<i>Design</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de valorização do <i>design</i> 2. Grau de profissionalização do pessoal da área 	P1(9) P2(28)

FONTE: Dados secundários.

Na segunda parte, denominada PII, 30 questões relacionadas aos indicadores dos valores selecionados são apresentadas em forma de afirmativas. O respondente deveria apontar a posição da empresa em relação a cada afirmativa que representa características organizacionais diversas. O posicionamento das respostas deveria variar numa escala de cinco pontos, que vai desde a não-presença da característica à presença da característica de forma completa.

Na terceira parte, denominada PIII, as ações organizacionais são medidas por meio de 22 questões que exigiam do respondente que apontasse o posicionamento da organização em relação a cada uma das ações e estratégias apontadas. A escala de respostas nessa parte também é constituída de cinco pontos que variam desde nunca [realiza] até [realiza] sempre. Nas questões de 11 a 22, a variação também foi de cinco pontos, mas a escala variava de nenhuma a total.

O questionário completo pode ser encontrado entre os anexos deste trabalho.

2ª fase: 2ª etapa: constituição da amostra

Experiências anteriores com coleta de dados por meio de questionário no setor apontaram como uma das dificuldades de coleta o baixo índice de retorno de respostas. Segundo informações fornecidas pelo Sindicato das Marcenarias e Empresas do Moveleiro do Paraná, a média de retorno costuma girar em torno de 11% . Em face desse problema e do número relativamente pequeno de empresas na população (segmento de móveis de madeira no Estado do Paraná), optou-se por enviar questionários para toda a população (347 empresas) e constituir a amostra com base no retorno. A amostra então se deu por adesão.

A maior parte das empresas da população, segundo dados da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP, 2001), são pequenas e micro-empresas. Dessa maneira, optou-se por enviar apenas um questionário por empresa diretamente para o proprietário ou responsável geral.

Juntamente com o questionário foram enviadas duas cartas: uma carta de apoio à pesquisa concedida pelo presidente da FIEP e uma carta do Centro de Pesquisa

e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD, para explicar os objetivos da pesquisa e solicitar a colaboração da empresa (Anexos 3 e 4).

Os questionários foram enviados no dia 15 de janeiro de 2001. Passados sessenta dias após o primeiro envio dos questionários foi realizada cobrança via correio a todas as empresas que ainda não haviam postado suas respostas. A constatação das pesquisas anteriores foi verificada novamente. Das 347 empresas, apenas 56 (15,56%) haviam respondido até a data da cobrança. Após a cobrança obtiveram-se mais 11 respostas (10 válidas). Em virtude do prazo limite para o fechamento da coleta de dados da pesquisa, o resultado final para a constituição da amostra foi o de 66 questionários, o que significa 19% das empresas do segmento.

5. CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

"A indústria de móveis é uma indústria tradicional, com tecnologia de produção consolidada e bastante difundida, e cujo padrão de desenvolvimento tecnológico é determinado pela indústria de bens de capital. Esse fato permite um acesso irrestrito para qualquer país às mais modernas máquinas e equipamentos. As mudanças no processo de produção são incrementais, não havendo alterações radicais que possam modificar de forma brusca a posição competitiva dos diversos países" (Rangel, 1993, p.01).

Segundo Lanzer et al. (1997), o comércio mundial de móveis apresenta ainda grande concentração nos países desenvolvidos. Os maiores produtores mundiais são a Alemanha, Itália, Dinamarca, França, Canadá, Suécia e Taiwan. Os Estados Unidos, embora sejam grandes produtores, possuem consumo interno muito alto, o que os classifica como os maiores importadores de móveis mundiais. Países em desenvolvimento têm aumentado sua fatia nas exportações mundiais de móveis, mas de forma lenta, em torno de 15% do volume mundial; mesmo assim Taiwan responde sozinho por metade desse volume.

Móveis de madeira constituem o principal segmento do comércio internacional de móveis. Os países que se destacam são Alemanha e Itália que, além de serem os maiores exportadores de mercadorias, são os responsáveis pela moda e padrões de organização da produção, valorizados no mercado internacional (Rangel, 1993; Lanzer et al., 1997).

O padrão de eficiência produtiva internacional é reflexo daquele praticado pelas empresas italianas: especialização na montagem e subcontratação da fabricação de peças e componentes, pequenas fábricas altamente automatizadas e com número muito baixo de empregados.

A aglomeração de empresas em Sistemas Industriais Localizados (SIL) marca o modelo de organização predominante nos países mais competitivos no comércio mundial de móveis (Lanzer et al., 1997). Esse sistema de produção permite angariar vantagens competitivas, ao explorar os benefícios da colaboração corporativa e da rede de interdependência criada.

O padrão tecnológico é ditado pela indústria de máquinas e equipamentos. As empresas do setor moveleiro não costumam investir no desenvolvimento de

equipamentos e máquinas; o desenvolvimento tecnológico para essas concentra-se em técnicas de organização e no *design* dos produtos.

5.1 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÓVEIS

Segundo dados da ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário), o setor moveleiro no Brasil compõe-se de mais de 13500 empresas com predominância de micro, pequenas e médias empresas. Destas, a grande maioria possui menos de 15 empregados (ABIMÓVEL, 2000).

O Quadro 9 mostra a distribuição das empresas atuantes no setor no que concerne ao tamanho e à participação na produção industrial total do setor. De acordo com a classificação da ABIMÓVEL, são consideradas microempresas aquelas que apresentam até 15 funcionários; pequenas empresas são as que empregam entre 15 e 150 funcionários e médias aquelas que empregam acima de 150 (M. Filho e Bacha, 1998).

Essa classificação não menciona as empresas consideradas de grande porte ou megaempresas, em virtude de ser uma característica do setor a baixa presença de empresas com mais de 500 funcionários empregados. Como mostra o Quadro 9, somente 0,1% do total de empresas existentes no setor encontra-se nessa situação.

QUADRO 9 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS, DO PESSOAL OCUPADO E DO VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL POR FAIXAS DE PESSOAL OCUPADO (EM %).

Estratos	Número de empresas	Total do pessoal ocupado	Valor bruto da produção industrial	Número médio de empregados por estrato
Até 4 pessoas	56,9	11.5	4.2	2.8
5-19 pessoas	30,9	21.7	11.9	9.6
20-99 pessoas	10.1	32.3	31.8	43.5
100-499 pessoas	2.0	28.6	43.3	195.1
500 e mais	0.1	5.9	8.8	761.9
Total	100	100	100	13,6

FONTE: Adaptado de Gorini (1998).

Percebe-se que a concentração do pessoal ocupado no setor se encontra em micros e pequenas empresas, enquanto a maior parte da produção pertence às médias e grandes empresas. Isso significa que as médias e grandes empresas possuem alto grau de automação e de nível tecnológico para conseguir produzir mais, mesmo estando em menor número e com menos empregados.

A indústria brasileira de móveis é marcada também pela predominância de plantas verticalizadas, cujos processos de produção se desenvolvem em quase todas as etapas numa mesma planta industrial (secagem da madeira, usinagem, acabamento, montagem e embalagem).

Essa indústria encontra-se dispersa ao longo do território nacional, apresentando distinção significativa no que concerne a forma, características estruturais e tamanho, que derivam das próprias diferenças regionais encontradas no país (Lanzer et al., 1997). Aglomerações do tipo SIL também podem ser observadas no país, consolidando pólos produtores e exportadores importantes como o de São Bento do Sul (SC), Votuporanga (SP), Bento Gonçalves (RS), Ubá (MG), Linhares (ES) e Araçatuba (PR).

Observa-se a concentração da indústria moveleira brasileira na região sul e sudeste do país, que responde por mais de 80% da produção nacional (Rangel, 1993). Os pólos mais importantes do país São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS) destacam-se na produção e exportação de móveis de madeira. Nesse segmento encontram-se outros dois pólos de importância crescente: Ubá (MG) e Araçatuba (PR).

Os móveis de madeira representam cerca de 70% do mercado brasileiro de móveis, destinando-se, na sua maioria, ao uso residencial. O segmento de móveis sob medida é extremamente disperso no território nacional, envolvendo grande número de micro e pequenas empresas, geralmente pequenas marcenarias que iniciaram sua produção a partir do conhecimento empírico adquirido na base do *learning by doing*, e que atendem a pedidos individuais, trabalhando com pequenas escalas de produção. Por essa razão o nível tecnológico nesse segmento é baixo e os equipamentos existentes são tecnologicamente mais atrasados (Lanzer et al., 1997).

O segmento de móveis de madeira retilíneos apresenta-se como o segmento que possui tecnologia mais avançada e onde o processo produtivo é o menos defasado; entretanto o grau de verticalização continua elevado. Neste segmento existe a predominância de empresas de pequeno e médio porte.

No segmento de móveis torneados de madeira existe grande variação de tamanho de empresas, de produtos oferecidos e no desenvolvimento tecnológico. Micro, pequenas e médias empresas com produção em série operam com diferentes níveis de produtividade e eficiência, gerando distintas capacidades competitivas. Aqui também o grau de verticalização do processo produtivo é elevado.

O atraso na modernização tecnológica das empresas desse setor parece ter sido ocasionado pelo fato dessas empresas terem iniciado seu processo de reequipamento e modernização da infra-estrutura produtiva a partir da década de 1990, quando o mercado brasileiro apresentou melhores condições e houve crescimento nas vendas externas, fazendo com que as empresas desse setor fossem estimuladas a importar máquinas e equipamentos mais modernos, condizentes com o padrão de produção internacional (Rangel, 1993).

A característica divisionária dos equipamentos desse tipo de indústria tornou possível a modernização fracionada dos equipamentos. Dessa forma, é comum ver a coexistência de máquinas novas e antigas na mesma planta fabril. A modernização nessa indústria é, portanto, fragmentada.

Políticas econômicas e fiscais do país têm forte impacto nesse setor. Variações dos juros e taxa de câmbio no país influenciam o comportamento dessas empresas. A aquisição de máquinas e equipamentos depende, na maior parte das vezes, de financiamentos proporcionados pelo governo. Variações no câmbio tem forte impacto pelo fato de grande parte da tecnologia utilizada no setor ser importada de outros países mais avançados.

Existe baixa regulamentação do setor no que concerne ao aumento de preços; todavia muitas empresas possuem parceria e contratos de matéria prima e acessórios em dólar ou vinculados à taxa de juros, o que acaba refletindo-se nos custos e

capacidades de cumprimento dos contratos. Dessa forma, reajustes de preços acabam sendo realizados, sempre que a economia do país varia.

Observa-se que a elasticidade do setor a tais flutuações não é tão decisiva nesse aspecto quanto a cultura empresarial existente, que parece ainda estar vinculada aos valores da época inflacionária, fazendo com que se sinta a necessidade de reajustes de preços, sempre que tais variações ocorram; entretanto verifica-se que as empresas realizam os ajustes, sem conhecer a própria estrutura de custos, e muito menos os impactos dessas flutuações em sua rentabilidade.

5.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INDÚSTRIA MOBILIÁRIA DO PARANÁ

A indústria mobiliária no Paraná pode ser considerada muito tradicional. Como é característico do setor como um todo, a maior parte das empresas originaram-se de pequenas marcenarias.

Existe predominância de micros e pequenas empresas espalhadas por todo o Estado, trabalhando com móveis de todos os tipos (madeira, metal, estofados, vime, couro e outros). Os segmentos de móveis residenciais de madeira e o de estofados representam a maior parte da produção de móveis do Estado.

O Paraná, em exportações, é o quarto maior exportador do país. Na produção para o mercado doméstico está entre os cinco maiores – São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina respondem por cerca de 88% da produção doméstica total; a sua produção para o mercado interno visa atender a todo o território nacional.

O pólo moveleiro de Araçongas, interior do Estado, é a maior concentração do segmento de móveis de madeira e destaca-se no cenário nacional também como grande exportador, respondendo por cerca de 7% das exportações totais de móveis. Especializado na produção de móveis populares, mas com destaque para estofados, o pólo moveleiro de Araçongas constitui-se como o maior e mais importante pólo do Estado (Gorini, 1998; Coutinho et al., 2001).

Outros pólos podem ser desenvolvidos com o tempo, em função do crescimento da indústria moveleira paranaense, sobretudo pelo apoio que ABIMOVEL

vem promovendo para o desenvolvimento do setor no país e sua inserção e consolidação no mercado internacional. As cidades de Cascavel e Guarapuava vêm despontando como possíveis pólos futuros no Estado.

O segmento de móveis de madeira no Estado do Paraná possui 352 empresas, segundo dados fornecidos pela FIEP. Dessas, 27,3% apresentam até 10 empregados, 44% possui entre 11 e 30 empregados, enquanto 16,8% possuem entre 31 e 70 (FIEP, 2001). Desse modo, verifica-se que 88,1% das empresas do segmento empregam até 70 pessoas. Apenas uma empresa no segmento possui mais de 1000 funcionários. Isso revela a predominância de micros e pequenas empresas no segmento. O Quadro 10 apresenta a distribuição das empresas do segmento segundo o número de pessoas ocupadas.

QUADRO 10 -DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DA MADEIRA NO ESTADO DO PR.

n.º de empregados	n.º de empresas	n.º de exportadores
0-10	96	3
11-20	106	6
21-30	49	4
31-70	59	12
71-100	12	4
101-200	16	10
201-300	8	5
301-500	3	3
501-600	2	2
601-1000	0	0
Mais de 1000	1	1

FONTE: FIEP (2001).

Com relação à atividade de exportação, apenas 14,2% (50 empresas) exportam e dessas, metade (25 empresas) possui até 70 empregados, enquanto as demais possuem mais de 71, sendo que dez destas possuem entre 100 e 200 empregados.

5.3 A COMPETITIVIDADE NO SETOR MOVELEIRO

Percebeu-se na análise feita na literatura que a competitividade no setor moveleiro é vista como fator *ex-post*, ou seja, a empresa é considerada competitiva porque obteve um volume de vendas acima da média ou porque conseguiu desenvolver uma carteira de grandes clientes, o que garantiria bons negócios.

A competitividade está ligada ao êxito obtido e não a um potencial competitivo. É grande a ênfase dada ao volume de vendas e baixa a preocupação em desenvolver potencial de crescimento de longo prazo.

Grandes mudanças nos padrões de produção, eficiência e qualidade ocorrem geralmente quando o cliente estrangeiro os exige para fechar o contrato. Existe um vínculo entre desenvolvimento interno e demanda externa consolidada.

A competitividade do setor também está ligada ao custo da mão-de-obra. Apesar da crescente modernização do sistema produtivo com a introdução de máquinas e equipamentos de controle numérico (CNC), a indústria do moveleiro, principalmente no segmento de móveis de madeira, ainda pode ser considerada intensiva em mão-de-obra. Por essa razão, o custo dessa variável pode apontar como vantagem competitiva para a indústria.

O Brasil se encontra entre os países nos quais a mão-de-obra utilizada por essas empresas (desqualificada) possui baixo custo em virtude do salário mínimo – principal parâmetro para formação dos salários pagos à categoria no segmento de móveis de madeira.

No segmento de móveis de metal a situação se apresenta de modo diferenciado, em virtude da ligação que este tem com a metalurgia e outras indústrias, o que faz com que a mão-de-obra necessite ser um pouco mais qualificada e seus salários acompanham os níveis salariais praticados pelas indústrias de apoio e correlatas.

O *design* também tem sido enfatizado atualmente como fonte de competitividade para essas empresas. Ainda mais porque se perceberam os vários significados do *design* nessa indústria, além do usualmente adotado – *design* apenas

como estilo e forma. A ABIMÓVEL vem desenvolvendo programas especiais sobre o *design* com vistas, sobretudo, às empresas que desejam inserir-se no mercado internacional, onde o *design* já é utilizado para reduzir custos relativos à confecção do produto, ao seu acabamento e às questões ecológicas.

5.4 O AMBIENTE DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE MADEIRA

Para os propósitos dessa pesquisa foi selecionado entre o setor moveleiro como um todo apenas o segmento de móveis de madeira. Tal escolha se deu em função da dificuldade que se teria em comparar segmentos dentro de uma mesma indústria que diferem quanto à matéria prima e sistema de produção de forma tão intensa. O segmento de estofados trabalha com tecido e polímeros em quantidades que vão além de simples componentes; já o segmento de móveis de metal trabalha em compasso com a indústria metalúrgica, enquanto o segmento de móveis de madeira trabalha com a diversidade da indústria florestal.

Concluiu-se que a questão da competitividade seria diferente para cada segmento, pois o que significaria um nível tecnológico baixo para o segmento de móveis de metal poderia ser considerado um bom nível para o segmento de móveis de madeira, e assim por diante. Para conseguir traçar os padrões de competitividade para o setor decidiu-se escolher um dos segmentos e assim buscou-se identificar os padrões de competitividade para as empresas desse segmento.

Mediante análise da literatura específica sobre o segmento de móveis de madeira, constatou-se a existência de pressão por preço – que seria a principal forma de competição no segmento, pressão por qualidade e pressão por responsabilidade ecológica.

- A pressão por responsabilidade ambiental é geral, ou seja, emana da sociedade como um todo.
- A pressão por qualidade vem dos clientes, isto é, tem a ver com suas exigências quanto às especificações do produto e dos serviços relacionados.

- A pressão por preço vem tanto dos clientes quanto dos demais participantes do jogo concorrencial.

Tais pressões ambientais que ocorrem sobre as empresas desse setor poderiam ser classificadas da seguinte maneira:

- **Preço.** Pressão de natureza técnica; as empresas precisam desenvolver as estratégias necessárias para conseguir adequar-se ao padrão de preços que satisfaça os clientes, mas também precisam que essas estratégias satisfaçam às suas necessidades de custo para praticar esse preço.
- **Qualidade.** Seria pressão de natureza técnica no que se refere às exigências produtivas (padronização e controle do processo produtivo em busca da redução de custos e desperdícios) e institucional no que se refere às exigências dos clientes, uma vez que estes desejam que o produto seja ecologicamente correto, ao mesmo passo que possua as mesmas características daqueles confeccionados com madeira nobre.
- **Responsabilidade ecológica.** Pressão de natureza institucional; significa a necessidade de legitimação social dessas empresas, cuja principal matéria prima provoca tantas discussões ecológicas.

Percebe-se que se espera que as empresas desse setor sejam eficientes do ponto de vista técnico, mas que também o sejam do ponto de vista institucional, isto é, correspondam às expectativas sociais que estão ligadas à qualidade dos produtos e à proteção do meio ambiente. Transfere-se então para essas empresas a responsabilidade de proteger o meio ambiente (no caso as florestas), ao mesmo passo que se exige delas o fornecimento dos mesmos produtos (antes confeccionados com madeira nobre e pura) ou que, no mínimo, satisfaça as mesmas exigências de qualidade, conforto, durabilidade e apresentação. Cabe a elas desenvolver as tecnologias apropriadas e encontrar materiais alternativos para atender a tais demandas.

6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram atribuídos valores para as questões da PI para poder identificar em que contexto a empresa respondente estaria se enquadrando. Os valores variam numa escala de 1 a 5 pontos onde o valor 1 significa enquadramento no contexto local/regional e 5 no contexto internacional. O ponto médio, 3, significa enquadramento no contexto nacional. Valores intermediários entre os pontos, 2 e 4, significam que a empresa apresenta características do contexto anterior e do posterior simultaneamente.

A identificação do contexto ambiental de referência para cada empresa pesquisada se deu em função do valor modal encontrado nas oito questões situadas na PI referentes ao contexto. Nos casos em que mais de um valor modal foi encontrado, o critério de escolha foi observar os demais valores apontados e verificar qual era a tendência, ou o segundo valor modal. Em dois casos foi utilizada a média entre os valores modais.

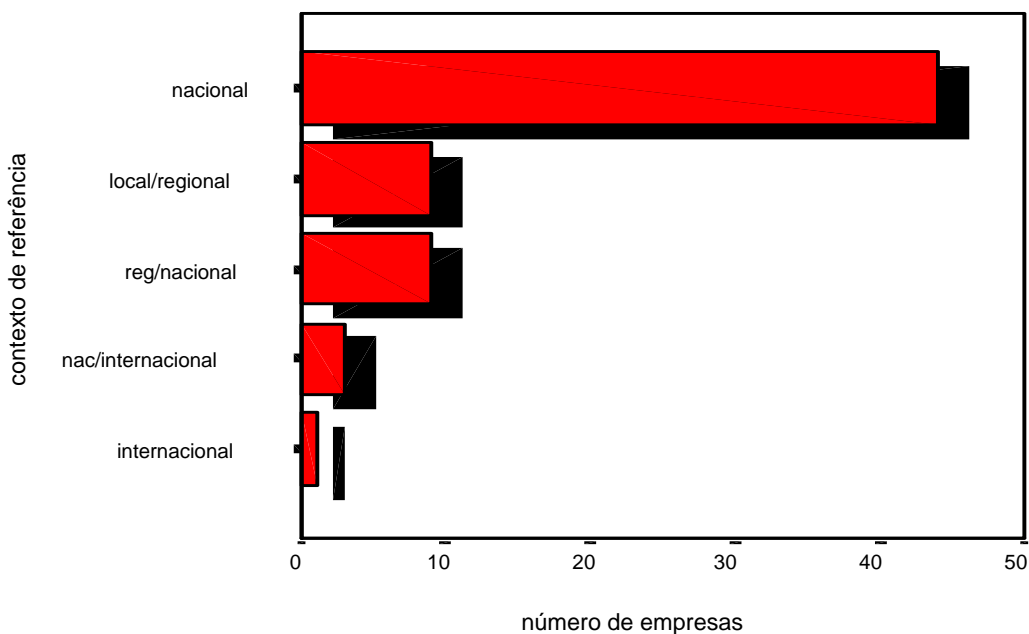
Mediante análise de *cluster* as empresas foram agrupadas e cinco grupos puderam ser identificados. O resultado final pode ser visualizado no Quadro 11 que segue.

QUADRO 11 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O CONTEXTO DE REFERÊNCIA

<i>Contextos</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>Porcentagem %</i>
local/regional	9	13,6
regional/nacional	9	13,6
Nacional	44	66,7
Nacional/internacional	3	4,5
internacional	1	1,5
Total	66	100

FONTE: Dados primários.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NOS DIVERSOS NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA.



FONTE: Elaborado com base em dados primários da pesquisa.

O Gráfico 1 demonstra que a maior parte das empresas (66,7%) se encontra no nível 3, ou seja, no **contexto nacional**. Essas empresas costumam estar atentas aos acontecimentos da esfera nacional para tomar suas decisões. Políticas nacionais de desenvolvimento econômico, comportamento da indústria nacional de construção civil e outras indústrias relacionadas à indústria moveleira, variações nos gostos e preferências dos consumidores nacionais e os padrões de *design*, realizados no cenário nacional, são os principais fatores que influenciam o comportamento dessas organizações e moldam as suas estratégias. As empresas cujo contexto de referência é o nacional estão voltadas ao aumento e consolidação da participação no mercado nacional.

As empresas concentradas no **contexto local/regional**, nível 1, constituem 13,6% da amostra. Essas empresas têm suas estratégias e decisões influenciadas pelo que acontece no Estado e região. Políticas fiscais e desenvolvimentos setoriais

promovidos no Estado, variações no consumo e preferência da população paranaense e os padrões de organização da produção e de *design* realizados no Paraná e região são os fatores que influenciam o comportamento dessas empresas.

No **contexto internacional**, nível 5, foi identificada apenas uma empresa. Empresas concentradas no nível internacional estão preocupadas com o que ocorre internacionalmente, no que tange a padrões de organização da produção e de *design*, mas também com as variações no consumo e preferência dos consumidores internacionais. As variações no câmbio e as mudanças concernentes a regulamentações do comércio exterior, políticas econômicas de outros países e condições estruturais da indústria moveleira internacional repercutem nas decisões dessas empresas.

Foram identificados dois grupos intermediários. O grupo cujas respostas se concentraram num nível intermediário apresentam características do grupo anterior e do grupo posterior. Tal fato pode estar indicando a passagem de um grupo a outro.

O grupo que se encontra entre o contexto local/regional e o contexto nacional apresentou a maioria das respostas no nível 2. Esse contexto intermediário foi denominado **contexto regional/nacional**. As empresas nesse nível estão buscando transitar do mercado local para o mercado nacional; portanto estão tendo de se reportar ao que acontece nesse mercado mas sem deixar de estarem atentas ao que está sendo feito e valorizado no ambiente local, onde ainda atuam. Nesse grupo foram encontradas 9 empresas (13,6% da amostra).

O nível intermediário entre o contexto nacional e o contexto internacional (maioria das respostas no nível 4) foi denominado **contexto nacional/internacional**. Empresas concentradas nesse nível estão atuando no mercado nacional, mas buscam inserir-se no mercado internacional.

Assim, as transformações ocorridas no mercado internacional são importantes, à medida que indicam as mudanças organizacionais que devem ser proferidas para se inserir nesse mercado; entretanto o que ocorre no cenário nacional afeta também essas empresas, já que é o mercado onde atuam no momento. Nesse grupo foram identificadas 3 empresas (4,5% da amostra).

Identificados os contextos de referência apontados pelas empresas e a sua distribuição nos cinco grupos, partiu-se para a verificação dos valores. Nessa parte o objetivo geral é identificar a adequação das empresas aos arquétipos definidos a partir da literatura, para saber qual é ou quais são os padrões predominantes no setor e ainda verificar que tipo de valor tem maior importância no setor: valores ligados aos aspectos técnicos da concorrência ou valores de natureza institucional.

Entre os diversos indicadores de competitividade, representados no questionário pelas questões da parte II e da parte III, buscou-se definir quais estavam ligados aos aspectos técnicos da concorrência – significavam ações empresariais em busca de resultados econômicos – e quais estavam ligados aos aspectos institucionais – ações que buscavam a adequação da organização aos padrões de conduta socialmente valorizados para obter sua legitimação junto aos seus concorrentes, clientes, fornecedores e demais atores do ambiente.

Entre os 51 indicadores, 27 referiam-se aos aspectos institucionais da competitividade, e 24 estavam ligados aos aspectos técnicos, como pode ser observado no Quadro 12.

Isso indica que praticamente metade (24 dos 51) dos indicadores propostos no questionário referem-se ao posicionamento da organização a respeito dos padrões socialmente valorizados, ou seja, estão ligados ao desenvolvimento da imagem empresarial no ambiente ou a adequação de suas estruturas produtivas aos modelos considerados mais eficientes no segmento em que atuam. Esses indicadores refletem o grau de preocupação da organização com a sua aceitação no ambiente e o seu encaixe no arquétipo de competitividade instituído no ambiente, mesmo que, do ponto de vista econômico, ela não seja considerada competitiva.

A outra parte das questões do questionário (27 restantes) refere-se ao posicionamento da organização no que tange ao seu desempenho econômico, ou seja, as ações tomadas no sentido de reduzir custos e despesas, elevar a flexibilidade produtiva e proporcionar aumento de produtividade e de faturamento. Esses indicadores refletem a capacidade de competir com base na estrutura produtiva e de comercialização da empresa. Mesmo que a organização não esteja adotando as práticas

socialmente compreendidas como atitudes de uma empresa competitiva, ela estará apresentando vantagens comparativas superiores aos seus concorrentes e estará sendo competitiva do ponto de vista econômico, embora não se enquadre no arquétipo de competitividade instituído no ambiente.

Como foi visto no capítulo 4, o arquétipo de competitividade instituído no ambiente espera que as organizações sejam competitivas do ponto de vista econômico, isto é, apresentem resultados de desempenho e eficiência que lhes concedam um diferencial perante seus pares, mas também possuam aparência de empresa competitiva que seria estar adotando as práticas socialmente reconhecidas como as melhores.

Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) e Machado-da-Silva e Fonseca (1999) já defendiam, a competitividade não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico; devem-se conciliar padrões concorrenciais e padrões institucionais, já que o ambiente exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes, mas também para que se conformem aos padrões de atuação considerados legítimos naquele setor.

Sendo assim, não basta a organização garantir a eficácia operacional. Isso por si só não garante a competitividade (Porter, 1999). A competitividade está garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada sustentada no ambiente.

Essa posição privilegiada pode surgir da criação e consolidação de uma imagem de empresa competitiva; todavia isso vai depender do que está sendo valorizado no ambiente e das características do segmento em que a organização atua. Se nesse ambiente a eficácia operacional é o elemento mais valorizado para a competitividade, a empresa competitiva será a que inovar nesse sentido e conseguir estabelecer os padrões que serão seguidos pelas demais.

Tendo classificado os indicadores segundo esses critérios, partiu-se para uma segunda etapa. Desta vez as empresas foram agrupadas de acordo com o modo como responderam às questões: alta, média ou baixa valorização dos aspectos técnicos ou institucionais da competitividade. Para classificar as empresas em grupos, alguns

valores foram selecionados – aqueles em que a maior parte dos indicadores se referiam apenas a um dos aspectos citados.

QUADRO 12 – INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PROPOSTOS NO QUESTIONÁRIO CLASSIFICADOS SEGUNDO O TIPO DE FATOR COMPETITIVO.

continua

<i>Indicadores Institucionais</i>	<i>Indicadores Técnicos</i>
P11 1. A empresa possui serviço de atendimento e suporte a clientes como número de telefone próprio ou departamento especializado em esclarecer dúvidas e resolver problemas deles.	P11 4. A empresa costuma adotar técnicas de controle como o <i>just in time</i> , 5s, <i>kanban</i> , etc.
P11 2. A empresa busca manter relacionamento e suporte pós-venda com seus clientes.	P11 5. As normas e regulamentos da empresa estão documentados e são conhecidos por todos os que trabalham na empresa.
P11 3. Como seus clientes não são os consumidores finais de seus produtos, a empresa prefere deixar para as empresas distribuidoras o papel de conquistar e manter esses consumidores finais.	P11 15. A maior parte de seus produtos apresenta grande número de acessórios e componentes para garantir a beleza do acabamento.
P11 6. É prática comum para a empresa visitar feiras e exposições para adquirir novos conhecimentos e manter-se atualizada.	P11 16. Funcionalidade, conforto e preço baixo são o que interessa, por isso a maior parte de seus produtos possuem um <i>design</i> mais funcional e menos detalhado.
P11 7. A empresa participa sempre de programas de reestruturação e promoção do setor moveleiro.	P11 17. Existe uma constante preocupação com o <i>layout</i> da área de produção da empresa visando aumentar a velocidade das atividades e a eficiência produtiva.
P11 8. Faz parte da rotina da empresa investir em pesquisas para desenvolver novas técnicas de tratamento dos resíduos e contenção da poluição ambiental.	P11 18. Os projetos de <i>layout</i> da área de produção da empresa são desenvolvidos por profissionais especializados.
P11 9. No momento da contratação de funcionários para a área de produção, experiência anterior e formação técnica na área são imprescindíveis.	P11 19. Os altos custos de produção já são considerados pela empresa como problemas do passado.
P11 10. A empresa busca freqüentemente enquadrar-se nos padrões internacionais de qualidade para obter as certificações e o reconhecimento do seu produto internacionalmente.	P11 22. Quanto à tecnologia, é possível dizer que a maior parte das máquinas e equipamentos da empresa são novos e correspondem, tecnologicamente, ao que há de mais avançado.
P11 11. Existe uma preocupação constante na empresa com a padronização dos procedimentos e atividades para obter certificações do tipo ISO 9000.	P11 24. A empresa possui divisão clara e escrita de tarefas, cargos e atribuições.
P11 12. Os principais processos da empresa possuem certificações internacionais de qualidade e produtividade.	P11 27. É alta a preocupação da empresa com a qualidade da distribuição, entrega e montagem de seus produtos para satisfazer os clientes.
P11 13. Todos os funcionários da área de produção e de vendas são submetidos constantemente a treinamentos em centros especializados.	P11 30. Boa parte do maquinário da empresa possui programação computadorizada.
P11 14. A empresa envia funcionários para treinamento no exterior.	PIII 1. A empresa busca formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros e humanos...

QUADRO 12 – INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PROPOSTOS NO QUESTIONÁRIO CLASSIFICADOS SEGUNDO O TIPO DE FATOR COMPETITIVO.

conclusão

<i>Indicadores Institucionais</i>	<i>Indicadores Técnicos</i>
P11 20. A empresa possui certificações ambientais do tipo ISO 14000.	P111 2. No momento de realizar grandes investimentos, a empresa busca formar parcerias...
P11 21. Atualmente a empresa oferece aos clientes o que há de mais novo no mercado de móveis.	P111 6. A empresa efetua testes de qualidade nos produtos finais...
P11 23. A empresa é reconhecida socialmente pela qualidade do relacionamento com os clientes, fornecedores e demais empresas.	P111 7. A empresa efetua testes de qualidade na matéria prima, em componentes, adesivos e outros materiais...
P11 25. A empresa possui programas internos de controle de processos e estes estão de acordo com os padrões realizados no setor moveleiro.	P111 11. No processo de negociação com grandes clientes, a participação de empresas parceiras de negócio e concorrentes é...
P11 26. Os produtos da empresa apresentam, na maior parte, as tendências internacionais de <i>design</i> .	P111 12. A participação de terceiros no processo produtivo da empresa pode ser melhor caracterizada como sendo...
P11 28. O <i>design</i> de seus produtos é desenvolvido por profissionais formados e especializados na área.	P111 13. A capacidade de diferenciação nos produtos para acompanhar as variações nas preferências dos clientes pode ser considerada...
P11 29. A maior parte das operações da empresa se encontra sob responsabilidade do proprietário ou de seus familiares.	P111 15. A preocupação com a taxa de desperdício no processo de produção para a empresa tem sido atualmente...
P111 3. A empresa procura utilizar madeira reflorestável e materiais alternativos com o interesse de preservar o meio ambiente...	P111 16. Com relação a todas as fases do processo produtivo, pode-se dizer que a participação de trabalho manual é...
P111 4. A empresa utiliza materiais atóxicos e biodegradáveis na confecção de seus produtos e em todas as atividades internas...	P111 17. A empresa costuma combinar diversos tipos de matéria prima em seus produtos em quantidade...
P111 5. A empresa adota técnicas de tratamento de resíduos e de redução de poluentes...	P111 18. Para a empresa, incentivos governamentais (fiscais e de apoio ao crédito) têm importância...
P111 8. É prática comum da empresa exigir certificações de qualidade para os fornecedores...	P111 20. A dificuldade em atender a todos os pedidos nos prazos combinados é ...
P111 9. A empresa costuma investir em pesquisas e desenvolvimento de inovações...	P111 21. Pode-se dizer que, atualmente, de todas as etapas do processo produtivo (desde o plantio da madeira até a montagem do produto para o cliente) a participação da empresa é...
P111 10. A empresa destina parte de seu faturamento para projetos e eventos sociais e culturais...	
P111 14. Os programas governamentais de desenvolvimento do setor moveleiro têm, para a empresa, importância...	
P111 22. Nessa empresa, pode se dizer que o grau de liberdade de ação e de iniciativa que tem os funcionários é ...	

NOTA: A questão P11119 foi excluída da análise em virtude de má formulação.

O Quadro 13 apresenta as escalas e a distribuição das empresas nos diversos graus de valorização dada aos onze valores medidos pelo questionário e aos grupos, técnico e institucional, montados propositadamente para a identificação de grupos no setor.

QUADRO 13 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS VALORES DE COMPETITIVIDADE.

<i>Valorização</i>	<i>Escala (pontos)</i>	<i>Geral (todas as variáveis)</i>	<i>%</i>	<i>Escala (pontos)</i>	<i>Exclusivamente institucional (n)</i>	<i>%</i>	<i>Escala (pontos)</i>	<i>Exclusivamente técnico (n)</i>	<i>%</i>
Baixa	11-22	1	1,5	4-7	0	0	4-7	0	0
Média-baixa	23-29	15	22,7	8-10	15	22,7	8-10	10	15,2
Média	30-36	43	65,2	11-13	30	45,5	11-13	44	66,6
Média-alta	37-43	6	9,1	14-16	19	28,8	14-16	12	18,2
Alta	44-55	1	1,5	17-20	2	3	17-20	0	0
Total		66	100		66	100		66	100

FONTE: Elaborado com base em dados primários

De forma geral, existe uma tendência no setor a valorizar medianamente tanto o ambiente técnico quanto o institucional; entretanto, ao separar as variáveis, percebe-se que o número de empresas que valorizam o ambiente institucional se apresenta um pouco maior, se for levada em consideração apenas a valorização média-alta. Isso pode estar refletindo a existência de maior necessidade de adequação ambiental nesse setor do que desempenho eficiente.

A valorização do desempenho técnico concentrou-se na média importância, o que significa que a preocupação com a eficiência operacional é considerada menos decisiva, no posicionamento da empresa no ambiente, do que a sua conformidade aos padrões de competitividade, valorizados no ambiente. O importante para ser competitivo é **parecer** competitivo aos olhos externos.

A tentativa de desenvolvimento das exportações do setor pode estar contribuindo positivamente para essa valorização da adequação organizacional aos padrões ambientais, uma vez que uma das principais exigências para a inserção internacional é a padronização de processos para garantir ao cliente internacional maior segurança em suas transações.

Além disso, uma imagem consolidada no mercado pode render mais frutos que um bom desempenho operacional. A eficiência produtiva gera maior lucratividade mas nem sempre garante o fechamento de novos negócios. A imagem pode, em muitos casos, falar mais alto que o preço baixo.

Para efeitos de análise, entre os onze valores identificados no segmento, representados pelos indicadores propostos para as duas dimensões do contexto ambiental, foram selecionados nove para tentar verificar a existência de grupos diferentes na valorização dada aos ambientes técnico e institucional.

Os valores representativos da vertente técnica da concorrência são: **eficiência, modernidade, flexibilidade, preço final baixo**. Tais valores foram escolhidos em função de seus indicadores. A maior parte dos indicadores desses valores mensurados pelo questionário referem-se à dimensão técnica da competição.

Os valores representativos da vertente institucional, por sua vez, são: **responsabilidade ecológica, inovação, relacionamento com clientes, inserção internacional**. O critério de escolha para este caso foi o mesmo utilizado para o grupo técnico.

Essa divisão foi realizada com base nas considerações feitas por Scott (1995a) de que alguns requerimentos elaborados com a intenção de parecerem técnicos nem sempre apresentam critérios de mensuração de seus resultados, enquanto outros, pela legitimação de sua funcionalidade, são instituídos com o tempo, o que permite classificá-los como pertencentes ao ambiente institucional. Foram considerados elementos técnicos aqueles que apresentam alguma forma de mensuração de resultados.

A valorização média apontada em cada valor pelas empresas permitiu que se pudessem identificar quatro grupos distintos como mostra o Quadro 14.

Devido ao fato se trabalhar com as médias das respostas, o agrupamento permitiu observar apenas tendências de respostas. As empresas formaram *clusters* com aquelas cujas correlações eram mais fortes, em virtude das similaridades em suas respostas. Pelo trabalho das médias, alguns elementos como a baixa valorização não puderam ser constatados.

QUADRO 14 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES TÉCNICOS E INSTITUCIONAIS DE COMPETITIVIDADE.

<i>Institucional</i>	<i>Técnico</i>	
	<i>Alta</i>	<i>Média</i>
<i>Alta</i>	07 10 29 32 34 48 49 52 53 55 56 57 58 61 63	01 02 12 21 31 37 38 43 47 54 59 62
<i>Média</i>	08 13 14 18 22 27 35 39 41 42 44 60	03 04 05 06 09 11 15 16 17 19 20 23 24 25 26 28 30 33 36 40 45 46 50 51 64 65 66

FONTE: Dados primários da pesquisa.

NOTA: Os números nos quadrantes representam os casos(empresas) analisados.

Visando apontar a análise mais fiel da realidade dessas empresas, em etapa posterior, realizou-se uma análise minuciosa das respostas obtidas em cada grupo que doravante serão chamados de grupos A, B, C e D.

O **grupo A** compõe-se das empresas que, em análise preliminar, tendem a valorizar de forma equilibrada e com grande intensidade ambos aspectos da competitividade: institucionais e técnicos.

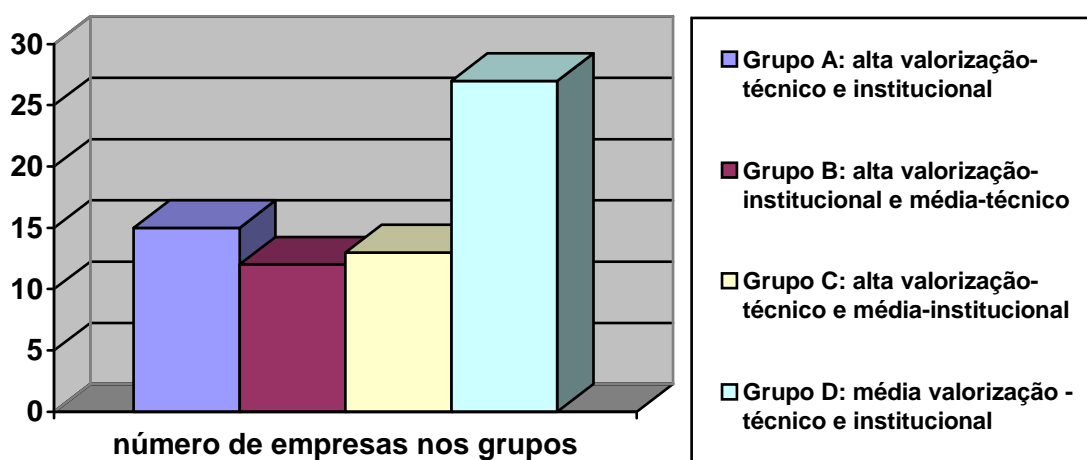
O **grupo B** é formado pelas empresas que, em análise preliminar, tendem a valorizar de maneira mais acentuada os fatores institucionais da competitividade que os fatores técnicos, embora estes se apresentem com uma valorização mediana.

O **grupo C**, por sua vez, tende a valorizar com mais intensidade os fatores técnicos e medianamente os fatores institucionais, enquanto o **grupo D** tende a valorizar de maneira equilibrada ambos os aspectos; todavia a importância apontada pelas empresas para os fatores de competitividade propostos é mediana.

O grupo D é o maior deles com 27 empresas, o que significa mais de 40% do total da amostra. O grupo A vem logo em seguida com 15 empresas, 22,7% do total pesquisado; enquanto os grupos C e B apresentam-se como os menores, possuindo 13 e 12 empresas respectivamente.

O Gráfico 2 ilustra como os grupos estão formados com relação ao total de empresas estudadas.

GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS NOS QUATRO GRUPOS



FONTE: Elaborado com base em dados primários da pesquisa

No Quadro 15 pode-se perceber que a tendência geral é valorizar medianamente todos os valores de competitividade propostos e com certo equilíbrio aqueles que estão mais voltados para os fatores técnicos ou institucionais da competitividade.

QUADRO 15 - MÉDIA, MEDIANA E MODA DAS EMPRESAS SEGUNDO OS VALORES DE COMPETITIVIDADE.

Valores	Número de empresas	Média	Mediana	Moda
Eficiência	66	2.91	3.00	3
Modernidade	66	2.74	3.00	3
Qualidade	66	2.53	2.00	2
Flexibilidade	66	3.23	3.00	3
Responsabilidade Ecológica	66	2.77	3.00	3
Cooperação	66	2.76	3.00	3
Inovação	66	3.15	3.00	3
Inserção Internacional	66	2.68	3.00	3
Apoio Institucional	66	2.91	3.00	3
Relacionamento com clientes	66	3.47	3.00	3
Preço Final Baixo	66	3.30	3.00	3

FONTE: Dados primários.

No entanto a própria classificação feita anteriormente a respeito da valorização dos fatores de competitividade tomados a partir da divisão dos valores entre as duas vertentes – institucional e técnica – permite perceber que a utilização de valores médios acaba por esconder as diferenças e nuances quanto ao comportamento das diversas empresas do segmento.

Para tanto, foi necessário analisar o comportamento do grupo em cada indicador proposto, verificando as tendências de ação e buscando identificar padrões que diferenciavam nitidamente os quatro grupos com relação à valorização dada aos fatores de competitividade expostos.

Em cada grupo foi observado como as empresas tendem a valorizar e a se comportar diante de cada um dos indicadores apontados no questionário, levando-se em conta ainda o contexto ao qual pertencem, institucional ou técnico.

Ao realizar-se tal análise, percebeu-se que os grupos constituíam padrões diferenciados de competição empresarial. Os resultados dessa análise e a descrição de cada grupo são apresentados na próxima seção.

6.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS GRUPOS

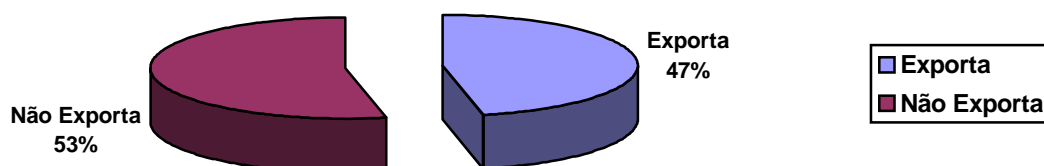
6.1.1 Apresentação e Análise do Grupo A.

Grupo A – valorização média-alta para ambos contextos

O grupo A é constituído por quinze empresas. Com relação à exportação, o grupo apresenta certo equilíbrio: 46,7% das empresas exportam enquanto 53,3% não exportam ainda. O Gráfico 3 ilustra essa divisão.

Quanto ao tamanho, as empresas do grupo A apresentam uma tendência do pequeno ao médio porte, pois a maior parte delas (80%) possui de 50 a 200 funcionários na área produtiva; contudo, com relação ao faturamento, a tendência cai para cifras de pequena e microempresa.

GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A QUANTO À EXPORTAÇÃO



FONTE: Dados primários.

Constatou-se que 60% das empresas do grupo A apresentam faturamento de até R\$ 6 milhões por ano, enquanto 20% delas fatura entre R\$ 6 e R\$ 15 milhões. Somente 13,3% do grupo fatura acima dessa quantia. O Quadro 16 e o Gráfico 4 permitem visualizar melhor esses dados.

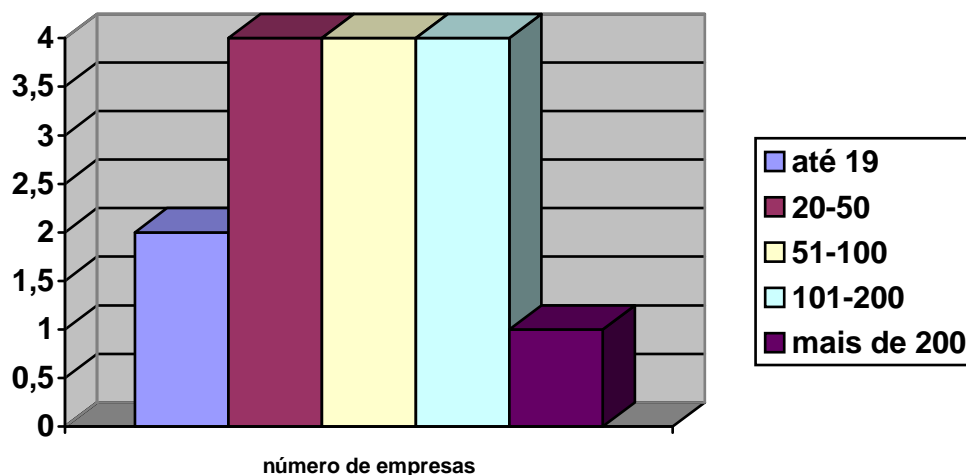
QUADRO 16 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.

Número total de empresas no grupo		Número de funcionários na área Produtiva		Faturamento bruto anual em R\$ mil	
		Até 19	2	Até 1000	5
15		De 20 a 50	4	De 1000 a 6000	4
Exportação		De 51 a 100	4	De 6000 a 15000	3
Exportam	46,7%	De 101 a 200	4	Acima de 15000	2
Não exportam	53,3%	Acima de 200	1	Não declararam	1

FONTE: Dados primários.

Verificando as informações contidas nos Gráficos 3 e 4, percebe-se que, embora praticamente metade das empresas nesse grupo realizem a atividade de exportação, elas não estão enquadradas nos padrões internacionais no que tange ao número de pessoas empregadas na área produtiva.

GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA



FONTE: Dados primários.

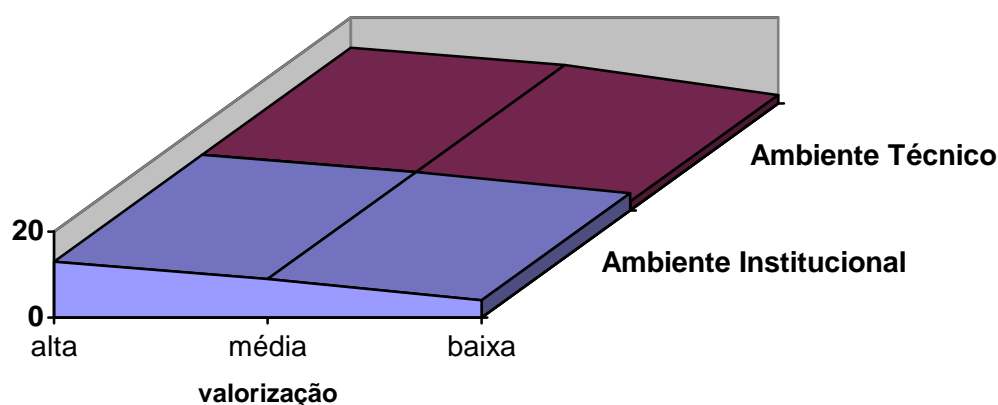
A concentração do faturamento dessas empresas nos níveis menores que R\$ 15 milhões/ano significa que se trata de empresas pequenas e médias; portanto, segundo o padrão internacional, deveriam estar empregando um número menor de pessoas na área produtiva.

Essa constatação torna evidente que essas empresas se encontram com baixo grau de automatização, revelando a não conformidade aos padrões de produção internacionais (Gorini, 1998; Rangel, 1993).

Quanto ao comportamento dessas empresas no ambiente competitivo, constatou-se que o grupo A apresenta equilíbrio na ênfase dada aos aspectos do contexto técnico e institucional. Como mostra o Gráfico 5, a ênfase nos aspectos institucionais e técnicos mantém-se na mesma intensidade.

Percebe-se que as empresas desse grupo tendem a valorizar mais os indicadores de competitividade propostos do que os demais grupos. Dos vinte e quatro indicadores referentes ao nível técnico, as empresas do grupo A têm atribuído importância média-alta para vinte e dois deles.

GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A SEGUNDO O TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL



FONTE: Dados primários.

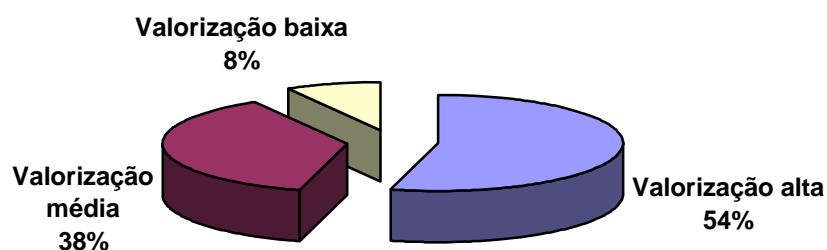
Dos 51 indicadores propostos, as empresas do grupo A dão pouca importância para apenas seis; 19 receberam importância média e 26 obtiveram alta valorização, como mostram o Quadro 17 e o Gráfico 6.

QUADRO 17 – VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO A.

	<i>Alta</i>	<i>Média</i>	<i>Baixa</i>	<i>Total</i>
<i>Técnicos</i>	13	9	2	24
<i>Institucionais</i>	13	10	4	27
<i>Total</i>	26	19	6	51

FONTE: Dados primários.

GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE



FONTE: Dados primários.

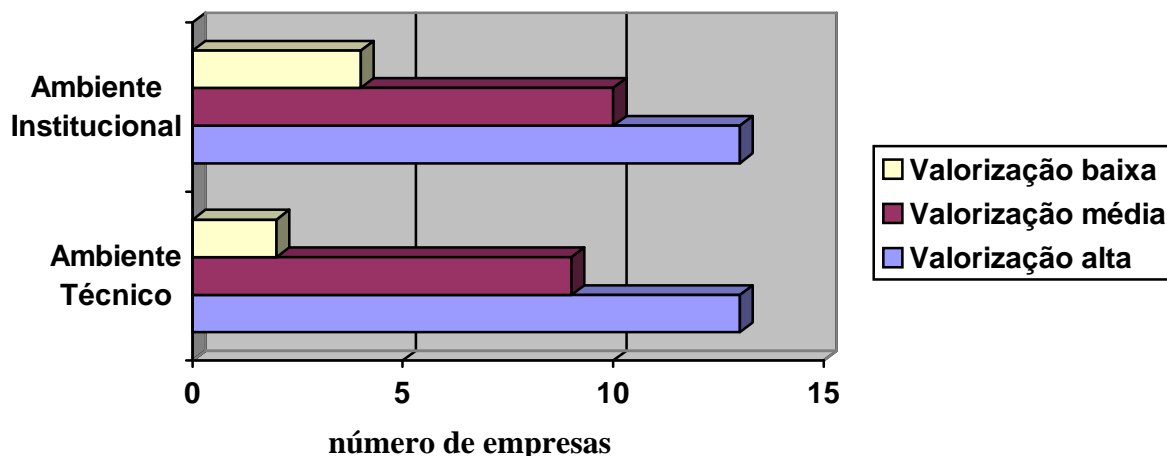
Baixa valorização significa que as empresas não adotam as referidas estratégias e ações ou apenas raramente. Valorização mediana significa que a empresa adota a estratégia com mais frequência ou que dá grande importância para tal ação. Alta valorização, por sua vez, indica que a empresa adota sempre a estratégia ou a importância dada a essa é muito alta.

No Gráfico 7 pode-se visualizar como essa diferença, nos graus de valorização, se expressa segundo o tipo de ambiente. Nota-se que a maior parte dos dois tipos de indicadores são altamente valorizados por essas empresas. Isso indica que as empresas do grupo A estão voltadas para a formação de uma posição competitiva com base no desenvolvimento de sua capacidade produtiva e na melhoria de seu desempenho e também na consolidação de sua imagem no ambiente, isto é, está buscando adequar-se às exigências do setor quanto aos padrões de produção e de conduta que são valorizados tanto pelo setor como pela sociedade em geral.

O posicionamento dessas empresas com relação ao contexto ambiental reforça o comportamento apontado por Machado-da-Silva e Fonseca (1999) de que as organizações respondem às exigências de ambas dimensões do ambiente, porque cada um representa papel diferente no seu desempenho. Enquanto o ambiente técnico

determina a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional vai garantir a legitimação de suas práticas e escolhas.

GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO A SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE



FONTE: Dados primários.

No grupo A, a baixa valorização, no que concerne aos aspectos institucionais, é dada à presença de certificações internacionais de qualidade e de certificações ambientais. Embora seja um aspecto muito valorizado internacionalmente e mesmo no âmbito nacional pelas empresas que desejam inserir-se no comércio exterior, mais da metade (53,3%) das empresas desse grupo não possui certificações internacionais de qualidade, enquanto a grande maioria (86,7%) não possui certificações ambientais. A não presença dessas certificações implica não somente a inadequação aos padrões internacionais de competitividade, mas também prejudica os negócios para aquelas que exportam, que constituem cerca de 46,7% do grupo.

A característica marcante desse grupo está no fato de essas empresas estarem apontando valorização média-alta de ambos os contextos.

A alta valorização sobre a vertente técnica da competitividade tem sido dada aos fatores de eficiência, os relacionados às estratégias de manutenção de preço de comercialização baixos e aos requisitos técnicos da qualidade como a realização de

testes sobre produtos, materiais e insumos. A modernização tecnológica também é um fator de competitividade muito valorizado pelas empresas, indicado por investimentos em maquinário novo e avançado; por outro lado, essas empresas ainda possuem baixo grau de automação dos processos menos importantes, como embalagem.

No que tange aos fatores de competitividade da vertente institucional, a alta valorização foi dada aos indicadores de responsabilidade ecológica e de inovação.

Mesmo não possuindo certificações ambientais, até porque no Brasil ainda está em processo de desenvolvimento e aprovação, as empresas desse grupo apresentam grande preocupação em utilizar materiais e insumos ecologicamente corretos, realizar tratamento de resíduos e de redução da poluição ambiental. Isso significa que a organização está buscando desenvolver o que Porter (1990) chamaria de posição competitiva sustentada, já que realiza as ações contidas nos padrões exigidos pela certificação sem mesmo tê-la buscado. O importante é criar o diferencial e, agindo dessa maneira, a organização está saindo na frente dos seus concorrentes.

Para os indicadores relacionados à cooperação empresarial, à flexibilidade produtiva e ao relacionamento com clientes o grupo aponta mediana importância. Isso pode estar acontecendo justamente pelo fato de essas empresas estarem apoiando a sua vantagem competitiva no **realizar antes** dos concorrentes.

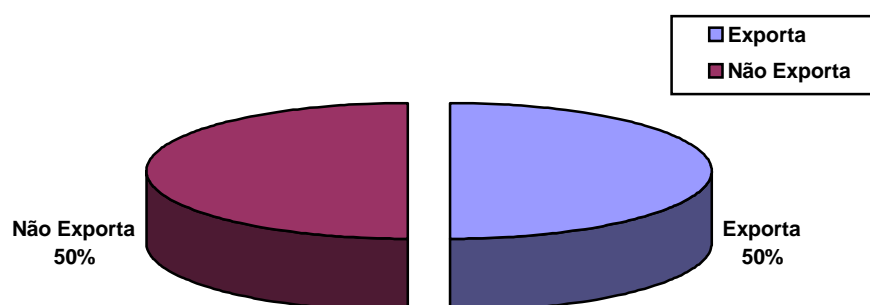
6.1.2 Apresentação e Análise do Grupo B.

Grupo B – valorização média de ambos contextos

O grupo B é o menor dos quatro grupos, com doze empresas. A maior parte das organizações nesse grupo (75% do total) possui até 50 funcionários na área produtiva, enquanto cerca de 66% delas apresentam faturamento bruto de até R\$ 6 milhões por ano (Quadro 19).

Embora se trate, predominantemente de micros e pequenas empresas, metade do grupo mantém atividades comerciais com o exterior. O Gráfico 8 ilustra a distribuição dessas empresas quanto à exportação.

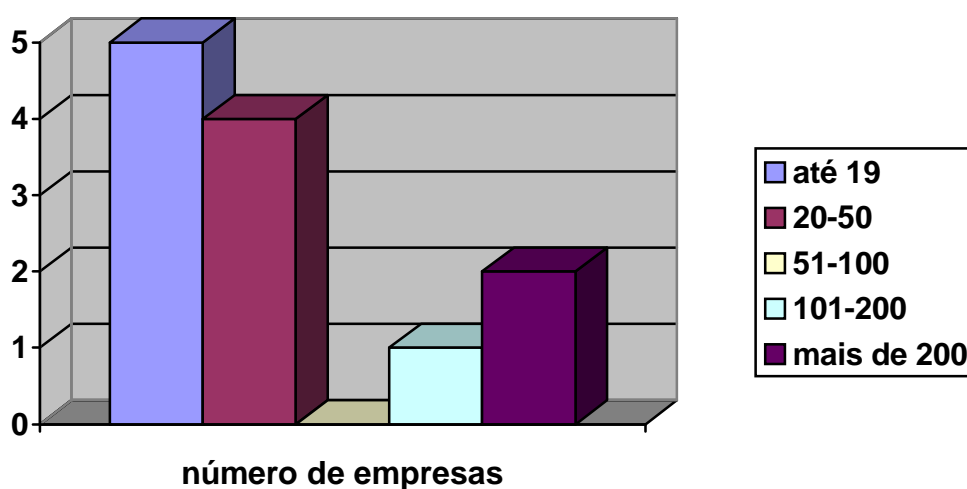
GRÁFICO 8 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B QUANTO À EXPORTAÇÃO



FONTE: Dados primários.

Nesse grupo o grau de automação na atividade produtiva ainda não se coaduna com os padrões internacionais, uma vez que, pelo faturamento dessas empresas, a participação de trabalho manual parece alta (Gráfico 9). O posicionamento apontado pelo grupo nos indicadores relativos ao grau de automação da atividade produtiva (baixa valorização) também apontou para essa conclusão.

GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA



FONTE: Dados primários.

QUADRO 18 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.

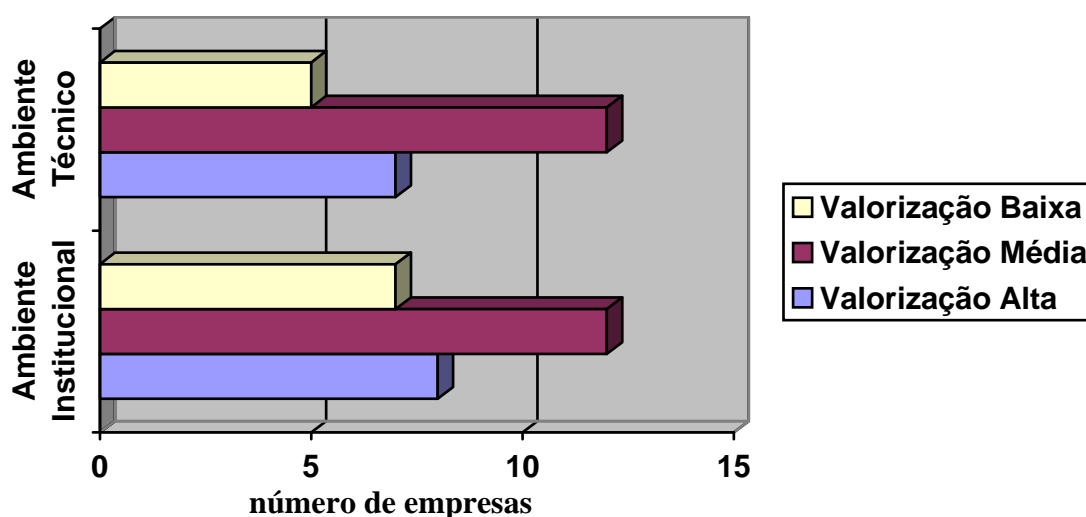
Número total de empresas no grupo		Número de funcionários na área Produtiva		Faturamento bruto anual em R\$ mil	
		Até 19	5	Até 1000	3
12		De 20 a 50	4	De 1000 a 6000	5
Exportação		De 51 a 100	0	De 6000 a 15000	0
Exportam	50 %	De 101 a 200	1	Acima de 15000	1
Não exportam	50%	Acima de 200	2	Não declararam	3

FONTE: Dados primários.

Quanto ao comportamento dessas empresas no ambiente competitivo, pôde ser constatada uma tendência central para a valorização dada a ambos os contextos – técnico e institucional (Gráfico 10).

Embora as empresas do grupo B tenham apontado tanto baixa quanto alta valorização para vários indicadores apresentados, observou-se que o grupo tende a valorizar medianamente os elementos de competição.

GRÁFICO 10 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE



FONTE: Dados primários.

Como pode ser visto no Quadro 20, a maior parte das estratégias propostas (47%) estão sendo medianamente valorizadas. Enquanto isso, 29,5% são altamente valorizadas e 23,5% são pouco valorizadas. Isso significa que cerca de 76,5% dos indicadores de competitividade apresentados pelo questionário estão sendo valorizados pelas empresas desse grupo; como a proporção entre os indicadores técnicos e os institucionais permanece equilibrada como no grupo A, entende-se que, embora a valorização seja menor, as organizações desse grupo entendem a importância da legitimidade social dos seus negócios e então buscam adotar estratégias que satisfaçam as demandas de ambas as naturezas.

QUADRO 19 – VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO B.

	<i>Alta</i>	<i>Média</i>	<i>Baixa</i>	<i>Total</i>
<i>Técnicos</i>	7	12	5	24
<i>Institucionais</i>	8	12	7	27
<i>Total</i>	15	24	12	51

FONTE: Dados primários.

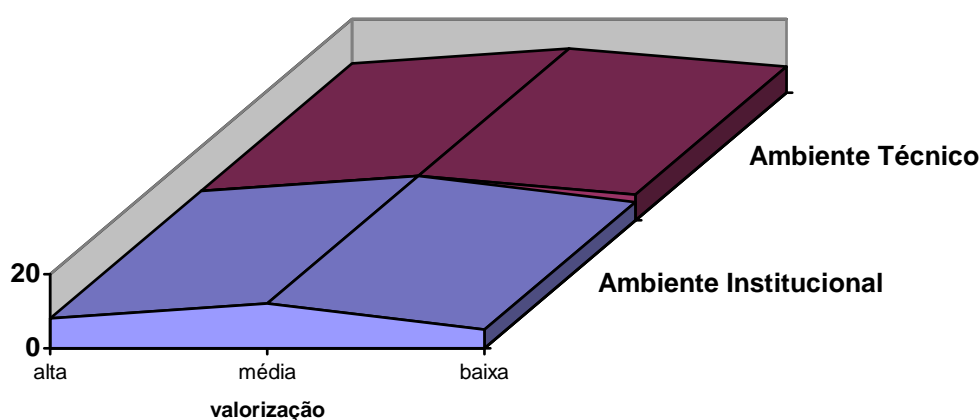
O equilíbrio na valorização das duas dimensões do contexto ambiental (Gráfico 11) indica que as empresas do grupo B estão procurando responder às exigências de ambos os contextos.

Conforme a classificação feita por Oliver (1991), as organizações do grupo B estão apresentando o que a autora entende como estratégia de compromisso com o ambiente. Sob essa posição, as organizações procuram equilibrar as diversas expectativas. Ao mesmo passo que desenvolvem estratégias que atendem às exigências de conformidade institucional, desenvolvem outras que suprem a suas necessidades de lucro e reposição de recursos.

No grupo B, a baixa valorização se refere, no que concerne aos aspectos técnicos:

- aos indicadores de cooperação empresarial que significam estratégias de associação do tipo subcontratação e parcerias de distribuição;
- ao nível de flexibilidade da empresa medida pelo grau de verticalização que, neste grupo, se apresenta muito alto;
- às estratégias ligadas a custos de produção e despesas operacionais;
- ao grau de automatização dos processos, também baixo neste grupo.

GRÁFICO 11 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO B SEGUNDO TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL



FONTE: Dados primários.

No que tange aos aspectos institucionais, a baixa valorização é dada a:

- a necessidade de adequação a normas;
- a apresentação de certificações de qualidade e treinamento de funcionários;
- o grau de profissionalização da gestão, que se mostrou muito baixo neste grupo.

Por outro lado, a alta valorização sobre os aspectos técnicos se concentra sobre as estratégias ligadas:

- à eficiência produtiva;
- nos requisitos técnicos da qualidade, realização de testes e controle sobre produtos, materiais e insumos;
- ao grau de flexibilidade no que tange à oferta e diferenciação de produtos e serviços;
- ao grau de modernidade dos equipamentos e dos processos de produção.

Já os aspectos institucionais mais valorizados pelas empresas do grupo B são:

- a responsabilidade ecológica, realizada por meio de estratégias de tratamento de resíduos, uso de materiais e insumos ecologicamente corretos e investimentos em P&D para soluções ecológicas;
- as estratégias de relacionamento e suporte a clientes;
- as estratégias de inovação.

A valorização mediana é predominante nesse grupo, embora as empresas tenham apontado maior valorização para os indicadores de eficiência, principalmente aqueles ligados à padronização de procedimentos e processos e à formalização interna.

Estratégias que visam manter preços baixos de concorrência são medianamente enfatizados. Isso pode ser explicado pela alta valorização dada ao atendimento de clientes e à qualidade dos produtos e serviços, ou seja, a forma de competição adotada por essas empresas está na diferenciação nos serviços e qualidade dos produtos e não no preço. A preocupação com a modernidade tecnológica também é mediana.

A baixa valorização de fatores técnicos ligados à eficiência operacional comprovam a idéia de Porter (1999) de que a redução de custos, velocidade nas operações e todas as ações que visam ao aumento de produtividade, embora resultem em melhorias e ganhos operacionais, não garantem a competitividade da firma na indústria em que atua.

Isso permite concluir que as empresas do grupo B estão buscando sua vantagem competitiva no desenvolvimento de estratégias que lhes garantam um

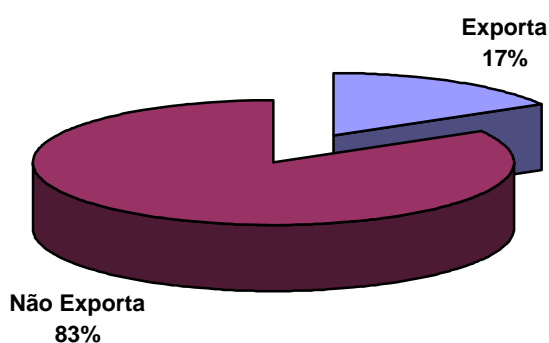
diferencial no produto ou no serviço que fornecem. Além disso, a construção de relacionamentos com clientes e o alto investimento na responsabilidade ecológica garantem a imagem adequada e a sua legitimação em uma sociedade cada vez mais rigorosa quanto às questões ambientais.

6.1.3 Apresentação e Análise do Grupo C.

Grupo C – valorização média-alta para contexto técnico e baixa-média para o contexto institucional.

O grupo C constitui-se de 13 empresas. A proporção entre empresas exportadoras e não exportadoras neste grupo é bem diferente dos grupos anteriores. Neste caso percebe-se a concentração de empresas que não exportam (83,3%), como mostra o Gráfico 12.

GRÁFICO 12 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C QUANTO À EXPORTAÇÃO



FONTE: Dados primários.

Quanto ao tamanho, as empresas do grupo C assemelham-se às empresas do grupo B; a maioria enquadra-se no micro e pequeno porte. Cerca de 91,6% das

empresas empregam até 50 pessoas na área produtiva, enquanto 81,3% delas apresentam faturamento bruto anual de até R\$ 6 milhões (Quadro 20).

Neste caso, o grau de automação dos processos parece um pouco maior que no grupo B, visto que, para o mesmo nível de faturamento, as empresas do grupo C tendem a empregar menos funcionários na área produtiva.

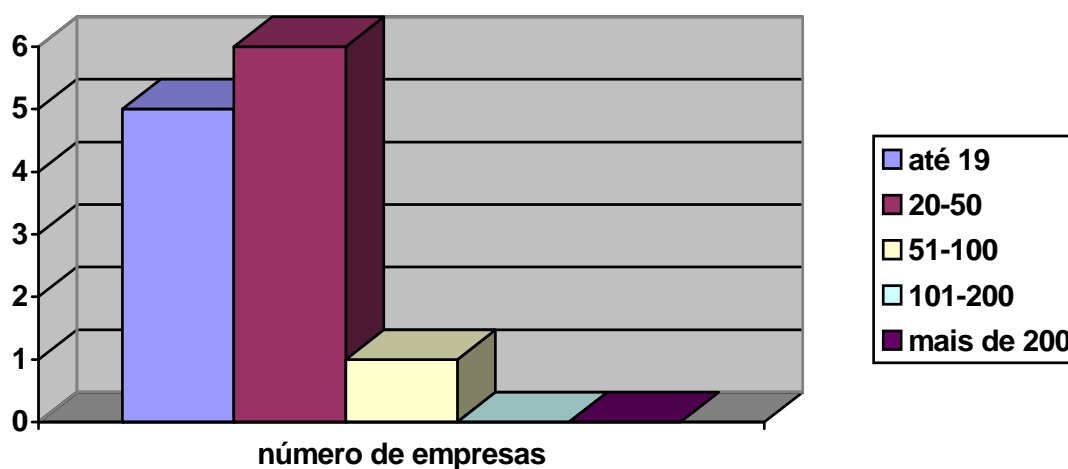
QUADRO 20 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.

Número total de empresas no grupo		Número de funcionários na área Produtiva		Faturamento bruto anual em R\$ mil	
		Até 19	5	Até 1000	6
13		De 20 a 50	6	De 1000 a 6000	4
Exportação		De 51 a 100	1	De 6000 a 15000	0
Exportam	16,7%	De 101 a 200	0	Acima de 15000	0
Não exportam	83,3%	Acima de 200	0	Não declararam	2

FONTE: Dados primários.

O Gráfico 13 ilustra a distribuição dos funcionários empregados na área produtiva pelas empresas nesse grupo.

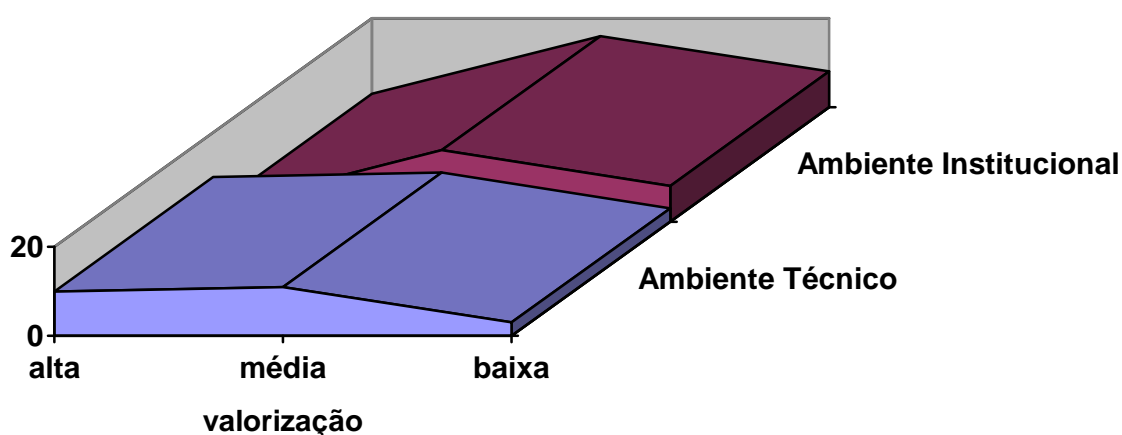
GRÁFICO 13 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA



FONTE: Dados primários.

Aqui, a valorização dada aos diferentes tipos de contexto ambiental deixa de ser proporcional como nos outros grupos. As empresas do grupo C estão valorizando mais o contexto técnico do que o contexto institucional, como mostra o Gráfico 14.

GRÁFICO 14 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C SEGUNDO TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL



FONTE: Dados primários.

Conforme mostra o Quadro 22, as empresas do grupo C apontam valorização média-alta para cerca de 87,5% dos indicadores de competitividade referentes ao ambiente técnico, ao mesmo tempo que apontam valorização média-baixa para a maior parte (88,9%) dos indicadores relacionados ao ambiente institucional.

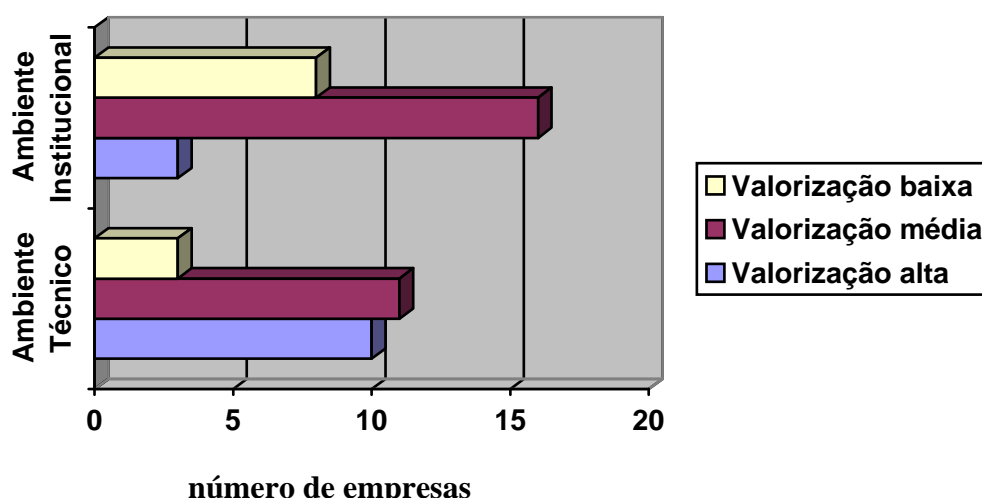
QUADRO 21 – VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO C.

	<i>Alta</i>	<i>Média</i>	<i>Baixa</i>	<i>Total</i>
<i>Técnicos</i>	10	11	3	24
<i>Institucionais</i>	3	16	8	27
<i>Total</i>	13	27	11	51

FONTE: Dados primários.

A valorização mais acentuada de elementos concorrenciais, aliada à baixa valorização dos fatores institucionais (Gráfico 15), indica que as empresas do grupo C estão voltadas para dentro de si e estão dando pouca importância à influência que o ambiente pode exercer sobre o seu desempenho competitivo.

GRÁFICO 15 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE



FONTE: Dados primários.

As empresas, nesse grupo, estão fazendo o que Oliver (1991) chamou de **estratégia de desafio**. Para a autora, algumas organizações preferem disfarçar e ignorar normas e valores explícitos no ambiente. Isso ocorre porque a falta de legitimidade ambiental ainda não foi capaz de causar-lhes prejuízos para que houvesse mudança em suas atitudes.

O fato de a maioria dessas empresas atuar no mercado nacional pode explicar boa parte da situação, uma vez que os consumidores nacionais não são muito exigentes (e possuem pouco conhecimento) quanto às ações das empresas fabricantes de móveis no país. O consumidor brasileiro compra móveis de revendedores e não costuma ser fiel à marca (Gorini, 1998; Rangel, 1993).

Sendo assim, os fabricantes de móveis para o mercado nacional não têm tido muita cobrança com relação ao seu comportamento no ambiente. As empresas que

exportam estão mais sujeitas às pressões ambientais por conformidade, porque a adequação a padrões de qualidade e de conduta ecológica são exigências básicas no setor para comercializar seus produtos no exterior.

As estratégias que visam ao preço final baixo; as que visam aumentar a eficiência e aquelas que buscam elevar a capacidade de resposta e adequação da empresa à dinâmica ambiental constituem os fatores técnicos mais valorizados pelo grupo. A modernização tecnológica, os aspectos técnicos da qualidade e o associativismo no processo produtivo apresentaram valorização mediana.

Os indicadores institucionais de competitividade, como estratégias que visam à proteção ambiental, obtenção de certificações ambientais e os relacionamentos cooperativos que visem apenas à construção de relacionamentos e formação de apoio e legitimidade são pouco valorizadas por essas empresas.

As empresas do grupo C competem por meio de estratégias diretas que elevem sua capacidade produtiva e seu faturamento ou que reduzam custos e despesas operacionais.

A competitividade, nesse grupo, é buscada mediante a reestruturação produtiva e a consolidação das vendas e não por meio de adequação social e busca de relacionamentos, que desenvolvem vantagens de retorno demorado e, muitas vezes, intangível.

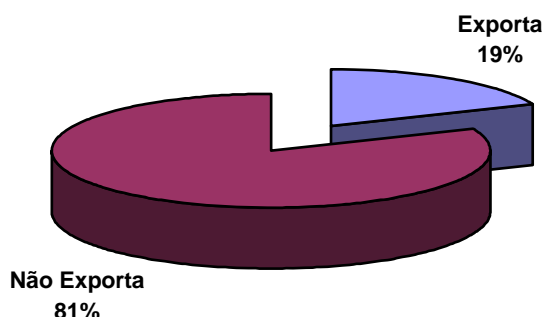
6.1.4 Apresentação e Análise do Grupo D.

Grupo D – valorização média-baixa para ambos contextos

Segundo mostra o Quadro 23, o grupo D é o maior dos quatro grupos encontrados no setor, com 27 empresas. O padrão de exportação deste grupo assemelha-se ao padrão do grupo C. Neste caso, 81,5% das empresas não exportam, como mostra o Gráfico 16.

O tamanho das empresas nesse grupo tende de pequeno a micro, com maior concentração de empresas com até 19 funcionários na área produtiva (48,1%), seguido por 40,7% das empresas com efetivo de 20 a 50 funcionários empregados na produção.

GRÁFICO 16 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D QUANTO À EXPORTAÇÃO



FONTE: Dados primários.

O faturamento anual dessas empresas também é compatível com o faturamento de microempresas do setor, que se define como até R\$ 1 milhão por ano (Quadro 22).

QUADRO 22 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D QUANTO AO TAMANHO, EXPORTAÇÃO E FATURAMENTO.

<i>Número total de empresas no grupo</i>		<i>Número de funcionários na área Produtiva</i>		<i>Faturamento bruto anual em R\$ mil</i>	
		Até 19	13	Até 1000	19
27		De 20 a 50	11	De 1000 a 6000	4
Exportação		De 51 a 100	3	De 6000 a 15000	2
Exportam	18,5%	De 101 a 200	0	Acima de 15000	1
Não exportam	81,5%	Acima de 200	0	Não declararam	1

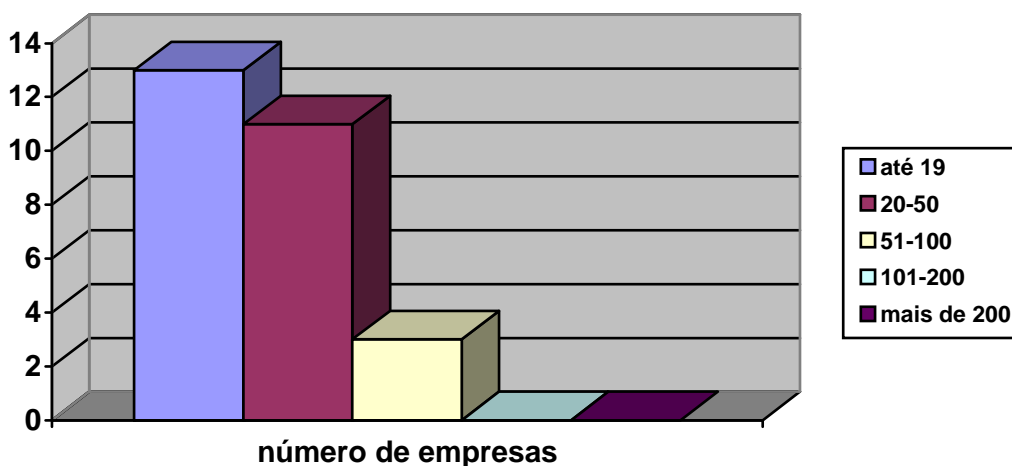
FONTE: Dados primários.

O fato de serem, na grande maioria, microempresas justifica o baixo grau de automação explicitado pelo número médio de empregados na área produtiva e pelo posicionamento das empresas em relação aos indicadores de automação e de nível tecnológico adotado. Justificado, porque é característica do setor que as

microempresas possuam métodos de produção mais artesanais em virtude de serem, na grande maioria, pequenas marcenarias que acabaram tendo sua produção aumentada ao longo do tempo. Isso faz com que o nível tecnológico e a organização da atividade produtiva seja adaptada às necessidades que surgem.

O Gráfico 17 ilustra a distribuição do pessoal empregado na área produtiva das empresas do grupo D.

GRÁFICO 17 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D COM BASE NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EMPREGADOS NA ÁREA PRODUTIVA

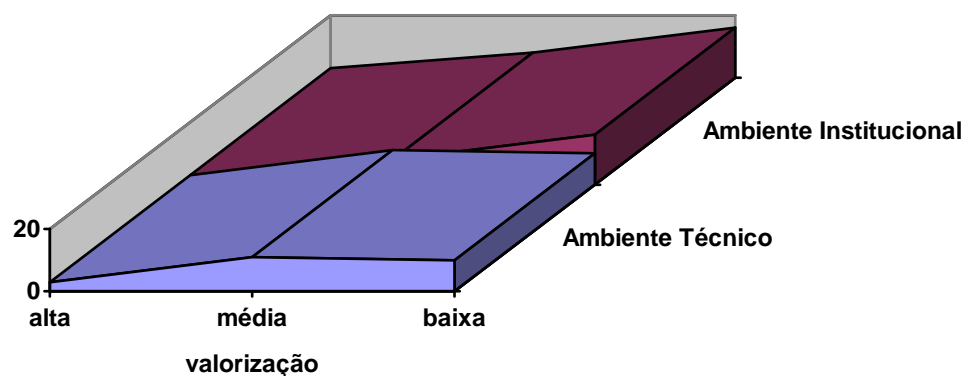


FONTE: Dados primários.

A valorização dada às duas dimensões do ambiente apresenta-se de forma proporcional neste grupo, como pode ser constatado no Gráfico 18. A valorização dada aos indicadores apresentados é predominantemente baixa. Isso significa que as empresas desse grupo não estão valorizando o padrão de competitividade instituído no ambiente. A adoção de estratégias que se coadunem com os valores presentes no ambiente não é preocupação para essas empresas.

Na classificação de Oliver (1991), essas organizações agem de conformidade com o ambiente por hábito. Elas seguem as normas e os padrões que conseguem observar e talvez não exista a preocupação em saber a importância ou influência dessas normas para o seu desempenho no setor.

GRÁFICO 18 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO D SEGUNDO TIPO DE CONTEXTO AMBIENTAL



FONTE: Dados primários.

No Quadro 24 percebe-se que essas empresas estão apresentando valorização média-baixa para a maioria dos fatores de competitividade medidos pelo questionário.

Cerca de 88,2% dos indicadores recebem média e baixa importância pelas empresas do grupo, sendo que 51% destes recebem as menores graduações, o que indica que as empresas do grupo não adotam as referidas estratégias ou as valorizam muito pouco no processo de competição.

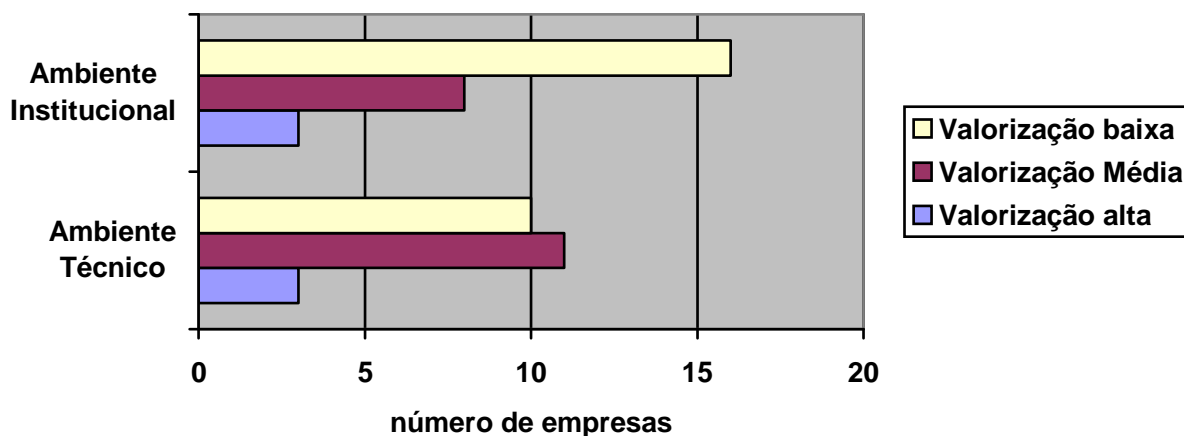
QUADRO 23 – VALORIZAÇÃO DADA AOS INDICADORES DE COMPETITIVIDADE PELAS EMPRESAS DO GRUPO D.

	<i>Alta</i>	<i>Média</i>	<i>Baixa</i>	<i>Total</i>
<i>Técnicos</i>	3	11	10	24
<i>Institucionais</i>	3	8	16	27
<i>Total</i>	6	19	26	51

FONTE: Dados primários.

O Gráfico 19 permite visualizar melhor a diferença na valorização dada pelas empresas desse grupo às duas dimensões do contexto ambiental.

GRÁFICO 19 - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO GRUPO C SEGUNDO A VALORIZAÇÃO DADA AOS DOIS TIPOS DE AMBIENTE



FONTE: Dados primários.

Grande importância tem sido dada apenas a 11,8% dos indicadores de competitividade apontados. Nestes, estão os relacionamentos estritamente comerciais com clientes, o que leva à preocupação apenas com os produtos e serviços oferecidos, e com a eficiência operacional.

Valorização média-alta é dada às estratégias de formação de preços baixos de concorrência e aos mecanismos de flexibilidade produtiva.

Entre os aspectos institucionais, a alta valorização é dada para estratégias de inovação, para o uso de madeira reflorestável, em busca da adequação às novas exigências ambientais, e à manutenção da imagem empresarial no que tange à boa vizinhança, ou seja, é importante ser bem visto por clientes e empresas com as quais elas se relacionam.

A baixa valorização sobre os aspectos técnicos concentra-se na padronização e formalização de processos em busca da eficiência; no planejamento de layout; nas estratégias de cooperação empresarial para produzir e comercializar, e no nível de modernização tecnológica praticado.

A qualidade, em sua vertente técnica é medianamente valorizada e apresenta correlação com o desejo de redução de custos e preço baixo para a concorrência. Desse modo, pode estar sendo utilizada para reduzir custos e perdas.

Com relação aos aspectos institucionais, as empresas do grupo D, como as empresas do grupo anterior, dão pouca importância às estratégias cooperativas que visem à construção de relacionamentos acima do nível comercial com outras empresas, buscando a legitimidade social e a obtenção de vantagens futuras.

A posse de certificações de qualidade e ambientais também são pouco valorizadas, bem como a adequação aos padrões de operação praticados no setor no ambiente local ou internacionalmente. Baixa valorização também é dada às estratégias de proteção ecológica, com exceção apenas do uso da madeira reflorestável, em parte explicado pelo seu custo menor em relação à madeira nobre. Os relacionamentos pós-venda para clientes e as estratégias de satisfação são medianamente valorizados.

O modo como essas empresas se posicionam com relação aos indicadores de competitividade pode revelar um estágio de desenvolvimento inicial do empreendimento, no qual o reconhecimento do setor e do ambiente se apresenta em curso. Por essa razão apenas os elementos ambientais requeridos mais visíveis são adotados. O fato de apresentarem baixo nível de preocupação com a qualidade e com o desenvolvimento do *layout*, que são princípios básicos para a operação em qualquer setor, evidencia isso.

6.2 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO DOS GRUPOS

Uma vez identificados os grupos e o seu comportamento diante dos indicadores de competitividade apontados no questionário e dos valores de competitividade instituídos no ambiente e apontados pela literatura, buscou-se verificar quais seriam as estratégias de competição utilizadas por essas empresas e no que estariam baseadas. A definição do que estava sendo altamente valorizado por cada um dos grupos permitiu que se descobrisse o que era mais importante para essas empresas no processo de competição e, a partir daí, qual seria a sua estratégia competitiva.

Porter (1989) aponta a existência de três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custos e foco em um dos dois, que significaria esforços mais concentrados para estar sempre à frente dos demais concorrentes ou pela diferenciação ou pela eficiência em custos.

Pettigrew e Whipp (1993), por outro lado, afirmam como estratégias genéricas de competição o posicionamento baseado em preço, qualidade, tempos de produção e redes de distribuição, ou seja, o diferencial da empresa na corrida pela competitividade poderia ser obtido por foco, não somente em diferenciação de produtos e serviços, mas em outras ações internas ou relacionamentos externos com clientes e outras organizações que lhe permitissem ser diferentes das demais concorrentes.

Wright, Kroll e Parnell (2000) vão defender a possibilidade de mesclagem entre diversas estratégias genéricas. Neste caso, as empresas podem competir com base em diferenciação, custo baixo, nicho-diferenciação, nicho-custo, nicho-diferenciação/custo baixo e nicho-custos baixos/diferenciação, além de estratégias múltiplas.

Uma empresa que deseja concorrer por meio de uma estratégia nicho-diferenciação estará buscando o diferencial competitivo pela diferenciação de produtos e serviços dentro de um nicho particular de negócios; assim a chance de ser diferente e único seria maior. Já uma empresa que decide concorrer com a estratégia de nicho-custo busca ser excelente em custos em um nicho particular. As empresas, segundo esses autores, podem ainda adotar estratégias mescladas, com as quais estariam buscando competir em nichos particulares via diferenciação e custo baixo, em escalas e ordens de ênfase diferentes.

Porter (1999) alerta, porém, com relação às estratégias múltiplas, para a ocorrência de incongruência entre ações diversas. Empresas que tentam custos baixos terão reduzidas suas vantagens em diferenciação e vice-versa; todavia a empresa pode tentar competir em bases supostamente opostas e garantir ganhos por algum tempo. O que a empresa pode não conseguir é manter uma vantagem competitiva sustentada.

De qualquer maneira, não deixa de ser possível para uma empresa competir baseando-se em conjuntos combinados de estratégias, desde que se procure alinhá-las de maneira a otimizar seus resultados. Assim, pode-se concluir que as empresas do setor moveleiro podem estar concorrendo apoiadas em mais de uma base; a identificação destas seria possível a partir da observação das atividades predominantes e do conjunto explícito de orientação.

A alta valorização dada aos diversos fatores de competição apresentados serviram como guia para identificar para onde as empresas parecem mover-se quando desenvolvem determinadas estratégias específicas.

O resultado dessa análise foi a constatação de um grupo (o maior deles) que apresenta posicionamento competitivo reativo-circunstancial, um grupo que compete por preço baixo e diferenciação, outro que compete via qualidade do produto e imagem empresarial e outro que compete por custo-baixo e inovação de produto, como pode ser visto no Quadro 24.

QUADRO 24 – ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO PREDOMINANTES NOS GRUPOS A, B, C, D.

<i>Grupo</i>	<i>Estratégia</i>	<i>Base de Competição</i>	<i>Características</i>
A	Custo/Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência em custo. • <i>Design</i> e inovação em produto. 	Adoção de estratégias de ação voltadas para o aumento da velocidade e coordenação e para a redução de custos e despesas. Investimento na inovação e no desenvolvimento de produtos e serviços.
B	Qualidade/Imagem	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos • Imagem Empresarial 	Adoção de estratégias de ação que visem elevar os padrões de qualidade relacionados aos produtos. Ênfase na responsabilidade ecológica por meio de ações específicas para preservação do meio ambiente.
C	Diferenciação/Preço Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação de produtos e serviços • Preço de Venda Baixo 	Adoção de estratégias que favoreçam a flexibilização produtiva e a produção de produtos simples e pouco detalhados para reduzir o preço final.
D	Reativa – circunstancial	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação às exigências mínimas do ambiente 	Nenhuma ênfase apresentada sobre qualquer grupo de estratégias. Adoção de estratégias que atendam às exigências mínimas do ambiente.

FONTE: Elaborado com base em dados primários.

Grupo A: Estratégia custo/produto

As empresas do grupo A competem com base em custo e desenvolvimento de produtos. Tal constatação foi possível em virtude da concentração observada sobre as estratégias ligadas à eficiência, à inovação e ao atendimento e suporte a clientes.

Essas empresas apontam valorização média-alta para ambos os contextos – técnico e institucional – e isso está refletido na alta valorização dada à eficiência e à inovação. As principais estratégias específicas adotadas pelas empresas do grupo A são apresentadas no Quadro 25.

QUADRO 25 – ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO A.

<i>Valores</i>	<i>Atividades executadas pela empresa</i>
<i>Inovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dá espaço para iniciativa dos funcionários • Investe em pesquisa e desenvolvimento de inovações • Possui funcionários especializados no desenvolvimento do <i>design</i> dos produtos • Visita feiras e exposições
<i>Eficiência</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve meios para conter o desperdício • Possui programas internos de controle de processos • Possui divisão clara e escrita das tarefas e atribuições internas • Contrata profissionais especializados para a confecção do seu layout • Investe no <i>design</i> do layout • Apresenta claramente todas as normas e regulamentos internos para os funcionários • Participa de programas de reestruturação e promoção do setor moveleiro EF
<i>Flexibilidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza matéria prima combinada • Usa tecnologia avançada no processo produtivo • Procura oferecer aos clientes o que há de mais novo no mercado de móveis
<i>Modernidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Possui alta capacidade de diferenciação de produtos
<i>Satisfação dos clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investe na qualidade da montagem, distribuição e entrega dos móveis • Utiliza serviço especializado de atendimento e suporte a clientes • Utiliza relacionamento de pós-venda para clientes

FONTE: Dados primários.

A qualidade técnica dos produtos e o grau de modernidade no que tange à sua adequação às demandas ambientais evidenciam a preocupação da empresa com o desenvolvimento de produtos, segundo às exigências ambientais e a procura da antecipação dessa demanda pela inovação e manutenção da modernidade.

As estratégias de redução de custos e despesas, padronização de procedimentos e aumento da eficiência visam à redução dos custos operacionais.

Grupo B: Estratégia qualidade/imagem

As empresas do grupo B competem com base em qualidade nos produtos e imagem empresarial. O posicionamento competitivo dessas empresas é buscado por meio da ênfase nas ações que visem melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados e por meio da consolidação de uma imagem de empresa socialmente responsável via preservação do meio ambiente e consciência ecológica.

As principais estratégias específicas adotadas pelas empresas do grupo B são apresentadas no Quadro 26.

QUADRO 26 – ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO B.

<i>Valores</i>	<i>Atividades executadas pela empresa</i>
<i>Qualidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata funcionários com experiência e formação técnica • Utiliza testes de controle de qualidade nos produtos • Utiliza testes de controle de qualidade nos materiais e insumos
<i>Responsabilidade Ecológica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza pesquisas sobre técnicas de redução de poluentes e tratamento de resíduos • Utiliza madeira reflorestável ou materiais alternativos • Utiliza materiais atóxicos e biodegradáveis na confecção dos produtos e em suas atividades • Adota técnicas de tratamento de resíduos e de redução de poluentes
<i>Modernidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza matéria prima combinada

FONTE: Dados primários.

As empresas do grupo B apontam valorização média para ambos contextos – técnico e institucional – mas concentram suas ações na definição de uma posição competitiva com base na responsabilidade ecológica e na qualidade técnica.

Grupo C: Estratégia diferenciação/preço-baixo

As empresas do grupo C competem com base na diferenciação de produtos e na garantia de preço baixo. O diferencial competitivo nesse grupo é atingido pela capacidade de diferenciar produtos e serviços, ou seja, oferecer móveis para cozinha, sala e dormitórios, sem a necessidade de estruturas complexas e altamente verticalizadas, além da possibilidade de oferecer preços menores que os dos concorrentes pela fabricação de produtos simples, com formas retas e com acabamento pouco detalhado. As principais estratégias específicas apontadas pelas empresas do grupo C são apresentadas no Quadro 27.

QUADRO 27 – ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO C.

<i>Valores</i>	<i>Atividades executadas pela empresa</i>
<i>Inovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dá espaço para iniciativa dos funcionários • Investe em pesquisa e desenvolvimento de inovações • Possui funcionários especializados no desenvolvimento do <i>design</i> dos produtos • Visita feiras e exposições
<i>Eficiência</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investe no <i>design</i> de layout • Formaliza e normatiza procedimentos e mantém comunicação clara e precisa • Desenvolve meios para conter o desperdício
<i>Flexibilidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Possui alta capacidade de diferenciação de produtos • Desenvolve agilidade para atender a todos os pedidos nos prazos • Especializa-se em poucas partes do processo produtivo
<i>Preço Final Baixo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrica produtos com formas simples e retas de acabamento • Utiliza <i>designs</i> de produtos mais funcionais e menos detalhados

FONTE: Elaborado com base em dados primários.

Para obter as competências necessárias ao desenvolvimento da estratégia de competição as empresas do grupo C investem no desenvolvimento da flexibilidade, no desenvolvimento de *designs* mais funcionais e simples e na adoção de algumas estratégias que permitam reduzir deficiências produtivas que possam prejudicar a capacidade de vender a preços baixos.

O grupo C aponta valorização média-alta para os elementos do contexto técnico e baixa-média para os elementos do contexto institucional. Isso significa que as estratégias de competição das empresas nesse grupo estão baseadas em fatores técnicos como a diferenciação de produtos e a prática de preços baixos. Responsabilidade Ecológica, Cooperação Empresarial e Inovação são aspectos pouco valorizados pelas empresas desse grupo.

Grupo D: Estratégia reativa-circunstancial

As empresas do grupo D não apresentaram ênfase em nenhum grupo de estratégias e as principais ações apontadas como fatores de competitividade representam o mínimo exigido pelo setor, para que uma empresa sobreviva. Diante disso, acredita-se que a estratégia de competição dessas empresas esteja apresentando-se em fase de construção.

Por se tratar de um grupo formado, na grande maioria, por microempresas, a explicação desse comportamento pode estar no fato de que empresas situadas em ciclos de vida iniciais – fase embrionária do empreendimento – tendem a adotar estratégias variadas, segundo as necessidades do momento e do ambiente, em virtude de suas capacidades internas estarem em processo de definição e formação.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), à medida que um setor cresce, algumas empresas tendem a acompanhar esse crescimento, enquanto outras permanecem relativamente pequenas. Essas, costumam adequar-se a qualquer tipo de estratégias genéricas, determinadas pelas suas características e capacidades internas e pelas condições ambientais. Trata-se de uma fase de adaptação e correção e, por essa razão, a estratégia de competição do grupo D foi denominada reativa-circunstancial.

As empresas do grupo D concentraram valorização média-baixa para ambos os contextos de fatores de competição, o que indica que não há no grupo preferência por um grupo ou outro de estratégias; as poucas estratégias específicas apontadas referem-se a fatores valorizados por todo o setor. As estratégias específicas dessas empresas podem ser visualizadas no Quadro 28, que segue.

QUADRO 28 – ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO GRUPO D.

<i>Valores</i>	<i>Atividades executadas pela empresa</i>
<i>Inovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Visita feiras e exposições
<i>Satisfação de clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investe na qualidade da montagem, distribuição e entrega dos móveis
<i>Responsabilidade Ecológica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Usa madeira reflorestável
<i>Preço Final Baixo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrica produtos com poucos detalhes de acabamento
<i>Cooperação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Procura manter bons relacionamentos com clientes, fornecedores e outras empresas
<i>Apoio Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza investimentos independentemente da presença de incentivos governamentais fiscais e de apoio ao crédito

FONTE: Dados primários.

De modo geral, as empresas nos quatro grupos adotam, freqüentemente, as mesmas estratégias específicas; entretanto cada grupo enfatiza mais um determinado grupo de estratégias, que indicariam a sua base de competição e a sua orientação no processo de competição.

A diferença de interpretação das mesmas condições ambientais pode ser explicada pela presença de esquemas interpretativos peculiares a cada organização. A homogeneidade dos valores e crenças presentes nos esquemas interpretativos das diversas organizações atuantes em um segmento pode determinar a existência de uma espécie de esquema interpretativo setorial; todavia as peculiaridades são ignoradas pela generalização envolvida nesse processo.

Assim, ao se focalizar as nuances de grupos empresariais em um mesmo setor, percebe-se que os esquemas interpretativos estão presentes e atuantes no sentido de relativizar as escolhas dessas organizações em meio às mesmas pressões e circunstâncias, corroborando a idéia apresentada por Fernandes e Machado-da-Silva (1997).

Com isso, entende-se que o grupo A, ao adotar a estratégia de competição **custo/produto**, reflete a sua interpretação do ambiente na qual, entre as diversas possibilidades, encontraram a sua fonte de competitividade, ou seja, mediante as demandas e restrições ambientais e as suas capacidades internas; a forma que consideram melhor desenvolver as suas vantagens competitivas é a de desenvolver diferenciais em custos e produtos.

Nessa mesma direção de análise, o grupo B estaria interpretando as informações ambientais de modo que puderam perceber que o ambiente oferece espaço para competir; explorando a imagem de empresa responsável e oferecendo os níveis de qualidade exigidos pelos clientes, mas praticados por poucas empresas no setor. É por essa razão que decidem competir com base em **qualidade/imagem empresarial**.

As empresas do grupo C fazem convergir suas crenças no sentido de avaliar as pressões e demandas ambientais e chegar à conclusão de que há espaço e demanda para competir com base na diferenciação de produtos e serviços, e para oferecer produtos, simples e funcionais, mas que tenham um atributo muito importante para os clientes nacionais: o preço baixo. Essas empresas percebem que o mercado interno é um bom negócio que podem explorar, enquanto outras empresas abrem espaço no mercado internacional. Dessa forma, adotam a estratégia de competição **diferenciação/preço-baixo**.

E o grupo D representa o conjunto de empresas do setor que aproveitam a variedade de demandas e restrições ambientais para não definir estratégia fixa, ou seja, preferem explorar as vantagens da complexidade ambiental e de suas mudanças. Ao definir uma estratégia fixa, a organização desenvolve toda uma estrutura que corresponda e dê suporte a ela. Essa configuração pode reduzir a capacidade de

mudança ou criar impedimentos para aproveitar rapidamente novas condições ambientais.

O comportamento das empresas do grupo D pode ser muito benéfico nesse sentido, já que a liberdade estabelecida permite que elas adotem uma estratégia de competição fixa, quando considerarem as condições ambientais favoráveis. Pode-se dizer que esse comportamento se encaixa no modelo adaptativo proposto por Chafee (1985).

Contudo, como já criticavam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2001), a falta de posicionamento ou de uma estratégia que indique uma direção pode fazer com que a organização não chegue a lugar nenhum. E, como defende Porter (1990), sem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentada, que só poderá surgir a partir da liderança ou da criação de um diferencial sustentado em algum fator, as organizações tenderão a estagnar ou morrer.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A competitividade é o assunto do momento. A intensificação da competição empresarial, em virtude de vários fatores como a globalização dos mercados, o crescente número de empreendimentos que nascem cada dia e da conseqüente escassez de recursos, sejam materiais, financeiros ou naturais, têm forçado as organizações a estimularem sua criatividade para desenvolver suas competências e garantir sua sobrevivência no ambiente.

A discussão a respeito da competitividade empresarial tem sido aprimorada ao longo do tempo, embora alguns postulados clássicos como as estratégias genéricas de Porter (1989) – diferenciação, custo e foco – permaneçam como base fundamental para o entendimento do processo. Alguns autores sugerem a repartição dessas estratégias em fatores de competição específicos como produto, qualidade, processos gerenciais, preço, tempos de produção, redes de distribuição, entre outros, enquanto outros autores apontam a possibilidade de mesclagem entre as várias estratégias e até a adoção de estratégias múltiplas (Scott e Lodge, 1985; Pettigrew e Whipp, 1993; Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Mesmo diante de tantas possibilidades, a análise da competitividade ainda tem-se concentrado nos fatores ligados “às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos” (Ferraz, Kupfer e Haguenuer, 1997, p. 01). Dessa maneira, a competitividade vem sendo analisada como um fator *ex-post*, ou seja, a empresa é competitiva porque apresentou resultados positivos no processo de concorrência.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) apontam que a competitividade de uma empresa deve ser mensurada a partir da sua capacitação, ou seja, do seu potencial de produzir os resultados positivamente satisfatórios e que os fatores determinantes desse potencial são específicos para cada setor. A competitividade assim deriva do desenvolvimento de capacidades internas com base nas exigências do segmento, onde se pretende concorrer.

O presente estudo pretendeu analisar a competitividade do setor moveleiro sob essa perspectiva, escolhendo o segmento de móveis de madeira pela crescente importância que a sociedade em geral vem dando à responsabilidade ecológica das empresas. Esse segmento vem sofrendo pressões de conformidade de ordem tecnológica e estrutural em face dos programas de incentivo às exportações promovidos pela ABIMOVEL, mas também tem sofrido pressão para alterar sua principal base de competição que, até pouco tempo atrás, ainda era a abundância de madeira nobre no solo brasileiro, por novos materiais e matéria prima alternativa.

A necessidade de preservação do meio-ambiente vem modificando esse segmento, ao mesmo tempo que os padrões internacionais de configuração industrial vem sendo instituídos no ambiente como padrões de competitividade a serem seguidos.

Em virtude disso, foi proposto neste trabalho analisar a competitividade do setor moveleiro do Paraná, no segmento de móveis de madeira, a partir de elementos de ambos os contextos, o técnico e o institucional.

O objetivo central era o de verificar como as empresas do setor têm se organizado para competir diante da necessidade de atender a demandas relativas a ambos os ambientes, uma vez que essas empresas têm que desenvolver, ao mesmo tempo, estratégias que lhe confirmem capacitação para concorrer com base em custo, preço ou diferenciação de produtos, e estratégias que lhe garantam a legitimidade no ambiente, seja por estarem adotando os padrões de estrutura e de ação valorizados no setor (em nível nacional, internacional ou local/regional), ou por estarem realizando os desejos e atendendo às expectativas dos diversos grupos sociais presentes no seu espaço de atuação.

Para entender o processo de competição nesse ambiente e compreender como essas empresas têm-se posicionado para atender às suas diferentes demandas, realizou-se investigação nos diversos níveis do contexto ambiental, sobre os valores de competitividade predominantes e, nas empresas do setor, sobre o seu posicionamento em relação a esses valores e a sua estratégia de competição.

Foi realizada uma análise de conteúdo em revistas, livros, *journals* e periódicos de circulação internacional, nacional e apenas regional, que tratavam do assunto competitividade de maneira geral e especificamente no setor moveleiro, para identificar quais eram os principais valores instituídos a respeito da competitividade empresarial. A partir desses valores, procurou-se estabelecer padrões distintivos de competitividade nos três níveis do contexto ambiental – local/regional, nacional e internacional; mas as diferenças encontradas nesses níveis não foram significativas ao ponto de se definirem padrões específicos para cada nível do contexto. Ainda assim, um conjunto de valores e seus respectivos indicadores puderam ser extraídos dessa análise, o que possibilitou o desenvolvimento do questionário da pesquisa.

O levantamento das estratégias adotadas pelas empresas do setor se deu por meio do posicionamento das empresas pesquisadas, a respeito de vários indicadores de competitividade propostos. Em uma escala de cinco pontos, elas apontaram a valorização que davam a cada um dos fatores de competitividade expressos e, conseqüentemente, aos valores e vertentes do contexto ambiental no que tange ao tipo de exigência, técnica ou institucional.

Várias constatações puderam ser feitas a respeito do modo de competição no setor. Uma delas é a de que os grupos de empresas que, de alguma forma, já se inserem internacionalmente e daquelas que almejam a inserção em mercados estrangeiros, são os que mais valorizam os indicadores de competitividade instituídos no ambiente. Essas empresas vêm compreendendo a necessidade de adequar-se às exigências ambientais, ao mesmo passo que desenvolvem suas capacidades técnicas; contudo uma boa parcela do segmento ainda não compreendeu que, mesmo para competir no mercado nacional, os valores mudaram. É só uma questão de tempo para que essas exigências de conformidade a padrões de qualidade, responsabilidade social, inovação e cooperação empresarial sejam decisivas no futuro e sobrevivência de todas as empresas do segmento.

As empresas do setor que desejam adquirir vantagens competitivas sustentáveis devem adotar programas de qualidade, como os do tipo ISO, 5s, *kaizen*, para elevar a eficiência, mas também para atender às expectativas sociais ao portar as

certificações que revelem a sua adequação aos valores instituídos no ambiente. Treinamento de pessoal, uso da tecnologia voltada à ecologia e a certificação ISO 14000, criação de um espaço organizacional adequado à criatividade e inovação e a adoção de serviços especializados para o atendimento e o relacionamento com clientes, embora não possam revelar resultados econômicos de fácil mensuração ou de curto prazo, podem garantir um diferencial competitivo muito mais seguro, uma vez que a eficiência operacional estará sendo apoiada pela apresentação de serviços e produtos orientados às exigências sociais.

Outra constatação está relacionada à estratégia de competição. A maior parte do segmento parece estar aproveitando-se do fato de que a concorrência com a qual tem de lidar é predominantemente nacional e da ilusão de que as empresas que competem pelo espaço nacional continuam adotando a estratégia de preço-baixo e padronização do móvel.

A modernização, nesse meio, significa adotar estilos e formas para móveis, observados em feiras e exposições internacionais; contudo os padrões de qualidade, os requerimentos relacionados à ecologia, os relacionamentos cooperativos entre empresas e de fidelização com clientes não são ainda percebidos como demandas sociais a serem atendidas pelas empresas do setor. Modernidade é estar pronto a adequar-se às novas configurações e essas empresas parecem estar resistindo a isso.

Toda e qualquer mudança social envolve reestruturações físicas e mudanças cognitivas. Alguns velhos conceitos estão sendo quebrados e os clientes estão acompanhando essas transformações. Empresas que estão atentas a isso estão se preparando para lidar com as novas exigências que o cliente nacional irá apontar.

Da mesma maneira que os empresários brasileiros buscam angariar seu espaço no exterior, o comércio está aberto para que estrangeiros venham, com inovações e competência, concorrer por um espaço no mercado nacional. Assim, as organizações que pretendem continuar atuando nesse segmento devem procurar adequar-se aos novos padrões e garantir o seu espaço. Adequar-se a esses padrões significa apresentar à sociedade a preocupação empresarial com a natureza, com os problemas sociais, com a necessidade do cliente de consumir produtos seguros, de qualidade e modernos, com

a necessidade tecnológica e de organização setorial e com a ética empresarial.

O resultado final da pesquisa permitiu concluir que as empresas do setor moveleiro do Paraná no segmento de móveis de madeira estão sendo orientadas, na grande maioria, pelo contexto nacional. Isso indica que as informações de natureza econômica, cultural e política, relacionadas ao ambiente nacional, são as que mais influenciam nas decisões tomadas nessas empresas.

Assim, transformações na economia brasileira podem alterar o seu planejamento, assim como o comportamento das organizações sediadas no país. Configurações de estruturas e de processos adotados pelas empresas no exterior influenciam pouco, o que foi confirmado pelas respostas fornecidas concernentes aos padrões de organização internacionalmente valorizados. Por exemplo, altos níveis de automação, número reduzido de pessoal empregado na área produtiva e alto grau de especialização produtiva são alguns dos fatores competitivos valorizados pelas empresas que atuam internacionalmente, já que esse é um padrão realizado no exterior, mas as empresas em estudo apontaram níveis baixos de automação, grau relativamente alto de emprego na área produtiva e ainda é prática comum, no segmento, a verticalização ou, pelo menos, a participação nas atividades mais importantes do processo de produção.

As empresas do setor mobiliário no Paraná devem adotar programas de automação que incluam desde os processos mais simples aos mais complexos da produção para aumentar a qualidade dos produtos e a eficiência dos processos. A redução do trabalho manual pode permitir a redução de custos e a possibilidade de intensificação da produção, o que elevaria a capacidade de resposta dessas empresas. O tipo de tecnologia adotada poderá elevar seu grau de flexibilidade e, portanto, sua habilidade para ajustar-se às transformações na demanda. Desse modo, é imprescindível, para essas empresas, elevar o nível de automatização não somente para adequar-se aos padrões internacionalmente valorizados, mas também para melhorar o seu potencial competitivo.

Embora as decisões relacionadas à configuração estrutural das empresas nesse segmento estejam sendo orientadas pelo padrão realizado nacionalmente e as decisões

de investimento condicionadas, em grande parte, pelas informações instituídas nesse ambiente, as decisões relacionadas aos produtos – estilos, formas, padrões – e aos serviços e operações – relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores – podem estar ora sendo influenciados por esse contexto, ora pelos valores presentes nos demais, sobretudo no internacional. Isto se dá em função da constatação obtida nesse estudo de que grande parte dos valores relacionados à competitividade são os mesmos nos três contextos, variando somente em graus de importância ou forma de interpretação. O contexto ambiental parece apontar os mesmos valores e os mesmos padrões de conduta independente do nível – internacional, nacional ou regional/local – o que permite às organizações adotar estratégias orientadas em níveis contextuais diferentes e ainda assim competirem da mesma maneira.

Por outro lado, a concentração de empresas no mesmo contexto ambiental de referência, o nacional, não impediu que elas se diferenciasssem segundo a valorização dada ao contexto técnico e ao contexto institucional. Quatro grupos foram encontrados, onde a valorização dada a ambas as dimensões se apresentou de maneira diversa, ocasionando a formação de estratégias de competição que se baseavam em diferentes aspectos internos e atendiam também a diferentes exigências ambientais.

Segundo Scott e Meyer (1994), empresas que competem orientadas pelo contexto técnico recebem exigências sociais para a adequação às normas de eficiência produtiva, enquanto as empresas que competem sob a regulação do contexto institucional recebem exigências relacionadas à sua adequação aos padrões de procedimentos socialmente valorizados que não possam ser mensurados do ponto de vista econômico; todavia garantem a sua sobrevivência e o seu desempenho no ambiente.

No caso do segmento de móveis de madeira no setor moveleiro, as empresas sofrem exigências de ambos contextos, em virtude, principalmente, da ascensional valorização da responsabilidade ecológica não somente pelas empresas, mas de um modo geral por toda a população mundial. É crescente a preocupação mundial com as reservas naturais e com os prejuízos ambientais particularmente causados pelo desmatamento e pelos resíduos provenientes da atividade produtiva do setor.

Foi visto tanto na literatura quanto na análise feita sobre as empresas do setor que a responsabilidade ecológica é, além de grande necessidade do ponto de vista da sobrevivência humana, fator de grande importância para a sobrevivência organizacional, uma vez que expressa a consciência empresarial com assuntos não ligados apenas aos seus próprios objetivos.

A sociedade tem premiado as ações organizacionais de responsabilidade social e ecológica com a fidelidade à sua marca ou aos seus produtos e serviços. Com vistas a isso, as empresas têm buscado o desenvolvimento de meios e aptidões para atender a tais demandas sociais, buscando meios de proteger o meio-ambiente, desenvolvendo programas internos de qualidade que valorizem mais as pessoas ao mesmo passo que garantam a satisfação dos clientes e envolvendo-se em projetos de assistência social e defesa dos direitos humanos.

Um dos grupos encontrados na análise do setor (Grupo B) parece ter percebido a importância desse fato e resolveu competir nesse nicho especial com base em estratégias específicas à responsabilidade ecológica, transformando suas estruturas e processos e voltando seus esforços para o desenvolvimento da sua imagem perante a sociedade. Essas empresas entenderam que a competitividade não precisa ser apenas resultante de custos ou preços baixos, ou ainda de diferencial tecnológico. Existem outros tipos de demandas sociais que podem ser exploradas e garantir a essas empresas uma posição privilegiada no ambiente.

As empresas que formam o Grupo A, embora valorizem muito o ambiente institucional, ainda não desenvolveram sua estratégia de competição com base nesses atributos. O seu diferencial competitivo provém da diferenciação, qualidade e *design* de produtos e da eficiência em custo. A adequação social aos padrões de estrutura e de procedimentos operacionais constitui a principal demanda institucional valorizada pelo grupo. Pode-se dizer que essas empresas estão conseguindo desenvolver uma vantagem competitiva ao valorizar a eficiência operacional tanto quanto a adequação às exigências setoriais de organização e produção, se comparadas à maior parte do setor, representadas no Grupo D, que decidiram não estabelecer uma estratégia de competição fixa, todavia trata-se de uma vantagem não sustentável à medida que pode

ser copiada por outros competidores.

Como as empresas do Grupo B, essas empresas deveriam buscar a excelência em alguma demanda institucional, uma vez que a eficiência em custo e a diferenciação, qualidade e *design* de produtos pode ser adquirida, sem muita dificuldade, com a aquisição de tecnologia adequada e com o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos com empresas nacionais e estrangeiras. Isso não quer dizer que a eficiência em custo ou a capacidade de inovação não sejam diferenciais, mas que sozinhos não garantem a sustentabilidade da vantagem. É importante que sejam a base para uma estratégia maior, definida por algo valorizado no ambiente em que atuam. Por exemplo, utilizar a qualidade e o *design* de produtos para enfatizar a modernidade, ou seja, estabelecer uma imagem empresarial ou estigma de modernidade por meio de criatividade e inovação em produtos e serviços.

Do mesmo modo, o Grupo C está apoiando sua estratégia de competição na diferenciação e no preço-baixo. A flexibilidade produtiva constitui uma vantagem para qualquer empresa, uma vez que permite a adaptação rápida às transformações contextuais, mas a estratégia de diferenciação de produtos pode não se apresentar mais como vantagem competitiva sustentável.

O crescimento da concorrência com a abertura dos mercados e o avanço da tecnologia pode fazer com que vários competidores encontrem-se no mesmo nível de competitividade e o diferencial então deverá ser buscado em outra fonte. Antecipando esse cenário, as empresas no grupo C devem manter as vantagens já adquiridas e procurar estabelecer uma estratégia que explore as demandas institucionais, como por exemplo, definir o seu diferencial em serviços ao cliente, algo bastante valorizado no ambiente. Para tanto, elas podem utilizar-se da sua capacidade de diferenciação para customizar produtos e serviços e criar excelência no atendimento personalizado obtendo, por essa via, o seu diferencial no mercado.

A idéia é, portanto, combinar a vantagem competitiva adquirida com os atributos técnicos com a vantagem relativa às demandas institucionais, ou seja, explorar sua eficiência operacional, sua capacidade de flexibilização ou a qualidade nos produtos para oferecer serviços diferenciados e construir uma imagem social que

lhe garanta a posição competitiva. Assim, como as empresas do Grupo B, utilizar suas vantagens técnicas para ser reconhecida por sua imagem institucional.

Diante desta constatação, percebe-se que são os agentes sociais pertencentes ao contexto ambiental da organização que elegem e definem a competitividade organizacional. Dados os parâmetros e as exigências sociais quanto ao desempenho que seria premiado, as organizações escolhem as melhores estratégias para alcançar a posição desejada.

Sendo assim, conclui-se que a competitividade, não exclusivamente nesse setor, depende tanto da capacidade organizacional de melhorar o aproveitamento de suas atividades internas, quanto da sua capacidade de adequar-se e atender às exigências sociais, no concernente ao comportamento socialmente valorizado. Assim, espera-se das empresas do setor moveleiro que, para sobreviver no processo de competição, apresentem resultados satisfatórios do ponto de vista econômico, como capacidade de diferenciação, de redução de custos e de manutenção de vendas a preços baixos, tanto quanto resultados do ponto de vista institucional, como apresentação de certificações de qualidade, adoção de estratégias de cooperação empresarial e de responsabilidade ecológica e social.

Analisar a competitividade somente do ponto de vista técnico é o mesmo que não levar em conta a força da pressão social sobre o desempenho das organizações. Empresas podem ser competitivas, enfocando apenas os aspectos técnicos, se a força da pressão ambiental relativa às demandas institucionais não for alta ou se a dependência dessas empresas quanto à legitimidade for baixa. Em tempos de competição acirrada, em função tanto da escassez de recursos quanto da escassez de espaço em face da globalização dos mercados, a única coisa que menos se pode garantir é que uma organização apresente baixa dependência de legitimidade social, qualquer que seja.

No final deste estudo, a sensação de que mais poderia ter sido feito, e de que há ainda tanta coisa a ser descoberta, permite apontar algumas sugestões para novas pesquisas e para a própria continuação desta.

Embora não se tenham encontrado diferenças significativas entre os padrões de competitividade identificados nos três níveis do contexto ambiental que justifiquem as diferenças encontradas na valorização dada aos diferentes indicadores de competitividade no âmbito técnico e institucional, uma verificação mais profunda, munida de instrumentos de coleta de dados mais acurados, para tentar associar a valorização de certos atributos com a intenção de competir nacionalmente, internacionalmente ou apenas em espaço regional, talvez pudesse ser realizada.

Analisar os esquemas interpretativos das empresas constituintes dos diferentes grupos formados no segmento poderia contribuir para a conclusão a respeito da congruência entre os valores detidos pelo grupo dirigente e os valores subjacentes às estratégias de competição adotadas e às estruturas desenvolvidas para o seu suporte.

Como última sugestão, poderia ser importante para o setor moveleiro como um todo, se a mesma pesquisa pudesse ser realizada levando-se em conta os demais segmentos que são tão diferentes quanto à estrutura produtiva e tecnologia fundamental, mas que estão atuando sobre as mesmas demandas e restrições ambientais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMÓVEL. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. Acesso ao site 20/12/2000. <<http://www.abimovel.org.br>>.
- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARR, P. S. Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. **Organization Science**, v. 9, n. 6, p.644-669, 1998.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- BAUM, J. C. Ecologia organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, p.137-195, v.1.
- BERGER, P.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. **Journal of Marketing Management**, v. 4, n.2, p. 175-200, 1988.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. v1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- COOMBS, R.; KNIGHTS, D; WILLMOTT, H. C. Culture, control and competition; towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations. **Organization Studies**, v. 13, n. 1, p. 51-72, 1992.

COUTINHO, L. et al. **Design na indústria brasileira de móveis**. ABIMÓVEL. Curitiba: Alternativa Editorial, 2001.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAY, G. S. Avaliação das arenas competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. p.36-58. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

DAY, G. S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. p.59-85. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n. 2, p.147-160, 1983.

FERNANDES, B. H. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. In: **Regionalism and globalization in Latin America: a contradiction? Proceedings...** v.1, p. 424-437. Rio de Janeiro: Balas, 1997.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIEP. **Cadastro Industrial do Estado do Paraná 2001**. Curitiba: EBGE, 2001.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.

GORINI, A. P. F. Panorama do setor moveleiro no brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, vol. 8, set. 1998.

GREENWOOD, R. e HININGS C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p.929-964, 1977.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Blackwell, 1989.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KERLINGER, L. **Métodos da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1979.

KONDRA, A. Z.; HININGS, C. R. Organizational diversity and change in institutional theory. **Organization Studies**, v. 19, n.5, p.743-767, 1998.

LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N.; CUNHA, C.; et al.. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, fev1997.

M. FILHO, P.J.; BACHA, C.J.C. Evolução e configuração atual das indústrias moveleiras mundial e brasileira. **Análise Econômica**, (16) n.29, mar/98, p. 119-138.

MacCRIMMON, K. R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 113-130, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In **Anais...XVII Encontro anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, v.9, p.147-159, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENFETERSEISER, J. E. (Org.) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995, p. 217-242.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Orgs.) **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (org.) **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991, p. 12-19, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, A. V. Competitividade e mudança de organizações. In: **Anais... XVIII Encontro anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 1994. v. organizações, p. 283-296.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs) **Handbook de estudos organizacionais**. p. 400-433, v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: _____. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Harvard Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Harvard Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 4. ed., p. 237-269.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A lógica duradoura do sucesso industrial. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Harvard Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 4. ed., p. 293-316, 1998.

RANGEL, A. S. Competitividade da indústria de Móveis de Madeira. In: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI A.; LUZ, T. Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: **Anais eletrônicos... XXIII Encontro anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SCOTT, B. R.; LODGE, G. C. Introdução. In: _____. **U.S. Competitiveness in the world economy**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1985.

SCOTT, R. W. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, R. W. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992a.

SCOTT, R. W. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. (eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. Ed. Atual. Londres: Sage Publications, 1992b.

SCOTT, R. W. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995a.

SCOTT, R. W. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (ed.) **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press. p.38-55, 1995b.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (eds.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 108-140, 1991.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage Publications, 1994.

SELLTIZ, W.; WRIGHSTMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. KIDDER, L. H. (org.) São Paulo: EPU, 4.ed, vol I, II, III, 1987.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1976.

SLACK, T.; HININGS, B. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization studies**, v. 15, n. 6, p. 803-827, 1994.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. In: BACHARACH, S. B. (ed.) **Research in the sociology of organizations**, (2), p. 1-47, 1983.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

SUMÁRIO DOS ANEXOS

ANEXO 1 – CONJUNTO DOS PERIÓDICOS E LIVROS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	155
ANEXO 2 – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE APOIO ENVIADA À FIEP....	161
ANEXO 3 – CARTA DE APOIO DA FIEP.....	163
ANEXO 4 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	165
ANEXO 5 – FOLHA DE ROSTO DO QUESTIONÁRIO.....	167
ANEXO 6 – QUESTIONÁRIO.....	169

ANEXO 1

**CONJUNTO DOS PERIÓDICOS E LIVROS UTILIZADOS NA COLETA DE
DADOS SECUNDÁRIOS.**

Material utilizado na coleta de dados secundários

Contexto Nacional

AMANHÃ: economia e negócios. n. 156, jul. 2000

ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BANAS QUALIDADE, n.107, set. 2000

BANAS QUALIDADE. Metrologia. n.100, set. 2000

COLETÂNIA DE ARTIGOS TÉCNICOS PARA A INDÚSTRIA DO MOVELEIRO. Porto Alegre: SENAI/CETEMO, 1995.

CNI - COMPETITIVIDADE E CRESCIMENTO: agenda da indústria. Brasília: CNI, 1998, 98p.

DINHEIRO.n.163, out. 2000

EMPREENDEDOR. n. 69, jul. 2000

EXAME. São Paulo: Abril, ed. 719, n. 15, jul. 2000

EXAME São Paulo: Abril, ed. 722, n. 18, set. 2000

EXAME. São Paulo: Abril, ed. 723, n. 19, set. 2000

EXAME. São Paulo: Abril, ed. 724, n. 20, out. 2000

EXPRESSÃO. n.107. 2000

FENAVEM, 2000. **Informativo**. n 2, out. 2000.

FORBES BRASIL. n.2, out.2000

MANUAL DE ORIENTAÇÃO ISO 14000 E PRODUÇÃO MAIS LIMPA – Setor Moveleiro, Abimovel.

MOBILE FORNECEDORES. Curitiba: Alternativa, ed. 106, dez. 1998.

MOBILE FORNECEDORES. Curitiba, Alternativa, ed. 110, maio. 1999.

MOBILE FORNECEDORES. Curitiba, Alternativa, ed. 111, jul. 1999.

MOBILE LOJISTA. Curitiba, Alternativa, ed. 151, nov. 1999.

MOBILE LOJISTA. Curitiba, Alternativa, ed. 156, maio. 1999.

MOBILE LOJISTA. Curitiba, Alternativa, ed. 157, jun. 1999.

MOBILE LOJISTA. Curitiba, Alternativa, ed. 158, jul. 1999.

PEGN. Rio de Janeiro: Globo, n. 136, maio. 2000.

PEGN. Rio de Janeiro: Globo, n. 139, ago. 2000.

PEGN. Rio de Janeiro: Globo, n. 135, abr. 2000.

RAE. São Paulo: FGV, v. 35, n.1, jan/mar.2000.

RAE. São Paulo: FGV, v. 39, n. 4, out/dez,1999.

REVISTA IMES. São Caetano do Sul: IMES, n. 48, jan/abr. 2000.

REVISTA DA ABIMOVEL. Curitiba: Alternativa, n. 10, set. 2000.

REVISTA DA CNI. Brasília: CNI, n. 319, jun. 2000.

TENDÊNCIAS DO TRABALHO.n 298, jun. 1999.

TREVISAN. São Paulo: Trevisan Consultores, n.148. 2000

GORINI, A. P. F. Panorama do setor moveleiro no brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 8, set. 1998.

RANGEL, A. S. Competitividade da indústria de Móveis de Madeira. In: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.

RODRIGUES, S. B.(org) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, C. Prefácio - edição brasileira. In: FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o mar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Contexto Internacional

BUSINESS 2. COM. Set, 26/2000.

CABINETMAKER, v 13, n.5, may.1999.

CABINETMAKER, v 12, n.4, jun. 1998.

CABINETMAKER, v 12, n 6, aug. 1998.

ELETRONIC BUYERS'NEWS. jul 10/2000.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 68, n.1, jan. 1996.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 68, n 10, sep. 1996.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 68, n 4, apr. 1996

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 70, n 4, apr. 1998.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v. 70, n 7, jul. 1998.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v. 70, n. 9, sep. 1998.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v.70, n.12, nov. 1998.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v. 70, n. 13, dec. 1998.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v. 71, n 2, feb. 1999.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM v. 71, n 3, mar. 1999.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 71, n 7, jun. 1999.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 71, n 8, jul. 1999.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 71, n 9, aug. 1999.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 71, n 10, sep. 1999.

FURNITURE, *DESIGN* & MANUFACTURING, FDM, v 71, n 13, nov. 1999.

FINANCIAL EXECUTIVE JUL 10/2000.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v 46, n. 4, abr. 1996.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v. 46, n. 9, sep. 1996.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v. 47, n. 3, mar. 1997.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v. 48, n. 3, mar. 1998.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v. 49, n. 5, may 1999.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v. 49, n. 7/8, jul/aug. 1999.

FOREST PRODUCTS JOURNAL, v. 49, n. 10, oct. 1999.

FORTUNE jun. 12/2000

HBR v. 78, n.1 jan/feb. 2000

HBR v. 78, n.3 mai/jun 2000

HSM n. 18 jan/fev 2000

HSM n.19. Ed especial mar/abr 2000

HSM n.20 mai/jun 2000

- INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT v. 29 n. 2 mar 2000
- INDUSTRY WEEK, v. 248, n. 17, sep 20 – 1999
- INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS, v.52, n.1,2, oct. 1997
- INTERNATIONAL JOURNAL OF PURCHASING & MATERIALS MANAGEMENT, v.34, n. 2, SPRING, 1998
- INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT, v. 17, n. 1,2, 1999.
- JBR - JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH. v. 46, n. 1, 1999.
- JBR - JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH. v. 46, n. 3, 1999.
- JME – JOURNAL OF MARKETING EDUCATION. V. 20, n.1 may, 1998.
- JOURNAL OF MANAGEMENT. v. 22, n. 6, 1996.
- JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT. v. 15, n. 4, nov. 1997.
- JOURNAL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. v. 35, n. 3, summer.1999.
- LOGISTICS MANAGEMENT & DISTRIBUTION REPORT. V. 37, n. 3, mar. 1998.
- MANUFACTURING SYSTEMS. v. 16, n.5, may. 1998.
- NATIONAL PRODUCTIVITY REVIEW. v. 19, n. 2, spring, 2000.
- SALES & MARKETING MANAGEMENT. v. 149, n. 12, nov. 1997.
- TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT. v. 11, n. 4-6, jul. 2000.
- UPHOLSTERY *DESIGN* & MANUFACTURING: UDM. v.12, n.1, jan. 1999.
- UPHOLSTERY *DESIGN* & MANUFACTURING: UDM. v. 12, n.2, feb. 1999.
- UPHOLSTERY *DESIGN* & MANUFACTURING: UDM. v. 12, n. 4, apr. 1999.
- WOOD TECHNOLOGY. v. 124, n. 2, mar. 1997.
- ABIMÓVEL-PROMÓVEL. **Leitura Moveleira 1:** o mercado norte-americano de móveis. Curitiba: Alternativa, 1999.
- FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o mar.** RJ: Qualitymark, 2000.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge.** New York: John Wiley & Sons, 1994.
- REINGOLD, T. **Management Strategies that make U.S. firms competitive in the global economy.** New York: Garland, 1998.

RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkley, 1993.

SMITH, K.G; CURTIS, M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. London: Sage, 1992.

Contexto Local/Regional

BALANÇO ANUAL. Curitiba: Gazeta Mercantil, n. 7, set. 2000.

MADEIRA MÓVEIS. Bento Gonçalves: SENAI/CETEMO, Ano II, ed 7, ago1999.

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – REO. Maringá: UEM, v.1 n.1 jan/jun. 2000.

REVISTA DE NEGÓCIOS. v.5, n.2 2000.

REVISTA DO COMÉRCIO. n.28, abr/maio, 2000.

REVISTA DO COMÉRCIO. n. 29, jun. 2000.

REVISTA DO COMÉRCIO. n. 30, jun. 2000.

SIMOV NOTÍCIAS. Sindicato da Indústria do Moveleiro e Marcenaria do estado do PR. Ano I, n.1, Jun/jul-2000.

TOP MOVEL. SIMA Arapongas. Ano I, n.2, mar2000.

LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N.; CUNHA, C.; et al.. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, fev1997.

SCT – Secretaria de Ciência e Tecnologia/RS. **Competitividade e tecnologia: análise e perspectivas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul**. IDERGS, Rio Grande do Sul, janeiro de 1991.

ANEXO 2

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE APOIO ENVIADA À FIEP

Curitiba, 21 de dezembro de 2000

Ilmº. Sr.
Dr. José Carlos Gomes Carvalho
Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná

Em mãos

Senhor Presidente,

Apresentamos a Vossa Senhoria Solange de Lima Barbosa, integrante do Grupo de Estudos Empresariais do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

A referida assistente de pesquisa está desenvolvendo sua dissertação de mestrado sobre a competitividade das empresas do setor moveleiro do Estado do Paraná, como parte de amplo estudo sobre as empresas paranaenses.

Para tanto há a necessidade de que as empresas do setor moveleiro respondam a um questionário especialmente elaborado sobre o tema. Não há a preocupação em identificar cada empresa mas a competitividade do setor como um todo. Dessa forma os dados serão tratados de forma agregada.

Em face do exposto, vimos solicitar de Vossa Senhoria o obséquo de fornecer uma carta de apresentação que possa fortemente apoiar a pesquisa em questão.

Agradecendo antecipadamente a gentileza, colocamo-nos à disposição de Vossa Senhoria para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

ANEXO 3

CARTA DE APOIO DA FIEP



Curitiba, 08 de janeiro de 2001.

Ofício nº 003/01-GAB

Ref.: Carta de Apresentação

Senhor Empresário,

Atendendo solicitação do Prof. Clóvis L. Machado da Silva, Coordenador do Centro de Pesquisa e Pós-graduação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, tenho a satisfação de apresentar a senhora SOLANGE DE LIMA BARBOSA, do grupo de estudos daquela Universidade, no setor de Administração.

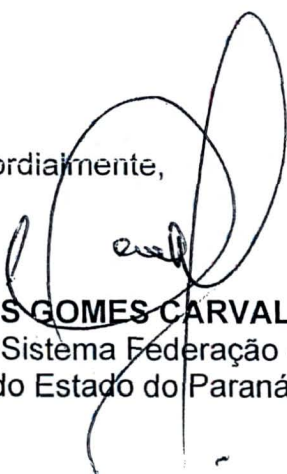
A senhora Solange de Lima Barbosa, está desenvolvendo sua dissertação de mestrado sobre a competitividade das empresas do setor mobiliário do Paraná, como parte do amplo estudo sobre as empresas paranaenses.

Para desenvolver este trabalho há necessidade que as empresas respondam a um questionário especialmente elaborado sobre o tema. Não há a preocupação em identificar cada empresa, mas a competitividade do setor como um todo. Dessa maneira os dados serão tratados de forma agregada.

Assim, agradeço antecipadamente a atenção que será dispensada a senhora Solange de Lima Barbosa e ao trabalho proposto, uma vez que se trata de matéria de interesse da indústria de nosso Estado.

Manifesto meu apreço.

Cordialmente,


JOSÉ CARLOS GOMES CARVALHO
Presidente do Sistema Federação das
Indústrias do Estado do Paraná

ANEXO 4

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Curitiba, janeiro de 2001

Prezado(a) Senhor(a)

O Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná - CEPPAD – gostaria de contar com sua participação na seqüência de estudos que vem sendo realizados junto às indústrias paranaenses. Trata-se de uma pesquisa acadêmica sobre competitividade das empresas do setor moveleiro tendo como principal objetivo identificar padrões de competitividade no Estado. Sendo assim, os dados serão analisados de forma global, garantindo portanto a anonimidade dos respondentes e das próprias empresas.

Solicitamos sua colaboração para que este questionário seja entregue ao Diretor Geral ou ao responsável pela empresa.

Em caso de dúvidas, entrar em contato pelo telefone **(41)XXX-XXXX** ou pelo e-mail: **XXXXXX**.

Agradecemos a sua colaboração no sentido de enviar o questionário respondido o mais depressa possível utilizando o envelope selado que segue em anexo.

Atenciosamente

Clóvis L. Machado-da-Silva

Coordenador do CEPPAD

Solange de Lima Barbosa

Pesquisadora do CEPPAD

Favor enviar o questionário respondido para:

CEPPAD/UFPR
A/C Solange de Lima Barbosa
R. Dr. Faivre, 405 – 6.º andar
Curitiba – Paraná
CEP 80060-140
TEL/FAX: XXXX
e-mail: XXXXXX

ANEXO 5
FOLHA DE ROSTO DO QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a)

Dando continuidade a amplo estudo que vem sendo realizado pelo Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – CEPPAD - junto às empresas paranaenses, gostaríamos de contar com sua participação na identificação do perfil do setor moveleiro no que tange á competitividade. Para tanto, solicitamos que responda ao presente questionário, o mais breve possível.

É importante ressaltar que todos os dados terão uso exclusivamente acadêmico, sendo analisados de forma global, sem identificação da empresa ou do respondente. O CEPPAD se compromete , ainda, a lhe enviar os resultados do estudo, caso seja de seu interesse.

Sua participação nesse estudo é muito importante para nós.

Contamos com seu apoio.

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Favor enviar o questionário respondido para:

CEPPAD/UFPR
A/C Solange de Lima Barbosa
R. Dr. Faivre, 405 – 6.º andar
Curitiba – Paraná
CEP 80060-140
TEL/FAX: (41) XXXX
e-mail: XXXXXXXX

ANEXO 6
QUESTIONÁRIO

Questionário

Sr(a) Respondente, ao responder as questões constantes neste questionário procure expressar ao máximo possível a posição da empresa. Evite indicar opiniões parciais, se possível, responda em conjunto com os responsáveis estratégicos da organização. O CEPPAD se compromete a lhe enviar os resultados do estudo caso seja de seu interesse. A participação de sua empresa nesse estudo é muito importante para nós.

Dados de caracterização do respondente

Cargo: _____ Tempo de trabalho na empresa: _____ anos _____ meses
 Idade: _____ Sexo: () masculino () feminino

Dados de caracterização da empresa

Idade da empresa: _____ anos
 Tempo que o atual controlador detém o controle da empresa: _____ anos
 Número total de empregados: na área produtiva: _____ na área administrativa e de vendas: _____
 A empresa exporta: () sim () não
 Faturamento bruto anual (aproximado): _____

1.ª PARTE

Nas questões abaixo, escolha a alternativa que melhor caracteriza sua empresa, ou seja, aquela que mais se aproxima do que acontece na empresa.

Atenção: É muito importante que apenas uma única alternativa seja assinalada.

1. A participação da empresa em feiras e exposições se dá, principalmente, pelo desejo de:

- () mostrar seus produtos e serviços e ainda fechar negócios.
- () observar novas tendências no que tange à tecnologia, materiais e *design*.
- () efetuar novos relacionamentos com empresas nacionais e internacionais ligadas ao setor.

2. Na empresa, a principal forma de obter informações sobre o mercado é mediante:

- () boletins da FIEP, SEBRAE, centros tecnológicos, revistas, jornais, entre outras publicações.
- () contratação de pesquisas em universidades e órgãos especializados.
- () observação das próprias vendas e do comportamento de seus concorrentes.
- () visita a feiras, exposições e congressos.

3. Sobre o *design* dos produtos, a empresa costuma:

- () basear-se nos padrões internacionais de estilo e formas.
- () produzir de acordo com a preferência nacional mas estar atento às tendências internacionais.
- () atender os gostos e preferências dos consumidores brasileiros.
- () seguir o estilo paranaense mas estar atento ao *design* nacionalmente valorizado.
- () atender às preferências e ao estilo do consumidor paranaense.

4. Com relação aos clientes, pode-se dizer que, para melhor atender aos seus gostos e preferências, a empresa precisa:

- () Manter-se informada sobre as mudanças de estilo e *design* que ocorrem na região.
- () Manter-se informada sobre as mudanças de estilo e *design* que ocorrem no país.
- () Manter-se atenta às mudanças de estilo e *design* internacionais.

5. Nos últimos anos, a empresa tem buscado:

- () consolidar ou ampliar sua participação no mercado internacional.

- ampliar sua participação do mercado nacional para o exterior.
- consolidar ou ampliar sua posição no mercado nacional.
- ampliar sua participação do mercado paranaense para o mercado nacional.
- ampliar sua participação no mercado paranaense.

6. As preocupações da empresa tem se concentrado principalmente:

- nas oscilações das taxas de câmbio, na imagem do Brasil no exterior, nas transformações ocorridas nos cenários político, econômico e cultural de alguns países estrangeiros, nas condições de portos e rodovias, etc.
- nas políticas nacionais de desenvolvimento econômico, nas oscilações da taxa de juros e de inflação, no comportamento da indústria de construção civil, nas transformações no consumo da população, etc.
- nos programas de desenvolvimento regional, nas políticas de subsídio à indústria paranaense, nos programas de capacitação e modernização da indústria moveleira no Paraná, etc.

7. Com relação ao processo de concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento:

- de empresas não instaladas no país que disputam o mercado internacional.
- de empresas instaladas no país que disputam o mercado internacional.
- de empresas instaladas no país que disputam o mercado nacional.
- de empresas instaladas no Paraná que disputam o mercado nacional.
- de empresas instaladas no Paraná que disputam o mercado estadual.

8. Para a empresa, as ações governamentais que afetam a sua competitividade são aquelas relacionadas a:

- políticas de incentivo ao comércio exterior, políticas de proteção à concorrência, acordos internacionais e políticas fiscais que influenciem o comércio internacional.
- políticas de apoio à indústria nacional, políticas de crédito, tributação e planos de estabilização econômica.
- capacitação e desenvolvimento de centros tecnológicos no estado, investimentos na infraestrutura do Estado, políticas de incentivos fiscais e subsídios.

9. Os investimentos realizados em *design* visam sobretudo:

- reduzir componentes do produto e economizar nos custos de matéria prima e de materiais.
- solucionar e reduzir problemas com a segurança, durabilidade e qualidade dos produtos.
- encontrar estilos e formas que valorizem funcionalidade e modernidade do móvel.
- a empresa não investe em *design*.

2.ª PARTE

Nessa seção, algumas considerações são feitas a respeito de características organizacionais. Assinale, de acordo com a escala abaixo, o número que melhor expressa o nível em que cada característica se apresenta em sua empresa.

Atenção: É muito importante que apenas uma única alternativa seja assinalada.

Não apresenta a característica	Apresenta pouco da característica	Apresenta medianamente a característica	Apresenta bastante a característica	Apresenta totalmente a característica
--------------------------------	-----------------------------------	---	-------------------------------------	---------------------------------------

1

2

3

4

5

	1	2	3	4	5
1. A empresa possui serviço de atendimento e suporte a clientes como número de telefone próprio ou departamento especializado em esclarecer dúvidas e resolver problemas deles.	1	2	3	4	5
2. A empresa busca manter relacionamento e suporte pós-venda com seus clientes.	1	2	3	4	5
3. Como seus clientes não são os consumidores finais de seus produtos, a empresa prefere deixar para as empresas distribuidoras o papel de conquistar e manter esses consumidores finais.	1	2	3	4	5
4. A empresa costuma adotar técnicas de controle como o <i>just in time</i> , 5s, <i>kanban</i> , etc.	1	2	3	4	5
5. As normas e regulamentos da empresa estão documentados e são conhecidos por todos os que trabalham na empresa.	1	2	3	4	5
6. É prática comum para a empresa visitar feiras e exposições para adquirir novos conhecimentos e manter-se atualizada.	1	2	3	4	5
7. A empresa participa sempre de programas de reestruturação e promoção do setor moveleiro.	1	2	3	4	5
8. Faz parte da rotina da empresa investir em pesquisas para desenvolver novas técnicas de tratamento dos resíduos e contenção da poluição ambiental.	1	2	3	4	5
9. No momento da contratação de funcionários para a área de produção, experiência anterior e formação técnica na área são imprescindíveis.	1	2	3	4	5
10. A empresa busca freqüentemente enquadrar-se aos padrões internacionais de qualidade para obter as certificações e o reconhecimento do seu produto internacionalmente.	1	2	3	4	5
11. Existe uma preocupação constante na empresa com a padronização dos procedimentos e atividades para obter certificações do tipo ISO 9000.	1	2	3	4	5
12. Os principais processos da empresa possuem certificações internacionais de qualidade e produtividade.	1	2	3	4	5
13. Todos os funcionários da área de produção e de vendas são submetidos constantemente a treinamentos em centros especializados.	1	2	3	4	5
14. A empresa envia funcionários para treinamento no exterior.	1	2	3	4	5
15. A maior parte de seus produtos apresenta grande número de acessórios e componentes para garantir a beleza do acabamento.	1	2	3	4	5
16. Funcionalidade, conforto e preço baixo são o que interessa, por isso a maior parte de seus produtos possuem um <i>design</i> mais funcional e menos detalhado.	1	2	3	4	5
17. Existe uma constante preocupação com o <i>layout</i> da área de produção da empresa visando aumentar a velocidade das atividades e a eficiência produtiva.	1	2	3	4	5
18. Os projetos de <i>layout</i> da área de produção da empresa são desenvolvidos por profissionais especializados.	1	2	3	4	5
19. Os altos custos de produção já são considerados pela empresa como problemas do passado.	1	2	3	4	5
20. A empresa possui certificações ambientais do tipo ISO 14000.	1	2	3	4	5
21. Atualmente a empresa oferece aos clientes o que há de mais novo no mercado de móveis.	1	2	3	4	5

22. Quanto à tecnologia, é possível dizer que a maior parte das máquinas e equipamentos da empresa são novos e correspondem, tecnologicamente, ao que há de mais avançado.	1	2	3	4	5
23. A empresa é reconhecida socialmente pela qualidade do relacionamento com os clientes, fornecedores e demais empresas.	1	2	3	4	5
24. A empresa possui divisão clara e escrita de tarefas, cargos e atribuições.	1	2	3	4	5
25. A empresa possui programas internos de controle de processos e estes estão de acordo com os padrões realizados no setor moveleiro.	1	2	3	4	5
26. Os produtos da empresa apresentam, na maior parte, as tendências internacionais de <i>design</i> .	1	2	3	4	5
27. É alta a preocupação da empresa com a qualidade da distribuição, entrega e montagem de seus produtos para satisfazer os clientes.	1	2	3	4	5
28. O <i>design</i> de seus produtos é desenvolvido por profissionais formados e especializados na área.	1	2	3	4	5
29. A maior parte das operações da empresa se encontra sob responsabilidade do proprietário ou de seus familiares.	1	2	3	4	5
30. Boa parte do maquinário da empresa possui programação computadorizada.	1	2	3	4	5

3.ª PARTE

Nas questões seguintes, assinale nas colunas abaixo a alternativa que mais caracteriza o comportamento de sua empresa:

Atenção: É muito importante que apenas uma única alternativa seja assinalada.

	nunca	raramente	algumas vezes	muitas vezes	sempre
1. A empresa busca formar parcerias para obter recursos tecnológicos, financeiros e humanos...					
2. No momento de realizar grandes investimentos, a empresa busca formar parcerias...					
3. A empresa procura utilizar madeira reflorestável e materiais alternativos com o interesse de preservar o meio ambiente...					
4. A empresa utiliza materiais atóxicos e biodegradáveis na confecção de seus produtos e em todas as atividades internas...					
5. A empresa adota técnicas de tratamento de resíduos e de redução de poluentes...					
6. A empresa efetua testes de qualidade nos produtos finais...					
7. A empresa efetua testes de qualidade na matéria prima, em componentes, adesivos e outros materiais...					
8. É prática comum da empresa exigir certificações de qualidade para os fornecedores...					
9. A empresa costuma investir em pesquisas e desenvolvimento de inovações...					
10. A empresa destina parte de seu faturamento para projetos e eventos sociais e culturais...					

	nenhuma	baixa	média	alta	total
11. No processo de negociação com grandes clientes, a participação de empresas parceiras de negócio e concorrentes é...					
12. A participação de terceiros no processo produtivo da empresa pode ser melhor caracterizada como sendo...					
13. A capacidade de diferenciação nos produtos para acompanhar as variações nas preferências dos clientes pode ser considerada...					
14. Os programas governamentais de desenvolvimento do setor moveleiro têm, para a empresa, importância...					
15. A preocupação com a taxa de desperdício no processo de produção para a empresa tem sido atualmente...					
16. Com relação a todas as fases do processo produtivo, pode-se dizer que a participação de trabalho manual é...					
17. A empresa costuma combinar diversos tipos de matéria prima em seus produtos em quantidade...					
18. Para a empresa, incentivos governamentais (fiscais e de apoio ao crédito) têm importância...					
19. A importância da qualidade da infra-estrutura do local onde a empresa está instalada para o sucesso de suas operações é...					
20. A dificuldade em atender a todos os pedidos nos prazos combinados é ...					
21. Pode-se dizer que, atualmente, de todas as etapas do processo produtivo (desde o plantio da madeira até a montagem do produto para o cliente) a participação da empresa é...					
22. Nessa empresa, pode se dizer que o grau de liberdade de ação e de iniciativa que tem os funcionários é ...					