

MERKLEN LI

**AGÊNCIA E ESTRATÉGIAS DE COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA DE PRODUTOS  
EM ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

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

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.

CURITIBA  
2006

---

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**AGÊNCIA E ESTRATÉGIAS DE COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA DE PRODUTOS  
EM ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

MERKLEN LI

CURITIBA  
2006

---

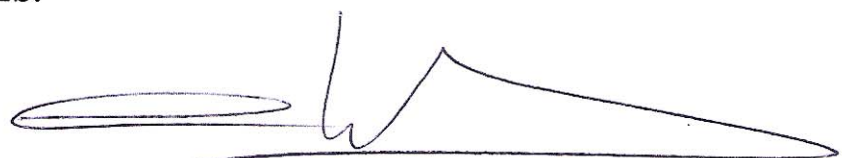
**“AGÊNCIA E ESTRATÉGIAS DE COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA DE  
PRODUTOS EM ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA”**

**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. JOÃO CARLOS DA CUNHA  
COORDENADOR DO MESTRADO EM EXERCÍCIO**

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



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



**PROF. DR. LUIZ HAMILTON BERTON  
MEMBRO**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
MEMBRO**

MERKLEN LI

**AGÊNCIA E ESTRATÉGIAS DE COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA DE PRODUTOS  
EM ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

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

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva.

CURITIBA  
2006

---

## RESUMO

Este estudo buscou explorar a composição de carteira de produtos como fenômeno estratégico, sob a perspectiva da agência humana, através de uma abordagem cognitiva e institucional. Para tal utilizou-se como objeto de estudo a indústria elétrica e eletrônica brasileira, mais especificamente, a área de material elétrico de instalação. As particularidades do setor, tais como: diferentes estratégias de composição de carteira de produtos, pressões ambientais similares e em alguns casos acessos a recursos similares, permitiram uma melhor compreensão da capacidade de agência organizacional e de suas conseqüências na adoção de respostas estratégicas. Os dados foram coletados através de uma pesquisa de levantamento descritivo-analítica, com amostra por adesão e não probabilística. A análise hierárquica de *cluster* identificou a presença de três grupos distintos, derivados de suas respostas em relação a: estratégias de composição de carteira de produtos, perfil organizacional, acesso a recursos e interpretação. O primeiro grupo, denominado de Grupo dos Conservadores, foi o que apresentou o maior nível de verticalização. Suas estratégias, aparentemente, são conseqüências de seu perfil mais conservador e de aversão ao risco. O segundo grupo, denominado de Inovadores Relutantes, apresentou características que em alguns momentos pareceram ser intermediárias aos outros dois grupos e demonstrou indecisão e neutralidade em diversas questões, inclusive de interpretação. Este mesmo grupo apresentou uma aparente indefinição estratégica, levando a crer que se trata de um grupo em transição, ou seja, que está saindo de uma postura mais conservadora e avessa a risco, para uma postura mais inovadora, envolvendo estratégias de diferenciação de produtos. Por último, o grupo dos Inovadores Convictos, propensos a novidades, tecnologias e que, através da adoção de produtos diferenciados e com maior valor agregado, conquistaram uma posição privilegiada no mercado. Como conclusão, aponta-se a observação da capacidade de agência organizacional, composta pela interpretação e recursos disponíveis, como fator influenciador da adoção de estratégias de composição de carteira de produtos, frente às pressões ambientais.

Palavras chave: agência, estratégia, estratégia de composição de carteira de produtos, diversificação.

## ABSTRACT

This research's goal is to explore the theme under a human agency perspective and through a cognitive and institutional theory approach. The field chosen to conduct the research was the electric electronic industry in Brazil, more specifically the installation electric material area. Certain unique aspects of this industry such as the adoption of different products portfolio strategy in face of similar environmental pressure and in some cases access to similar resources, allowed a better comprehension of the organizational agency capacity and its influences in the adoption of the strategic responses of these companies. The data was collected in a survey with descriptive analytic nature, with a non-probabilistic sample. The results of the hierarquical cluster analysis, based on their product portfolio strategies, organizational profile, access to resources and interpretation, pointed three different groups. The first group was called the Conservatives Group, showing the most diversified product portfolio strategy, as well as the most vertical production strategy. Their strategies reflect their more conservative profile and their avoidance to risk. The second group called the Reluctant Innovators had characteristics that seem to be intermediary to the other two groups, showing indecision and neutrality in a series of questions as well as a strategic uncertainty. Making it possible that the group is actually in a transition from a more conservative and anti risk posture to a more innovative one adopting product differentiation strategies. The last group is the Convict Innovators, that with a more innovative posture, avid to innovations, technologies and adopting a product differentiation strategy conquered a better market positioning. The results that allow the observation of the organizational agency capacity, composed by interpretation and available resources as a major influence on the adoption of product portfolio strategies in face of environment pressures is the biggest contribution of the research to the organizational field.

Keywords: agency, strategy, product portfolio strategy, diversification.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	6
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	6
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	7
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>9</b>
2.1	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	9
2.2	AGÊNCIA.....	17
2.3	ESQUEMAS INTERPRETATIVOS.....	21
2.4	RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....	25
2.5	ESTRATÉGIA .....	30
2.6	ESTRATÉGIAS DE COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA DE PRODUTOS .....	35
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	40
3.1.1	PERGUNTAS DE PESQUISA .....	40
3.1.2	APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	41
3.1.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS.....	42
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2.1	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	47
3.2.2	FONTE DE DADOS .....	48
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	54
3.4	LIMITAÇÕES DE PESQUISA.....	56
<b>4</b>	<b>ANÁLISE SETORIAL .....</b>	<b>58</b>
4.1	CENÁRIO INTERNACIONAL.....	58
4.1.1	CAMPO POLÍTICO .....	59
4.1.2	CAMPO ECONÔMICO .....	60
4.2	CENÁRIO NACIONAL.....	64
4.2.1	CAMPO POLÍTICO .....	64
4.2.2	CAMPO ECONÔMICO .....	66
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS.....</b>	<b>72</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	72
5.1.1	RECURSOS.....	73
5.1.2	INTERPRETAÇÃO.....	79

5.1.3	ESTRATÉGIAS.....	84
<b>5.2</b>	<b>DEFINIÇÃO E ANÁLISE DE CLUSTERS.....</b>	<b>94</b>
5.2.1	CONSERVADORES.....	97
5.2.2	INOVADORES CONVICTOS.....	101
5.2.3	INOVADORES RELUTANTES.....	104
<b>5.3</b>	<b>ANÁLISE CRUZADA.....</b>	<b>106</b>
5.3.1	RECURSOS.....	106
5.3.2	INTERPRETAÇÃO.....	109
5.3.3	ESTRATÉGIAS.....	120
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>131</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>136</b>



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.	INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA.....	4
TABELA 2.	IDADE MÉDIA DAS MAQUINAS E EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO .....	73
TABELA 3.	VALOR % MÉDIO DO FATURAMENTO DESTINADO À RENOVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO .....	74
TABELA 4.	GRAU DE AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO.....	74
TABELA 5.	UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA.....	75
TABELA 6.	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DA PRODUÇÃO.....	75
TABELA 7.	A EMPRESA POSSUI FORNECEDORES EXCLUSIVOS? .....	75
TABELA 8.	POSSUI ARMAZÉNS PRÓPRIOS .....	76
TABELA 9.	TAMANHO DA EMPRESA .....	76
TABELA 10.	QUANT. DE DIRIGENTES RESPONSÁVEIS PELAS DECISÕES ESTRATÉGICAS .	77
TABELA 11.	EXPERIÊNCIA DOS DIRIGENTES NO MERCADO DE ATUAÇÃO .....	77
TABELA 12.	GRAU DE ESCOLARIDADE MÉDIO DOS DIRIGENTES .....	77
TABELA 13.	POSSUEM SISTEMAS DE GESTÃO INFORMATIZADOS .....	78
TABELA 14.	POSSUEM NORMAS E CONTROLES FORMAIS .....	78
TABELA 15.	FREQUÊNCIA QUE SE RECORRE AO CAPITAL EXTERNO.....	79
TABELA 16.	PERFIL INOVADOR OU CONSERVADOR .....	80
TABELA 17.	A EMPRESA ENTENDE SUAS ESTRATÉGIAS ESTÃO COERENTES COM SEUS RECURSOS .....	80
TABELA 18.	NOVOS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	80
TABELA 19.	RECURSOS DISPONÍVEIS MAIS IMPORTANTES .....	81
TABELA 20.	RECURSOS DEFICITÁRIOS .....	81
TABELA 21.	“A EMPRESA RECONHECE O FATO DE QUE, SE TIVESSE ACESSO A OUTROS RECURSOS, ADOTARIA DIFERENTES ESTRATÉGIAS?” .....	81
TABELA 22.	SUAS ESTRATÉGIAS ATENDEM ÀS DEMANDAS DO MERCADO?.....	82
TABELA 23.	FATORES MAIS IMPORTANTES PARA DECISÃO ESTRATÉGICA.....	82
TABELA 24.	POSICIONAMENTO – NOVIDADES .....	83
TABELA 25.	EMPRESA POSSUI RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ATENDER A DEMANDA..	83
TABELA 26.	CARACTERÍSTICA OU QUALIDADE ESPECIAL. ....	84
TABELA 27.	DESENVOLVE SEUS PRODUTOS INTERNAMENTE .....	84
TABELA 28.	POSSUI DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS .....	85
TABELA 29.	CONTRATA DESENVOLVIMENTO EXTERNO .....	85
TABELA 30.	PERCENTUAL DO FATURAMENTO DESTINADO AO DESENVOLVIMENTO DE NOVS PRODUTOS .....	85
TABELA 31.	FUNCIONÁRIOS COM DEDICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS ....	86
TABELA 32.	NÍVEL DE VERTICALIZAÇÃO .....	86
TABELA 33.	VERTICALIZAÇÃO NA COMPOSIÇÃO FINAL .....	87
TABELA 34.	FUNCIONÁRIOS DEDICADOS À PESQUISA DE MERCADO .....	87

TABELA 35.	FUNCIONÁRIOS DEDICADOS À CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO .....	88
TABELA 36.	% DO FATURAMENTO DESTINADO À CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO .....	88
TABELA 37.	PRODUTOS NOVOS LANÇADOS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS .....	88
TABELA 38.	PRODUTOS RETIRADOS DE LINHA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS .....	89
TABELA 39.	PRETENDE LANÇAR QUANTOS PRODUTOS NOS PRÓXIMOS 3 ANOS.....	89
TABELA 40.	% FATURAMENTO DESTINADO AO LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	90
TABELA 41.	POSICIONAMENTO DAS ESTRATÉGIAS QUANTO A RISCO E RETORNO .....	90
TABELA 42.	POSICIONAMENTO COM RELAÇÃO A NOVOS MERCADOS.....	91
TABELA 43.	PRIORIDADE NA EMPRESA.....	91
TABELA 44.	A EMPRESA PARTICIPA DE ATIVIDADES DE ENTIDADES DE CLASSE .....	91
TABELA 45.	CONTEXTO DE REFERÊNCIA PARA CONCORRÊNCIA.....	92
TABELA 46.	CONTEXTO DE REFERÊNCIA PARA TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	92
TABELA 47.	CONTEXTO DE REFERÊNCIA PARA FORNECEDORES .....	92
TABELA 48.	CONTEXTO DE REFERÊNCIA POLITICA.....	93
TABELA 49.	CONTEXTO DE REFERÊNCIA DE ATUAÇÃO .....	93
TABELA 50.	CONTEXTO DE REFERÊNCIA DE CLIENTES.....	93
TABELA 51.	ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DE CADA GRUPO .....	94
TABELA 52.	GRAU DE SIGNIFICÂNCIA WILKS' LAMBDA DAS FUNÇÕES UTILIZADAS PARA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> .....	95
TABELA 53.	CLASSIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE.....	95
TABELA 54.	CARACTERÍSTICAS DE CADA GRUPO (MÉDIAS DAS RESPOSTAS).....	96
TABELA 55.	GRAU DE AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO.....	107
TABELA 56.	GRAU DE AUTOMAÇÃO - ANOVA .....	107
TABELA 57.	% DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE TOTAL INSTALADA DE PRODUÇÃO .....	107
TABELA 58.	CAPACIDADE INSTALADA - ANOVA .....	108
TABELA 59.	A EMPRESA POSSUI FORNECEDORES EM REGIME DE EXCLUSIVIDADE.....	108
TABELA 60.	FORNECEDORES EXCLUSIVOS – QUI-QUADRADO.....	108
TABELA 61.	A EMPRESA POSSUI SISTEMA DE GESTÃO AUTOMATIZADO (ERP)? .....	109
TABELA 62.	SISTEMA DE GESTÃO – QUI-QUADRADO .....	109
TABELA 63.	PERFIL MAIS INOVADOR OU MAIS CONSERVADOR? .....	109
TABELA 64.	PERFIL - ANOVA .....	110
TABELA 65.	QUAIS NOVOS RECURSOS A EMPRESA ACREDITA SEREM NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS? .....	110
TABELA 66.	RECURSOS NECESSÁRIOS – QUI-QUADRADO.....	110
TABELA 67.	A EMPRESA ACREDITA POSSUIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ATENDER AS NECESSIDADES E DEMANDAS DO MERCADO? .....	111
TABELA 68.	POSSUI RECURSOS - ANOVA.....	111
TABELA 69.	"A EMPRESA RECONHECE O FATO DE QUE, SE TIVESSE ACESSO A OUTROS RECURSOS, ADOTARIA DIFERENTES ESTRATÉGIAS" .....	112
TABELA 70.	AFIRMAÇÃO SOBRE RECURSOS - ANOVA .....	112

TABELA 71.	A EMPRESA ACREDITA QUE AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS ATENDEM A DEMANDA E INFLUÊNCIAS DO MERCADO ONDE ESTÁ INSERIDA? .....	113
TABELA 72.	ESTRATÉGIAS X DEMANDAS - ANOVA.....	113
TABELA 73.	QUAL FATOR É MAIS IMPORTANTE NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA? .....	114
TABELA 74.	FATOR MAIS IMPORTANTE - ANOVA .....	114
TABELA 75.	A EMPRESA POSSUI ALGUMA CARACTERÍSTICA OU QUALIDADE ESPECIAL QUE A DIFERENCIE?.....	115
TABELA 76.	CARACTERÍSTICA – QUI-QUADRADO.....	115
TABELA 77.	VALORES MAIS IMPORTANTES PARA OS CONSERVADORES .....	116
TABELA 78.	VALORES MAIS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES RELUTANTES.....	117
TABELA 79.	VALORES MAIS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES CONVICTOS .....	117
TABELA 80.	VALORES MENOS IMPORTANTES PARA OS CONSERVADORES .....	118
TABELA 81.	VALORES MENOS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES RELUTANTES .....	118
TABELA 82.	VALORES MENOS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES CONVICTOS.....	119
TABELA 83.	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	120
TABELA 84.	GRAU DE VERTICALIZAÇÃO - ANOVA.....	120
TABELA 85.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 1 .....	122
TABELA 86.	FATURAMENTO PRODUTO 1 - ANOVA .....	122
TABELA 87.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 2 .....	122
TABELA 88.	FATURAMENTO PRODUTO 2 – ANOVA.....	123
TABELA 89.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2 .....	123
TABELA 90.	FATURAMENTO PRODUTOS 1+2 – ANOVA .....	123
TABELA 91.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 3 .....	123
TABELA 92.	FATURAMENTO PRODUTO 3 – ANOVA.....	124
TABELA 93.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3 .....	124
TABELA 94.	FATURAMENTO PRODUTOS 1+2+3 – ANOVA.....	124
TABELA 95.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 4 .....	124
TABELA 96.	FATURAMENTO PRODUTO 4 – ANOVA.....	125
TABELA 97.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3+4 .....	125
TABELA 98.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3+4 - ANOVA .....	125
TABELA 99.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 5 .....	125
TABELA 100.	FATURAMENTO PRODUTO 5 - ANOVA .....	126
TABELA 101.	FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3+4+5.....	126
TABELA 102.	FATURAMENTO PRODUTOS 1+2+3+4+5 - ANOVA .....	126
TABELA 103.	NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS .....	127
TABELA 104.	PRODUTOS LANÇADOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS ANOVA.....	127
TABELA 105.	PRODUTOS QUE PRETENDE LANÇAR NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS.....	127
TABELA 106.	PROD. QUE PRETENDE LANÇAR NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS - ANOVA.....	127

TABELA 107. SUA EMPRESA BUSCA PRINCIPALMENTE NOVOS MERCADOS E SEGMENTOS OU A MANUTENÇÃO DESTES MERCADOS E SEGMENTOS? .....	129
TABELA 108. POSICINAMENTO DE MERCADO - ANOVA .....	129
TABELA 109. FORNECEDOR .....	130
TABELA 110. FORNECEDORES – QUI-QUADRADO .....	130

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	46
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1. CATEGORIAS DE RECURSOS E INDICADORES.....	28
QUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DE CADA GRUPO. ....	96

## **ANEXOS**

ANEXO 1 – LISTA DE EMPRESAS FILIADAS À ABINEE NA ÁREA DE MATERIAL ELÉTRICO DE INSTALAÇÃO EM 05 DE NOVEMBRO DE 2005.....	142
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	145

# 1 INTRODUÇÃO

Uma breve observação da história recente das organizações nos permite perceber a grande transformação ocorrida no mundo dos negócios, sobretudo a partir do período pós-guerra, notadamente após a década de 50 do século vinte.

A escala de produção das empresas, nos mais diferentes segmentos da economia, passando da abrangência local para a bem mais ampla, de caráter global. Transformações igualmente radicais ocorreram no tocante ao tamanho das organizações e seu escopo geográfico. As empresas tornaram-se, portanto, grandes conglomerados de atuação global, abrangendo grandes áreas geográficas e diversificando sua atuação através de diferentes produtos e serviços.

Em estudo realizado entre as quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos, Rumelt (1982) identificou que, entre o período de 1949 a 1974, houve grande mudança nas estratégias corporativas, nas quais as empresas estudadas passaram de fortemente concentradas em seus negócios para altamente diversificadas, alterando assim drasticamente suas estratégias de composição de carteira de produtos. O ápice do movimento de diversificação com certeza foi após a segunda guerra mundial, quando as empresas norte-americanas, aproveitando-se da nova situação econômica e política mundial, expandiram sua atuação não só geograficamente, mas também no que diz respeito à composição de carteira de produtos.

Apesar de o conceito de globalização ser tipicamente atribuído aos anos 80 desse mesmo século, quando o fenômeno se consolidou e possibilitou que organizações, independentemente de seu porte, tipo ou localização, participassem de atividades de negócios internacionais, a origem desse movimento pode ser identificada nos movimento a favor da diversificação do pós-guerra (PARKER, 1998).

Porém nos anos 90 ainda do século vinte, fortaleceu-se o movimento contrário ao caminho adotado no pós-guerra. As grandes corporações começaram a desfazer-se de unidades de negócios menos lucrativas, diminuindo sua gama de produtos, focalizando em suas competências essenciais, ou o que ficou conhecido como movimento em direção ao *core business* (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Muitas das organizações de capital aberto norte-americanas que não aderiram a esse movimento por conta própria foram alvo de tomadas hostis, ou seja, tentativas de assumir o controle da organização sem aprovação da atual direção, através da compra da aquisição de ações da empresa. Dessa forma organizações que não se livraram de suas unidades menos lucrativas, concentrando suas operações nas unidades que apresentassem maior valor agregado, acabaram tornando-se frágeis diante do mercado. Atualmente é quase unânime a opinião dos acadêmicos, gestores e consultores de que existe um ponto máximo até onde a organização deve ou pode diversificar. Ou seja, expandir sua carteira de produtos até um determinado limite sem perder sua eficiência e sujeitar-se a fatores tais como as deseconomias de escala (GRANT, 2002 e RUMELT, 1982).

Contudo algumas organizações, em especial algumas encontradas na Ásia, mais especificamente em países tais como Taiwan, Coréia do Sul, Tailândia, Japão e Índia, parecem desafiar esse conceito expandindo suas linhas de produção. Essas organizações optaram por abranger os mais diversos produtos em suas carteiras, sem dar sinais de perda de eficiência ou quaisquer outras conseqüências negativas relativas a seu alto grau de diversificação.

Dessa forma, torna-se inevitável para qualquer estudioso do assunto perguntar-se por que algumas empresas optam pela diversificação e outras não? Qual é o critério utilizado pelos gestores organizacionais sobre a decisão estratégica de composição de carteira de produtos? Como algumas organizações conseguem adotar estratégias de composição de carteira agregando tantos produtos, sem aparente relação entre eles e não sofrer perdas em sua eficiência? Essas questões se tornam ainda mais intrigantes quando comparadas organizações que atuam no mesmo setor industrial, atendendo muitas vezes a mercados em comum, enfrentando as mesmas pressões ambientais, algumas vezes apresentando estruturas e disponibilidades de recursos semelhantes e, ainda assim, adotando estratégias diferenciadas de composição de carteiras de produtos.

Pode-se então supor que o auxílio na elaboração de respostas às perguntas levantadas anteriormente, assim como o melhor entendimento do processo de formulação estratégica organizacional, permeia necessariamente o entendimento de fatores mais intersubjetivos. Dessa forma, abordagem através de fatores como a

interpretação dos gestores organizacionais, expressa por meio de seus esquemas interpretativos e conseqüentemente sua capacidade de agência, apresenta-se como uma excelente alternativa para o desenvolvimento e enriquecimento do conhecimento no campo organizacional.

Diferentes abordagens tratam do assunto, tentando através de diversas perspectivas teóricas responder às questões relativas à área da estratégia organizacional, assim como as perguntas aqui expostas. Para o desenvolvimento da presente dissertação de mestrado, analisou-se a decisão estratégica de composição de carteira de produtos, sob a perspectiva da agência humana de Giddens (2003).

A decisão estratégica de composição de carteira de produtos parece encontrar-se vinculada a hábitos, imaginação e julgamento dos atores sociais, que tanto reproduzem como transformam suas estruturas organizacionais, mudando situações históricas e a estrutura que os cercam, através de respostas interativas no concernente às exigências ambientais enfrentadas. Assim, tornou-se necessária a análise do contexto ambiental e organizacional, permitindo melhor contextualização da capacidade de agência na determinação de estratégias organizacionais, em face das pressões ambientais por elas enfrentadas.

As pressões ambientais; a capacidade de agência, composta pela interpretação e recursos disponíveis; e as respostas estratégicas estão interligadas de forma que cada um desses elementos influencia e é influenciado pelos outros. Em tese, não é possível traçar uma relação causal linear para descrever o fenômeno de forma eficaz, sendo que qualquer tentativa nesse sentido pode ser no mínimo considerada ingênua. O desenrolar do processo como um todo, a maneira como a organização interpreta seu ambiente, suas pressões, os recursos que lhe estão disponíveis, suas possibilidades de ação, suas decisões estratégicas e como suas atitudes influenciam o ambiente, fazem do processo um fenômeno fluido, sem início e fim claramente definidos e de caráter circular, parecendo denotar, assim, a recursividade do fenômeno em estudo.

Com o objetivo de averiguar a aplicação dos conceitos aqui apresentados à realidade organizacional, adotou-se a indústria elétrica e eletrônica brasileira, mais especificamente na área de material elétrico de instalação, como campo

exploratório. A pesquisa possui o intuito de analisar as empresas do setor a respeito de comportamentos e padrões de decisões estratégicas de composição de carteira de produtos, permitindo assim analisar o fenômeno sob a ótica da agência humana.

A indústria elétrica e eletrônica exibe grande representatividade no desempenho econômico do país. O faturamento da indústria em 2005 apresentou crescimento nominal de 14% em relação a 2004, atingindo R\$ 92,8 bilhões que, descontada a inflação do setor, corresponde à evolução real de 7% (ABINEE, 2006).

TABELA 1. INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA

<b>Principais Indicadores</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Faturamento</b> (R\$ bilhões)	81,6	92,8
<b>Numero de Empregados</b> (mil)	132,9	133,1
<b>Exportações</b> (US\$ milhões)	5.344	7.767
<b>Importações</b> (US\$ milhões)	12.667	15.131
<b>Investimentos</b> (R\$ bilhões)	2,4	2,8
<b>Utilização da Capacidade Instalada</b> exceto bens de consumo (%) - Turno de 8 horas	80	88
<b>Participação do Faturamento no PIB</b> (%)	4,6	4,8

Fonte: adaptado ABINEE 2006.

Como se observa no Quadro 1, a indústria elétrica e eletrônica é de grande relevância não só para o contexto econômico do país, como também para o contexto social também. Isso porque ela absorve uma grande quantidade de profissionais, sendo que em 2005, o total foi de aproximadamente 133 mil funcionários.

Porém a valorização do real frente ao dólar, iniciada em 2005, expôs os fabricantes de componentes elétricos e eletrônicos à condição de desvantagem no próprio mercado interno frente a seus principais concorrentes, os chineses, resultando na redução da receita de exportações em moeda local (reais) de 5%.

O acirramento da concorrência com os produtos importados do Sudeste Asiático, principalmente da China, esteve entre os problemas mais graves apontados pelos empresários do setor. Em 2005 as importações de produtos elétricos e



eletrônicos daquela região, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior somaram US\$ 8,6 bilhões, 40% acima das realizadas em 2004. A China já representa 35% deste montante, cujo crescimento no mesmo período atingiu 59%.

O déficit da balança comercial da indústria elétrica e eletrônica como um todo, passou de 7,323 bilhões de dólares em 2004, para 7,364 em 2005. Para a área de material de elétrico de instalação, o déficit no ano de 2005 foi de 341 milhões de dólares.

Sozinha, a área de material elétrico de instalação apresentou o faturamento de 4,593 bilhões de reais em 2003, 5,947 bilhões de reais no ano de 2004 e 6,392 de reais no ano de 2005. Dessa forma, a participação da área de material elétrico de instalação no faturamento da indústria elétrica e eletrônica como um todo foi de 6,89% em 2005 (ABINEE, 2006).

A área de material elétrico de instalação possui uma forte ligação com a construção civil. E apesar de, em 2005, ações do governo buscarem aumentar as linhas de crédito para a construção civil, as mesmas não foram suficientes para alavancar a atividade dessa indústria de forma significativa. Isso porque, segundo dados estimados, a indústria da construção civil cresceu 1,3% em 2005 com relação a 2004.

A forte relação com a construção civil apresentada se deve principalmente à natureza de seus produtos. A área em questão abrange uma grande gama de produtos. Entre eles estão incluídos interruptores, plugues, tomadas, disjuntores de baixa tensão, fusíveis, reatores, ignitores, chuveiros, caixas de derivação e passagem, quadros de distribuição, equipamentos de iluminação, fios, cabos e agregados, entre outros.

A escolha dessa área específica se justifica exatamente pelo fato de que ela abrange ampla gama de produtos, possibilitando a existência de empresas com diferentes estratégias de composição de carteira de produtos. Ela engloba desde organizações com estratégias de concentração em um único produto, até uma postura de composição de carteiras mais diversificadas, sem falar na possibilidade de ter diferentes interpretações, acessos a recursos e a capacidade de agência inerente a cada uma dessas organizações. Isto fez com que a indústria elétrica e

eletrônica, mais especificamente a área de material elétrico de instalação, se tenha demonstrado um campo muito fértil para a realização da presente pesquisa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho elegeu tema de pesquisa a capacidade de agência de organizações para tomada de decisões estratégicas de diversificação, em face de suas capacidades e recursos, assim como das influências do ambiente, no qual elas estão se inserem. Dessa forma o problema de pesquisa apresenta-se da seguinte maneira:

**“Como a capacidade de agência de organizações da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica brasileira afeta a tomada de decisões estratégicas de composição de carteira de produtos, em face de pressões do contexto ambiental?”**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar como a capacidade de agência da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica brasileira afeta a tomada de decisões estratégicas de composição de carteira de produtos, em face de pressões do contexto ambiental. Para tal pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto ambiental da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica.
- Identificar o contexto ambiental de referência das empresas da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica.

- Identificar os principais recursos organizacionais das empresas em estudo.
- Identificar os esquemas interpretativos dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo.
- Analisar a relação entre capacidade de agência, esquemas interpretativos e recursos organizacionais.
- Identificar as estratégias de composição de carteira de produtos das empresas em exame.
- Verificar a influência da capacidade de agência das empresas em análise no que concerne a decisões estratégicas de composição de carteira de produtos, em face dos recursos organizacionais disponíveis e das pressões do contexto ambiental.

### **1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA**

Com intuito de contribuir com a ampliação dos conhecimentos relativos ao campo organizacional, sobretudo com relação às estratégias de composição de carteira de produtos, o presente estudo aborda a estratégia como consequência da capacidade de agência humana.

A abordagem da agência humana como fator mediador da estratégia frente às pressões ambientais permite a análise do fenômeno em estudo sob a perspectiva cognitiva e institucional de estratégia.

Dessa forma a capacidade de agência humana, que reflete os esquemas interpretativos e os recursos disponíveis a uma organização resultam nas diferentes possibilidades de ação de uma dada organização frente a seu ambiente. O entendimento do conceito de capacidade de agência, assim como as estratégias organizacionais como respostas, ou seja, as estratégias como o exercício dessa capacidade, permitem maior compreensão sobre porque algumas organizações

aparentemente similares, frente às mesmas pressões ambientais desenvolveram estratégias de ação diferentes.

Ainda no que diz respeito às contribuições teóricas do estudo, vale a pena ressaltar que o entendimento e a identificação de padrões de estratégias de composição de carteira de produtos permitem melhor entendimento do fenômeno como um todo e de seus desdobramentos no campo organizacional estudado.

Com relação às contribuições práticas do estudo, procurou-se contribuir com esclarecimentos sobre a capacidade de agência organizacional. Como os esquemas interpretativos e os recursos disponíveis a uma organização resultam na possibilidade de ação organizacional como resposta a seu ambiente.

De acordo com essa abordagem, o estudo também fornece subsídios e informações relevantes para a tomada de decisão estratégica de composição da carteira de produtos. Especialmente sobre a indústria elétrica e eletrônica nacional, mais especificamente na área de material elétrico de instalação, o estudo permite o entendimento dos esquemas interpretativos e dos recursos que levaram as organizações a adotarem determinadas estratégias de composição de carteira de produtos, frente às pressões ambientais exercidas no setor.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

A concepção e o desenvolvimento da presente pesquisa, assim como os resultados alcançados, estão diretamente ligados aos conceitos aqui apresentados no decorrer desta base teórico-empírica. Para possibilitar melhor compreensão do tema de pesquisa e a linha de raciocínio da qual ela surgiu, estão apresentados na respectiva ordem os seguintes temas: ambiente organizacional, agência, esquemas interpretativos, recursos organizacionais, estratégia e estratégias de composição de carteira.

### **2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Organizações são atores sociais, ou seja, estão inseridas em contextos sociais que apresentam assim características de um sistema aberto, influenciando o ambiente e sendo influenciadas por ele.

Contudo, como foi exposto por Scott (1998), até a década de sessenta do século vinte, o ambiente era visto primordialmente como fonte de insumos organizacionais, ou ainda como local de trocas e relações interorganizacionais.

Segundo Hatch (1997), existem dois períodos de desenvolvimento no estudo da relação entre a organização e seu ambiente. O primeiro ocorreu no final da década de cinquenta e começo de sessenta do século vinte, quando o conceito de ambiente foi introduzido na análise organizacional pelos estudiosos da Teoria de Sistemas. Antes, a visão do ambiente fechado era predominante, principalmente na Escola Clássica, cujo foco era posto nas operações internas da organização. O segundo período de desenvolvimento começa no final dos anos setenta do século passado e continua até os dias atuais. Nele, o ambiente é assumido como influente na organização e o foco dos estudos passa a forma como esta influência é exercida. As teorias que vêm ganhando destaque desde então são: a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia Populacional e a Teoria Institucional.

Tanto a Teoria da Dependência de Recursos, quanto a Ecologia Populacional partem do pressuposto de que as organizações dependem de seu ambiente para captar os recursos necessários a sua sobrevivência. Nas duas visões, esta dependência dá ao ambiente considerável poder sobre as organizações, privilegiando o ambiente técnico e seus efeitos. Entretanto, enquanto a visão da Teoria da Dependência de Recursos está na organização, a Ecologia Populacional vê as organizações a partir da perspectiva do ambiente (SCOTT, 1998). Para Hatch (1997), a grande contribuição da Teoria Institucional é a adição da legitimidade social na lista dos recursos de entrada, como uma espécie de insumo, no modelo de organização como sistema aberto.

Dessa forma, de acordo com Scott (1998), atualmente: i) o ambiente não é mais tratado como algo externo à organização; ii) focalizam-se atributos ambientais mais específicos no relacionamento interorganizacional, ao invés de características que influenciam estruturas ou comportamentos das organizações individuais; iii) expandiu-se o nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos mais amplos, envolvendo populações, comunidades, ou ainda campos organizacionais; iv) ampliou-se a noção de ambiente, envolvendo tanto aspectos técnicos e econômicos, quanto institucionais, sociais e culturais.

Na ótica da abordagem racional, o conceito de ambiente adotado é equivalente ao ambiente tarefa, normalmente denominado de mercado e que compreende o segmento externo mais próximo e específico da organização. É o local onde se encontram os indivíduos, grupos e instituições com os quais a organização estabelece relações de troca de recursos e informações para o alcance de seus objetivos (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Trata-se de um ambiente objetivo, externo e concreto, independente das aceções individuais ao qual a organização procura adaptar-se, para garantir sua sobrevivência, identificando suas ameaças e suas oportunidades (SMIRCICH; STUBBART, 1985). Assume dessa forma, caráter palpável e imutável, sendo as fronteiras entre a organização e o ambiente bem demarcadas, assim como suas características delimitadas e descritas.

Da mesma forma que nas abordagens de cunho racional, para as abordagens de natureza organizacional o conceito de ambiente constitui algo

externo à organização e com fronteiras relativamente bem delimitadas. Porém, como se apontou anteriormente, ao invés de ser algo concreto, imutável e objetivamente determinado, constitui fonte de informações ambíguas e incertas. O ambiente é acessado pelos gerentes através de uma série de ações interativas, ao mesmo tempo que tais ações refletem comportamentos que, tanto moldam o ambiente, quanto por ele são moldados (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

Por outro lado, segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2002), nas abordagens de natureza cognitiva, o ambiente constitui, em última instância, um domínio cognitivo que serve de repositório de padrões de significados, criados por indivíduos e organizações em permanente interação. Consiste, portanto, substrato intangível no qual não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações materiais e simbólicas transformados em realidade coletiva. Entende-se o ambiente como fruto da percepção e da interpretação dos membros organizacionais, ou seja, uma abstração mental traduzida em padrões de significados e interpretação compartilhados.

Na visão de Machado-da-Silva e Gonçalves (2000), o ambiente pode ser mais adequadamente compreendido quando visualizado em termos de fenômenos objetivos, cujo significado organizacional é subjetivamente estabelecido e compartilhado pelos membros que integram as organizações, evidenciando intersubjetividade. Dessa forma, uma das maneiras de entender a mudança organizacional é analisá-la por meio do trinômio ambiente – interpretação – organização.

“Em suma, a dinâmica da mudança inspira a orientação estratégica das organizações e a sua adaptação ambiental; contudo as diferentes reações das organizações resultam de elementos próprios de cada uma delas, expressos nos esquemas interpretativos dos seus dirigentes” (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2003, p. 3).

Para Machado-da-Silva e Gonçalves (2000), os dirigentes definem as ações estratégicas de acordo com sua interpretação da situação ambiental. Entretanto eles orientam-se pelo contexto que melhor se encaixa no esquema interpretativo prevaiente da organização.

De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (2000), o contexto ambiental e suas transformações influenciam os sistemas cognitivos compartilhados das organizações, que representam os esquemas interpretativos dos membros organizacionais.

Mas vale ressaltar que para Machado-da-Silva e Fonseca (1993), por um lado as circunstâncias ambientais pressionam no sentido da homogeneização das formas e das práticas organizacionais e por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização. Dessa forma, as ações organizacionais são orientadas pelo contexto ambiental de referência, por meio da interpretação da situação contextual realizada pelo grupo dirigente da organização.

Esta visão de ambiente - do “novo institucionalismo” - tem como base o trabalho de Berger e Luckmann (1985). Para eles, o ambiente é uma realidade socialmente construída, com base num conjunto de crenças e valores compartilhados. Eles argumentam que a vida social só é possível porque os indivíduos, através de suas interações sociais, criam estruturas e conhecimentos compartilhados que mantêm a ação coletiva. O processo em que as ações são repetidas e passam a possuir um significado comum para o indivíduo e para a coletividade é definido como institucionalização. Segundo esses autores, “dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social. Novos mecanismos de controle só são exigidos, se os processos de institucionalização não forem bem sucedidos” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 80).

De acordo com Berger e Luckmann (1985), o processo de criação do conhecimento compartilhado e do sistema de crenças ocorre em três fases que, por sua vez, não encontram separação temporal, ou seja, ocorrem simultaneamente. O primeiro momento é a exteriorização: nela, através da interação social, ocorre a produção de estruturas simbólicas que têm seus significados compartilhados pelos participantes. O segundo é a objetivação, que é o processo no qual a produção anterior assume a qualidade de realidade objetiva. O terceiro momento é a interiorização, em que o mundo objetivo passa a ter sentido e se torna subjetivamente dotado de significado para o indivíduo por meio da socialização.



Derrubando o determinismo ambiental de outras proposições, essa concepção abre espaço para uma análise que abrange tanto aspectos relativos à ação, quanto à interpretação, ou seja, admite que as organizações constroem uma representação de seu ambiente e que possuem a capacidade de modificá-lo, ressaltando a interdependência do ambiente e da organização (SCOTT, 1998).

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 12):

“cabe aos atores sociais, mediante sua capacidade de agência, a participação no processo de construção social da realidade, a partir de condicionantes estruturais que não apenas constroem, mas também possibilitam a ação social, na medida em que são criados pelos próprios atores sociais por meio do compartilhamento intersubjetivo de interpretações”.

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), esta concepção subjetiva do ambiente implica reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional e em consequência o poder de agir de formas diferentes, no que diz respeito à dinâmica entre organização e ambiente.

Apesar disso, DiMaggio e Powell (1991) propuseram a hipótese de que à medida que os ambientes organizacionais ficam mais estruturados, as estruturas organizacionais situadas dentro deles ficam mais homogêneas. Isto ocorre porque as organizações estão inseridas em ambiente constituído por regras, crenças e valores compartilhados. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade e suporte ambiental. Os autores identificaram três mecanismos diferentes de influência que operam entre as organizações de um mesmo ambiente: coercitivo, mimético e normativo; todos eles têm o mesmo efeito: impulsionar o isomorfismo estrutural.

Como foi descrito por DiMaggio e Powell (1991), o isomorfismo pode ser de caráter coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; de caráter mimético, que resulta de repostas padronizadas à incerteza; e por último, de caráter normativo, associado à profissionalização.

Sobre a primeira forma de isomorfismo autores apontam que:

“O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio” (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p. 67).

Já os processos miméticos caracterizam-se por adoção de outras organizações como modelo, quando existe a percepção de que elas são mais legítimas ou mais bem sucedidas. Isso geralmente ocorre como uma forma de resposta às incertezas causadas pelas pressões ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

DiMaggio e Powell (1991) apontam como a terceira fonte de mudança organizacional isomórfica as pressões normativas, que derivam principalmente da profissionalização. De acordo com esses autores, a profissionalização se manifesta através de dois mecanismos principais, que são o apoio à educação formal e sua legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários e o segundo aspecto, o crescimento e a constituição de redes de profissionais que permeiam as organizações.

DiMaggio e Powell (1991) apontam também como outro importante mecanismo estimulador do isomorfismo normativo a seleção de pessoal, que tende a selecionar gerentes e funcionários-chave a partir de um grupo comum de atributos, algumas vezes de mesma procedência, gerando dessa forma, grupos de indivíduos quase intercambiáveis, ocupando posições semelhantes em diferentes organizações, mas que analisam os problemas quase da mesma maneira, tomando decisões similares e colaborando para a manutenção de estruturas sociais homogeneizadas.

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) reconhecem que as estruturas e as estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas; contudo eles ressaltam a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando ao alcance de seus objetivos e à manutenção dos seus interesses.

Nesse sentido, as organizações tendem a perceber o ambiente de maneiras diversas, tendo em vista o contexto institucional de referência. A forma como os atores organizacionais percebem e interpretam as exigências e as pressões ambientais podem levar as organizações a adotarem estratégias e estruturas diferenciadas. Portanto entende-se que os dirigentes situados em níveis estratégicos têm papel fundamental no delineamento da estrutura e das estratégias organizacionais por meio de seus esquemas interpretativos compartilhados ou processos de interpretação do ambiente.

Diante do exposto, fica claro que a noção de ambiente constitui elemento fundamental nos estudos que tratam de estratégia organizacional. Diante da incerteza e da mudança ambiental, as organizações procuram preparar-se, por meio do desenvolvimento ou adoção de determinadas estratégias. Seus objetivos são a obtenção de recursos e legitimidade, garantindo sua sobrevivência e em alguns casos, uma posição privilegiada no ambiente. As diversas ações estratégicas que as organizações podem tomar dependem do modo como seus dirigentes compreendem e interpretam as expectativas do ambiente e a estratégia.

Em suma, a abordagem institucional, no entender de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), pode contribuir para a melhor compreensão do fenômeno da mudança organizacional no campo das Ciências Sociais, ao sustentar que a conduta organizacional seria também modelada por elementos socioculturais e não somente por fatores técnicos e financeiros, endógenos ou exógenos.

Com base nessa abordagem, faz-se a distinção do ambiente técnico e do ambiente institucional, como foi proposto por Meyer e Rowan (1991): o ambiente técnico é relativo ao espaço onde se buscam fontes de insumos, mercados para produtos organizacionais, assim como onde se encontram e exercem influências os competidores e reguladores. Seus insumos podem ser retirados tanto como reservas de recursos, como de fonte de informações. É também através do ambiente técnico que se verificam as relações de troca, sejam elas de bens, sejam de serviços produzidos pela organização, possibilitando assim avaliar seus resultados em termos de eficiência organizacional.

Já o ambiente institucional, de acordo com Scott (1998), é caracterizado pela necessidade da organização de conformar-se a regras socialmente constituídas, para obtenção de legitimidade e com isso ter apoio de outros atores sociais. Por isso o ambiente institucional é constituído pelas regras e exigências que reconhecem e concedem legitimidade às organizações. Dessa forma a sobrevivência da organização não está exclusivamente relacionada a seus resultados relativos a produtos, processos e serviços, mas também em sua aceitação como sendo legítima e socialmente reconhecida.

Como foi definido por Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, p. 214:

“O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Desse modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação a exigências sociais”.

Com isso o conceito de ambiente institucional amplia a compreensão do ambiente, ao adicionar aos aspectos políticos e econômicos, característicos do ambiente técnico, considerações sociais e culturais, pondo em evidência sistemas simbólicos, como regras normativas e construções cognitivas e processos regulativos, na formação do comportamento social (SCOTT, 1998).

Porém não podemos esquecer que, apesar de existir a diferenciação entre ambiente técnico e ambiente institucional, ambos devem ser tratados como facetas de um mesmo ambiente, uma vez que um é complementar ao outro, não sendo excludentes e sim intimamente interligados.

A compreensão e utilização do conceito de ambiente, composto por sua faceta técnica e institucional permitem a operacionalização de outros níveis distintos de análise. Dessa forma, se utilizará também a distinção entre os níveis de análise: regional, nacional e internacional, que representam o contexto de referência para o qual dirigentes organizacionais definem suas ações, ou seja, o contexto que melhor se encaixa nos esquemas interpretativos da organização, ou de seus dirigentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). São estabelecidos os contextos de referência para os propósitos da organização, sejam eles de cunho

técnico, como seus resultados e desempenho operacional; sejam eles de caráter institucional, como formas e meios de a organização alcançar sua legitimação.

Dessa forma, entende-se que a possibilidade de uma divisão analítica em níveis de contexto ambiental (regional, nacional e internacional) decorre “da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, p. 9).

Observa-se que a divisão analítica do ambiente em contextos de referência possui significativa relação com a noção de esquemas interpretativos. No caso, entende-se que os dirigentes organizacionais definem ações e se orientam pelo contexto ambiental que mais se alinha ao esquema interpretativo predominante na organização. Da mesma forma, acredita-se existir uma relação de reciprocidade, ou melhor, dizendo recursividade, entre esquemas interpretativos, contextos de referência ambiental e ações organizacionais, nas quais “estruturas e ações fundamentam o próprio processo por meio do qual ambos emergem, permeado por configurações contínuas de interpretação”, criando assim o efeito de recursividade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE. 2005, p. 25).

A compreensão da atuação do ambiente como contexto de referência para os gestores organizacionais através de suas diferentes facetas técnica e institucional; assim como em seus diferentes níveis de análise, regional, nacional e internacional é fundamental para o entendimento de como as decisões estratégicas, permeadas pela agência são influenciadas pelo ambiente.

## **2.2 AGÊNCIA**

Conforme foi exposto por Jensen e Meckling (1976) e mais recentemente Eisenhardt (1988), a teoria da agência focaliza uma questão particular das organizações, que é o problema de agência. O problema de agência aborda a relação entre um principal, ou empregador, que delega as atividades ou trabalho, e o agente, aquele que realiza essas atividades.

Assim, a teoria da agência tenta descrever essa relação através da metáfora de um contrato. O foco consiste em determinar o contrato ideal que regula as relações entre o principal e o agente, mais especificamente, na determinação da utilização de um contrato baseado no comportamento do agente ou nos resultados obtidos pelo ele (EISENHARDT, 1988).

Como foi apontado pela mesma autora Eisenhardt (1989), a teoria da agência foi utilizada por acadêmicos em diversos campos de conhecimento, na contabilidade, na economia, nas finanças, no *marketing*, nas ciências políticas, na sociologia e nos estudos organizacionais. Porém, como a própria autora afirma, ainda existe muita controvérsia sobre o assunto.

Na visão de Scott (2001), existe uma tendência da teoria institucional em apontar as amarras ou restrições da estrutura social que acabam proporcionando a continuidade dessas mesmas estruturas. Porém essa mesma teoria atenta e analisa as maneiras como indivíduos agem com intuito de criar, manter e transformar instituições.

Segundo Scott (2001), trabalhos recentes sob a ótica institucional dão mais atenção à maneira como os indivíduos, assim como as organizações inovam e agem estrategicamente, contribuindo para a mudança institucional.

Dessa forma, a visão adotada pela teoria da estruturação proposta por Giddens (2003), adota o ator social como criador e seguidor de regras sociais, utilizando-se de recursos conforme eles se envolvem na produção e reprodução das estruturas sociais. Os atores são vistos tanto como detentores de conhecimento e capacidade de reflexão, sendo assim capazes de compreender e assimilar as situações rotineiras em que estão envolvidos, assim como a monitoração de suas atividades e a de outros atores sociais.

De acordo com Scott (2001), a agência, como é proposta por Giddens (2003), refere-se à capacidade de um ator de afetar de alguma forma o mundo socialmente construído, na qual este interage, alterando assim suas regras e concepções socialmente compartilhadas assim como a distribuição de seus recursos. A presença de agência humana pressupõe uma teoria não determinante e

voluntarista de ação em que a possibilidade de agir de outra forma, ou de forma contrária, significa a possibilidade de intervir no mundo social.

Para Giddens (2003, p. 17), “ser capaz de atuar de outro modo significa ser capaz de intervir no mundo, ou abster-se de tal intervenção, com o efeito de influenciar um processo ou estado específico de coisas”.

Giddens (2003, p. 10) salienta que a “agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar, sendo por isso que agência subentende poder”.

Para Scott (2001), todos os atores, tanto individuais quanto coletivos, possuem algum grau de agência, mas a quantidade ou a capacidade de agência varia bastante entre atores, assim como entre tipos de estruturas sociais. Dessa forma, o mesmo autor salienta que a própria agência é algo socialmente estruturado: “a ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos preexistente” (GIDDENS, 2003, p. 17).

Auxilia também a compreensão do conceito de agência a abordagem de Emirbayer e Mische (1998), que defendem que a agência se refere aos processos interpretativos, em que as escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas contingencialmente por atores, no decorrer do desdobramento de diferentes situações.

Para Emirbayer e Mische (1998), a agência é um engajamento, ou comprometimento, temporariamente construído por atores de diferentes ambientes estruturais que, através da interação de seus hábitos, imaginação e julgamento, tanto reproduzem como transformam essas estruturas em respostas interativas aos problemas enfrentados, mudando situações históricas. Essa definição engloba o que os autores distinguem analiticamente como o processo de interação, de projetividade e de avaliação prática, que são os elementos constituintes da agência humana.

O elemento interacional que, para Emirbayer e Mische (1998) representa a primeira dimensão da agência humana, diz respeito à reativação seletiva de padrões anteriores de pensamento e ação por parte dos atores. Incorporados de forma rotineira em atividades práticas, dão estabilidade e ordem aos universos sociais,

ajudando dessa forma a sustentar suas identidades, interações e instituições através do tempo.

A segunda dimensão da agência, o elemento projetivo, engloba a geração imaginativa pelos atores de possíveis trajetórias de ações futuras. É através desta dimensão que estruturas recipientes de pensamentos e ações podem ser criativamente reconfiguradas em relação aos medos, esperanças e desejos para o futuro por parte dos atores (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Como dimensão final da agência, Emirbayer e Mische (1998) apresentam o elemento prático avaliativo. Ela consiste na capacidade dos atores em realizar julgamentos práticos e normativos entre possíveis alternativas de trajetórias de ações, em resposta a demandas emergentes, dilemas e ambigüidades das presentes situações.

Dessa forma a agência, como concebida por Emirbayer e Mische (1998), apresenta-se como uma tríade, em que os seus distintos elementos analíticos correspondem respectivamente a suas orientações para o passado, futuro e presente. Porém de forma alguma essas dimensões se apresentam de maneira ordenada ou são excludentes umas das outras. Desagregar cada dimensão da agência e explorar qual das orientações é predominante para uma dada situação, permite sugerir que uma orientação primária engloba as outras duas como secundárias, que possibilita a visualização da agência humana uma tríade, podendo mudar conforme os atores respondem a um ambiente diverso e em constante mudança, no qual estão inseridos.

Segundo Scott (2001), o conceito de agência, assim como a teoria da estruturação proposta por Giddens (2003), vislumbram um papel ativo para os atores sociais, sejam eles individuais ou organizacionais, permitindo uma visão do processo institucional interativo e recíproco, ao invés de algo determinista e unilateral.

Como lembram ainda Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 25), “mediante a noção de agência como foi exposta por Giddens, é possível visualizar a interdependência entre estruturas e ações sociais, sem sucumbir à idéia de causalidade linear entre elas”.



Com isso podemos entender a agência como a capacidade de um ator social de afetar o mundo a seu redor. Tal capacidade está vinculada aos recursos e a interpretação necessária para decidir sobre o exercício ou não de uma ação que irá influenciar a realidade socialmente construída à qual esse elemento pertence.

Podemos perceber então que a agência se dá através da junção desses dois componentes, interpretação e recursos. Pois os recursos são inúteis sem a interpretação, ou o julgamento de como utilizá-los. A interpretação, por sua vez, não pode ser posta em prática sem os recursos necessários para tal. Torna-se necessário então a exposição dos conceitos de interpretação, sob a forma de esquemas interpretativos. Mais à frente, para abordar todos os elementos componentes do conceito de agência, serão abordados os recursos, mais especificamente os recursos organizacionais.

### **2.3 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS**

Segundo Hinings e Greenwood (1988), os esquemas interpretativos são conjuntos de idéias, valores e crenças que orientam as decisões organizacionais. Eles determinam o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 107):

“a definição de estratégias de ação é predominantemente orientada pelo uso de esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa. Ou seja, as pessoas percebem, identificam e interpretam os componentes da realidade. Esse conjunto de interpretações é mentalmente elaborado e arquivado em esquemas interpretativos, cujos elementos vão permitir a compreensão dos significados das prescrições ambientais”.

Ao entender os esquemas interpretativos dos dirigentes, que são compostos por seus valores e suas crenças acerca do que interpretam como a maneira correta de fazer as coisas, pode-se compreender qual seja o contexto ambiental utilizado como referência pela organização.

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

A autonomia e a diversidade organizacional é entendida a partir do papel desempenhado pelos esquemas interpretativos, específicos para cada organização. Assim, “por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos” (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 111).

O entendimento das organizações como sistemas interpretativos fundamenta-se basicamente em quatro pressupostos apontados por Daft e Weick (1984). Primeiro, as organizações constituem sistemas abertos que processam informações do ambiente; segundo, as organizações não possuem outro mecanismo, separado dos indivíduos, para definir metas, processar informações ou perceber o ambiente; terceiro, os gerentes de nível estratégico formulam a interpretação organizacional; e quarto, as organizações diferem sistematicamente no modo como interpretam o ambiente.

Segundo as prerrogativas propostas por Bartunek (1984), o entendimento das influências ambientais se dá a partir da mediação dos esquemas interpretativos, expressos nos valores e crenças compartilhados pelos membros da organização. Neste sentido, forças e pressões de ordem externa e interna são processadas cognitivamente na mente dos dirigentes organizacionais e posteriormente traduzidas em decisões e ações organizacionais.

Dessa forma, Hinings e Greenwood (1988) propõem que os esquemas interpretativos compreendem conjuntos de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais e determinam o que a organização faz e como ela faz. Nesta mesma direção, Machado-da-Silva e Fonseca (1994, p. 79) definem esquemas interpretativos como o “conjunto de idéias e valores, elaborados pelo

sistema cognitivo dos agentes organizacionais a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações”.

Dessa forma, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) afirmaram que uma das chaves do processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes. Assim, a estratégia deixa de ser entendida como processo puramente deliberado da racionalidade dos dirigentes, para constituir uma elaboração cognitiva (DAFT; WEICK, 1984).

Os esquemas interpretativos propiciam significado ao mundo organizacional e, simultaneamente, possuem caráter articulador das orientações estratégicas da organização, atuando como referência para os propósitos organizacionais, os princípios de organização e os critérios de avaliação de desempenho (HININGS; GREENWOOD, 1988 e MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Neste sentido, embora as organizações trabalhem sob a influência de um mesmo conjunto de valores, tendem a apresentar modos de interpretar e de agir que variam de conformidade com os padrões de competitividade do contexto ambiental de referência ao qual se alinham (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002).

Apoiada pelas idéias de Machado-da-Silva e Fonseca (1994), Hinings e Greenwood (1988), Schwenk (1988) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), adotar-se-á a visão de esquemas interpretativos compostos por valores e crenças, pois estes dois elementos estão vinculados à estrutura e processos organizacionais, refletindo assim os esquemas interpretativos dos agentes organizacionais que, a partir da concepção da realidade, determinam suas ações.

Os valores organizacionais consistem num conjunto de convicções dos membros da organização relativo aos meios e aos fins de suas ações. Esses são responsáveis pela interpretação e percepção desses dirigentes, com relação à própria organização e ao ambiente em que se inserem. Dessa forma, para Pant e Lachman (1998), os valores atuam como critério para a seleção de alternativas de ação de cada situação, criando assim critérios de julgamento para comportamentos desejados ou indesejados.

De acordo com Schein (1985), valores são os princípios, objetivos e padrões sociais mantidos dentro de uma cultura e que possuem importância implícita. Assim, os valores definem com quais questões os membros organizacionais devem preocupar-se, assim como constituir uma base para o julgamento sobre o que é certo e o que é errado. Colaboram também com esse conceito Machado-da-Silva e Fonseca (1994), que afirmam que os valores são definidos pelos critérios, concepções ou preferências racionalizadas sobre o que é desejável ou não, como por exemplo, o resultado de uma determinada ação.

As crenças, por sua vez representam os pressupostos não-conscientes dos indivíduos, que geram expectativas, influenciam percepções, pensamentos e emoções dos indivíduos sobre o mundo e as organizações.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1994), o valor se distingue da crença, não apenas por seu nível de consciência, mas por sua maior instabilidade, pois as crenças são normalmente abandonadas e substituídas por outras no decorrer do tempo e no processo do amadurecimento do indivíduo.

Hatch (1993) afirma que a relação existente entre valores e crenças é interativa, tendo em vista que as crenças sustentam os valores. Para Hatch (1993, p. 662) “aquilo que os membros de uma organização assumem como verdade influencia o que eles valorizam”, assim como as crenças originam-se de valores que, ao decorrer do tempo, por conduzirem os atores a comportamentos eficazes, se transformam em pressupostos subjacentes ou básicos desses atores sobre como as coisas são.

Dessa forma, os valores e crenças, componentes constituintes dos esquemas interpretativos, atuam como fatores mediadores, orientando a forma pela qual o ambiente é percebido e interpretado pelos membros da organização. Os esquemas interpretativos definem ou condicionam as opções de ação organizacional e a utilização dos recursos organizacionais. As respostas estratégicas, por sua vez, são o resultado da interação da interpretação, através de seus esquemas interpretativos e os recursos organizacionais disponíveis, que serão tratados a seguir.

## 2.4 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Penrose (1959) apresenta a concepção da empresa como um conjunto de recursos produtivos. Este conceito foi utilizado por Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), que argumentam que as competências diferenciais das organizações são extraídas de seus recursos e capacidades, representadas por ativos intangíveis e tangíveis.

Os anos 80 do século vinte caracterizaram-se pela análise estratégica focada na relação estratégia e ambiente externo (GRANT, 1991). A predominância desta perspectiva pode ser percebida principalmente a partir de importantes estudos como os de Porter (1980), em que se procurava descrever as condições ambientais que poderiam favorecer o desempenho organizacional. De forma geral o modelo de Porter sugere que as organizações analisem seu ambiente competitivo, escolham suas estratégias, para então buscar adquirir os recursos necessários para implementar suas estratégias (BARNEY, 1991).

Para autores como Porter (1996), os recursos e capacidades organizacionais são encarados como os principais elementos formadores de vantagens competitivas, sendo que estes se apresentam como a única fonte de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo.

Capacidades organizacionais, que se apresentam como bens ou recursos intangíveis da organização, são também defendidos como fatores determinantes para a elaboração de estratégias empresariais bem sucedidas por autores como Prahalad e Hamel (1990), que desenvolveram o conceito de competências essenciais, ou *core competences*.

Também colaboram com esta visão Markides e Williamson (1994), que afirmam que a simples exploração de recursos estratégicos não é suficiente para criar uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Esta somente é possível através da transferência de competências essenciais entre suas unidades de negócios, acelerando assim a criação de ativos estratégicos a um custo menos elevado.

Tratando de recursos tangíveis e intangíveis como um todo, diversos estudos apontam que inúmeras organizações se desenvolvem em indústrias sob condições ambientais não favoráveis, implementam estratégias e alcançam níveis significativamente altos de desempenho. Sob tais considerações, autores que utilizam uma abordagem baseada em recursos, argumentam que o ambiente competitivo de uma organização não constitui o único determinante das estratégias e do desempenho organizacional (BARNEY, 1996). Pelo contrário, argumentam que os recursos e as capacidades organizacionais desempenham papel fundamental no processo de elaboração estratégica, bem como no desempenho da organização. Assim, a visão baseada em recursos promove um retorno ao equilíbrio do processo de administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), especialmente vinculado ao crescente interesse no estudo de recursos e capacidades organizacionais, enquanto elementos formadores de vantagens competitivas sustentáveis.

Considerando a ascensão do modelo elaborado por Porter, nos anos 80 do século vinte, o foco da administração estratégica voltou-se quase exclusivamente para a análise do ambiente externo e promoveu significativa negligência no papel desempenhado pelos aspectos organizacionais internos (GRANT, 1991 e MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A heterogeneidade de recursos, defendida pela visão baseada em recursos, apresenta interessante relação com a noção de esquemas interpretativos. Basicamente tal relação se efetua ao assumir que, a partir das crenças e valores compartilhados em uma organização, que são basicamente expressos através do esquema interpretativo do grupo de dirigentes organizacionais, as organizações tendem a desenvolver sistemas de interpretação específicos, que resultam em reações particulares em face das influências de agentes ou pressões internas e externas. Em outras palavras, acredita-se que, em virtude dos esquemas interpretativos, duas organizações distintas que compartilham um único contexto ambiental semelhante podem diferenciar-se pelo fato de interpretarem e valorizarem características e informações de seus respectivos contextos internos e externos. Dessa forma a própria diversidade interpretativa acaba resultando em heterogeneidade de recursos organizacionais e de sua utilização.

Retornando à discussão específica e relacionada aos recursos e competências organizacionais, Barney (1996) aponta que um dos primeiros autores a denominar atributos organizacionais, enquanto recursos, foi Wernerfelt (1984); essa terminologia mais tarde foi adotada por outros autores. Em geral, passou-se a considerar como recurso de uma organização todos os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos, entre outros fatores controlados por uma organização (BARNEY, 1996).

No que diz respeito às discussões sobre uma definição para o termo, Amit e Schoemaker (1998, p. 203) sugerem que recursos podem ser definidos como “estoques de fatores disponíveis que são controlados e de propriedade de uma empresa”. Já Warren (2002, p. 16) aponta que recurso é “alguma coisa a que a empresa tem acesso e que pode ser útil de alguma forma”. Ao contrário da definição proposta por Amit e Schoemaker (1998), para Warren (2002) a empresa não necessariamente precisa ser proprietária do recurso. Na perspectiva desse autor, o simples acesso o caracteriza como recurso organizacional. Nota-se que, a partir da proposição de Warren (2002), amplia-se a perspectiva de recursos organizacionais para uma dimensão externa, ou seja, fatores externos à organização como infraestrutura, entidades governamentais, clientes, distribuidores, fornecedores e parceiros também podem ser entendidos como recursos acessíveis à organização.

Considerando a noção de recursos, apontada anteriormente por Barney (1996), Amit e Schoemaker (1998), entre outros, observa-se que um significativo número de aspectos e fatores organizacionais podem ser denominados e entendidos como recursos; todavia nem sempre sua identificação constitui tarefa simples. Logo, os autores passaram a convenientemente classificar os recursos em categorias distintas.

Barney (1996) sugere que os recursos de uma organização podem ser adequadamente classificados em quatro categorias principais: i) recursos financeiros; ii) recursos físicos; iii) recursos humanos; e iv) recursos organizacionais.

Segundo Barney (1996), os recursos financeiros compreendem todos os tipos de recursos monetários que as empresas podem utilizar para conceber e implementar estratégias. Os recursos físicos, ou capital físico, correspondem à

tecnologia física usada na empresa, a planta organizacional, seus equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Já os recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, bem como os *insights* dos gerentes e trabalhadores de uma empresa. Finalmente, o capital de ordem organizacional constitui atributo da coletividade organizacional, como, por exemplo, a estrutura organizacional, sistemas de controle e coordenação, a própria cultura da organização, sua reputação, bem como as relações informais entre grupos dentro da própria empresa, ou entre a empresa e seu ambiente. O Quadro 1 aponta sucintamente os principais indicadores de cada categoria de recursos sugeridos por Barney (1996).

QUADRO 1. CATEGORIAS DE RECURSOS E INDICADORES

<b>Categorias de Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Recursos financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Natureza do capital</li> <li>– Ativos financeiros</li> <li>– Faturamento</li> <li>– <i>Royalties</i></li> <li>– Aluguéis</li> <li>– Financiamento</li> </ul>
<b>Recursos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tecnologia</li> <li>– Equipamentos</li> <li>– Instalações</li> <li>– Localização</li> <li>– Acesso a matérias primas</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Treinamento</li> <li>– Experiência</li> <li>– Inteligência</li> <li>– Rede de relacionamentos</li> </ul>
<b>Recursos organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estrutura organizacional</li> <li>– Sistema de controle e coordenação</li> <li>– Poder</li> <li>– Liderança</li> <li>– Relações informais</li> </ul>

Fonte: adaptado de Barney (1996)

Tal aspecto, apontado por Grant (1991), implica importante distinção relacionada à noção de recursos, ou seja, os recursos de uma organização podem possuir tanto natureza tangível quanto intangível. Considerando ainda a necessidade de identificação dos recursos relevantes em uma organização, Grant (1991) aponta que uma das principais dificuldades encontradas nesta tarefa reflete a natureza dos sistemas de informação gerencial, tipicamente fragmentados e incompletos. Neste sentido, aponta o autor que os balanços financeiros se apresentam como instrumentos notoriamente inadequados, uma vez que não levam



em conta recursos intangíveis e habilidades baseadas em pessoas.

Como o conceito de agência proposto por Giddens (2003) é um dos princípios norteadores deste trabalho, composta pelos esquemas interpretativos e os recursos disponíveis as organizações, é importante expor o conceito de recursos de Giddens na presente obra. Para esse autor, os recursos se dividem em dois: recursos alocativos e recursos autoritários. O primeiro diz respeito aos recursos materiais envolvidos na geração de poder; eles incluem o ambiente natural e artefatos físicos, derivados então do domínio humano sobre a natureza. Já o segundo tipo de recurso refere-se aos recursos não-materiais; envolvidos na geração de poder, eles derivam da capacidade de se tirar proveito das atividades de seres humanos, ou seja, resultam do domínio de alguns atores sociais sobre outros.

Pode-se fazer uma relação direta com os recursos tangíveis para os recursos alocativos e os intangíveis com os autoritários. Quando comparados com a classificação de Barney (1996), como apontado no Quadro 1, pode-se comparar os recursos alocativos de Giddens (2003) aos recursos de financeiros e físicos, assim como os recursos autoritários com os recursos humanos e os organizacionais.

Tendo em vista que nem todos os recursos podem ser considerados estratégicos para a organização, diversos autores (BARNEY, 1991, 1996; GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1998 e WARREN, 2002) discutem e apontam os pré-requisitos ou atributos dos recursos que constituem ou formam fontes de vantagens competitivas sustentáveis; entretanto, mais uma vez, sem constituírem tipologia comum.

Para Barney (1996), a primeira característica dos recursos estratégicos diz respeito a seu valor. Eles devem ser importantes na medida em que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças ambientais. Em termos econômicos, aponta-se que determinado recurso tem valor quando promove a redução de custo ou amplia o retorno financeiro da organização. Em segundo lugar, deve ser avaliada a raridade do recurso; neste sentido, argumenta que os recursos de uma organização devem possuir atributos e características que não são comuns nas organizações rivais. Em terceiro lugar, recursos estratégicos caracterizam-se como imperfeitamente imitáveis, ou seja, não são facilmente copiados. Dessa forma,

quando uma organização possui recursos de valor, raros e imperfeitamente imitáveis e se apresenta organizada para explorá-los em conjunto com suas capacidades, ela poderá utilizar plenamente o potencial estratégico do recurso como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Através do entendimento do que vem a ser agência, de como são necessários tanto a interpretação quanto os recursos para que ela possa ser exercida, podemos então discorrer sobre a estratégia que, para o presente estudo, é o resultado da agência das organizações, em face das influências decorridas do contexto ambiental em que se inserem.

## **2.5 ESTRATÉGIA**

São muitos os conceitos de estratégia. Estratégia deriva do pensamento militar e vem sendo aplicada à gestão de organizações, com maior ênfase a partir dos anos 60 do século vinte, com o desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial. Desde então um número inesgotável de obras vem surgindo para tratar do assunto.

Em 1957, Ansoff publicou um artigo sobre estratégias para diversificação, que constitui um dos primeiros passos do planejamento estratégico. Segundo Ansoff (1993, p. 70), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam que a estratégia pode ser compreendida como plano, representando assim direção, guia ou curso de ação para o futuro. Dessa forma a estratégia é visualizada como escolha intencional de cursos de ação e de direcionamento que a organização deve seguir. Esses autores adotam também o conceito de padrão estratégico, que se refere ao comportamento consistente adotado pela organização no longo prazo. Para eles as estratégias e padrões estratégicos podem ser elaborados intencionalmente para depois serem realizados, o que seriam as estratégias deliberadas; ou as estratégias podem apresentar-se como emergentes, quando, ao longo do tempo, ocorre o surgimento de um padrão estratégico que não foi intencional, ou deliberadamente planejado.

Para ilustrar melhor, Mintzberg (1996) adota a imagem de um executivo experiente, ou um grupo deles. Reunidos em um escritório, eles deliberam e formulam planos ou cursos de ação que serão implementados em suas organizações dentro de um prazo específico, seguindo à risca suas recomendações, assim como um rígido cronograma. A racionalidade e controle são elementos chaves desse tipo de elaboração estratégica, que se baseia na análise dos concorrentes, do mercado e dos pontos fortes e fracos dos recursos e capacidades organizacionais.

A outra forma é uma abordagem alternativa; para o surgimento de estratégias também deve ser analisado um processo que Mintzberg (1996) denomina de processo artesanal de estratégias. Para esse autor a elaboração de uma estratégia de modo artesanal remete a uma imagem completamente diferente, na qual as habilidades tradicionais, a dedicação e a busca da perfeição através da atenção aos detalhes são invocadas. O que vem à mente quando se pensa nesse tipo de estratégia é muito mais uma questão de envolvimento, uma sensação de intimidade e harmonia com a organização e os recursos disponíveis através de longa experiência e comprometimento organizacional, ao invés de um processo simplesmente racional. Com isso, a formulação e a implementação surgem como processo muito mais fluido de aprendizado, em que as estratégias surgem e se desenvolvem de maneira criativa.

De acordo com esse autor, a imagem de um processo de estratégia artesanal representa muito melhor o surgimento efetivo de estratégias. A imagem de uma estratégia planejada, apesar de muito popular na literatura, distorce o processo de formulação estratégica e, de certa forma, confunde as organizações que a adotam de maneira não criteriosa.

Dessa forma, estratégias podem formar-se assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta à determinada situação, ou pode ser deliberadamente trazida à tona através do processo de formulação seguido de sua implementação. Estratégias deliberadas e emergentes formam pontos extremos de uma série contínua, sendo algumas estratégias no mundo real próximas desses extremos. Porém o mais provável é que muitas das estratégias empresariais encontradas nas organizações foram elaboradas através de um processo que se encontra em um ponto entre esses dois extremos. Com isso Mintzberg (1998, p.

425) afirma que não existe forma única ideal para o processo de formulação estratégica, pois “a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede aprendizagem”, enquanto “uma formulação puramente emergente impede o controle” organizacional. Por isso Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que nenhuma estratégia é puramente deliberativa, tampouco totalmente emergente.

Promovendo uma revisão da literatura em mudança estratégica, Rajagopalan e Spreitzer (1996) agrupam-na sob três perspectivas ou lentes teóricas distintas: perspectiva racional; perspectiva de aprendizagem e perspectiva cognitiva. Classificação similar, pelo menos no que diz respeito aos pressupostos que formam cada uma das abordagens, é também apontada por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999). Segundo estes autores, ao examinar a literatura especializada em estratégia, três abordagens destacam-se: a primeira de natureza econômica, a segunda de natureza organizacional e a terceira, mais recente, de natureza cognitiva. A perspectiva cognitiva assume que a mudança estratégica consiste em um processo interpretativo vinculado à cognição e ação dos dirigentes organizacionais, sendo estes influenciados tanto pelo contexto ambiental, quanto organizacional.

A abordagem cognitiva da estratégia assume que diferentes organizações podem responder diferentemente a contextos similares, uma vez que o processo de formação estratégica se desenvolve primordialmente na mente e nos processos cognitivos dos estrategistas. Em outras palavras, considera-se a elaboração estratégica como resultado da interpretação de mundo feita pelos dirigentes organizacionais (DAFT; WEICK, 1984). Segundo apontam Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 105), “uma das chaves do processo estratégico, talvez a única, reside no pensamento dos dirigentes”.

Encara-se, nesta perspectiva, a organização como sistema aberto e socialmente imerso no contexto ambiental. Nesta direção, constatam Machado-da-Silva e Barbosa (2002) que pressões para mudança ou manutenção de estratégias, formas estruturais e características processuais também incorporam, além dos padrões de concorrência geralmente utilizados, padrões de cunho institucional. Ou seja, organizações sobreviventes a circunstâncias de incertezas e de competição, que muitas vezes poderiam não ser consideradas como as mais eficientes,

persistem e são bem-sucedidas. Isso porque se conformam com padrões normativos de legitimidade, consolidados no setor social, a partir de sua interpretação.

Para Crubellate, Grave e Mendes (2003), uma das perspectivas da análise organizacional mais evidentes atualmente é a teoria institucional. A abordagem institucional permite “a contraposição entre racionalidade e não racionalidade (até irracionalidade) como fonte dos processos organizacionais; portanto parece oferecer a possibilidade de interessantes *insights* para a compreensão de aspectos do pensamento estratégico” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2003, p. 1).

Em consonância com esta idéia, Fonseca e Machado-da-Silva (2002) afirmam que o exame da literatura especializada em estratégia organizacional revela a predominância da abordagem da escolha estratégica. No entanto a utilização exclusiva desta abordagem impede a apreensão de outros aspectos importantes para o êxito na adoção de estratégias organizacionais, como, por exemplo, a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca de legitimidade organizacional.

Dessa forma, sustenta-se que a abordagem institucional proporciona uma compreensão mais complexa e abrangente do processo de adoção de estratégias, pois ela supera o clássico esquema da escolha racional e a tendência a vislumbrar a ação estratégica como simples ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais, permitindo examinar essa relação sob duas bases reveladoras: a da reciprocidade e a da legitimação (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

De acordo com oesses autores, a abordagem institucional considera que o comportamento individual é moldado por padrões socialmente construídos, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legítimas da maneira mais eficaz de funcionamento da organização. Para eles o indivíduo é um ator social, que formula estratégias com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações institucionalizadas pela sociedade.

Tendo como base esta abordagem, percebe-se que as organizações estão socialmente imersas em ambientes, dos quais elas retiram e a eles transmitem padrões socialmente aceitos, sobretudo de natureza estratégica. O ambiente é visto

como “setor social, ou campo externo detentor de organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes, e de organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção de legitimidade contextual” (FONSECA; MACHADO-DASILVA, 2002, p. 104).

A abordagem institucional em estratégia incorpora elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para entender a adoção de estratégias. As estratégias adotadas são resultado da ação de atores sociais individuais e coletivos socialmente imersos no contexto ambiental (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2003).

É importante enfatizar que, ao se atribuírem ações e respostas às organizações, na verdade se enfatizam os dirigentes, a coalizão dominante. Essa coalizão assume a função de comandar os processos decisórios estratégicos, interpretando o ambiente, por meio de esquemas interpretativos compartilhados e definindo as estratégias organizacionais a serem adotadas. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são compartilhados em meio à disputa de diversas visões e valores dos diferentes grupos de poder que compõem a organização e o ambiente. Assim, é importante que a organização conheça os diversos atores sociais que de alguma forma influenciam a definição de suas estratégias organizacionais.

A abordagem institucional rejeita a premissa de que os fenômenos organizacionais são produtos únicos da escolha racional baseada em considerações técnicas. Em lugar disso, ela enfatiza as decisões tomadas como certas naturalmente e sem questionamento (*taken-for-granted*), assim como as pressões ambientais que geram o processo de legitimação das organizações (ROBERTS; GREENWOOD, 1997).

Tradicionalmente a estratégia foi vista como processo de ação racional que focaliza na escolha da melhor relação ou configuração entre forças e fraquezas organizacionais em face das ameaças e oportunidades ambientais. Entretanto, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 104), “desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente”. Com isso,

esses autores argumentam que o conceito de estratégia contempla não somente o processo de escolha racional como o de adaptação ambiental e legitimação social também, corroborando com as idéias de Mintzberg e outros autores expostos anteriormente.

A compreensão do conceito de estratégia é fundamental, como foi exposto anteriormente, para o desenvolvimento do processo de tomada de decisão. Neste estudo, que tem o intuito analisar a capacidade de agência e sua influência sobre as respostas estratégicas, optou-se por analisar um único tipo de decisão estratégica, as estratégias de composição de carteira de produtos, que será tratada a seguir.

## **2.6 ESTRATÉGIAS DE COMPOSIÇÃO DE CARTEIRA DE PRODUTOS**

A questão relativa à diversificação ou estratégias de composição de carteira de produtos, também conhecido como o *mix* de produtos, vem sendo um dos principais tópicos debatidos pela estratégia empresarial. O mesmo já foi tema de várias pesquisas e está intimamente ligado ao cerne da administração estratégica. A preocupação com este assunto pode ser averiguada através da atenção despendida no tópico por autores clássicos da administração estratégica.

Em seu clássico livro, Chandler (1962) examina a relação entre estratégia e estrutura ao longo da evolução de quatro grandes corporações norte-americanas. Conforme foi descrito por esse autor, através do crescimento dessas organizações, através de sua expansão geográfica e diversificação de produtos, elas praticamente foram forçadas a mudar suas estruturas organizacionais para se adequarem às mudanças com que se deparavam.

Ansoff (1977), em sua obra, afirma que uma das funções centrais da estratégia empresarial é preocupar-se com o composto de produtos a ser fabricado, bem como com os mercados em que estes serão vendidos, levando em conta as condições ambientais e concorrenciais.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19), estratégia também pode ser definida como posicionamento da organização em relação às condições do

ambiente em que esta se insere, isto é, assim, a estratégia como “a localização de determinados produtos em determinados mercados”.

Grant (2002) também expõe sua preocupação com relação ao assunto destacando sua importância, ao afirmar que a estratégia de uma empresa pode ser definida como a resposta a duas questões: onde a firma compete e como ela compete. A primeira pergunta diz respeito ao escopo das atividades da organização, que seria com quais produtos, em que mercados e atividades a organização deve estar envolvida. A segunda questão envolve como a organização pretende atingir uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, dentro do mercado onde eles atuam.

Muitos administradores e estudiosos recomendaram que os *portfolios* de organizações fossem concebidos levando em conta o conceito da *three-legged-stool*, afirmando que a probabilidade de uma empresa entrar em dificuldades financeiras, ou entrar em processo de falência é menor quando se têm negócios variados.

Segundo Rumelt (1982), a diversificação ocorre quando uma empresa decide expandir-se através da fabricação e comercialização de produtos que não possuam interação de mercado com qualquer dos outros produtos nela já existentes. Essa falta de interação de mercado significa que os motivos para diversificação devem estar relacionados às economias de fatores de produção compartilhados e nos impactos dessa diversidade na eficiência organizacional como um todo. Esse autor ainda faz uma relação entre diversificação e a teoria neoclássica de tamanho de firma, em que o nível de diversificação apropriado seria aquele que equilibra as economias de escala com a deseconomia causada pela escala organizacional. Isso se dá porque, se não houvesse deseconomia associada com o aumento de diversificação, não haveria ponto ótimo de tamanho de escopo, existindo assim a possibilidade de a organização crescer indefinidamente sem perder seu desempenho. Ou seja, depois do ponto em que os retornos sobre o escopo são exauridos, o tamanho do escopo de uma empresa seria indeterminado.

Porém o que ocorre é que as deseconomias de escopo são comuns e surgem através da perda de controle organizacional, que pode ser visto como falha



na alocação e no controle de recursos internos, não conseguindo, assim, um resultado mais satisfatório que a alocação desses mesmos recursos no mercado externo. Contudo como na teoria neoclássica, é praticamente impossível de se distinguir efetivamente qual é o ponto de equilíbrio entre os retornos causados pelo aumento de escopo, da diversificação e da deseconomia causada por eles.

Lubatkin e Chatterjee (1994) também contestam o emprego da linha de raciocínio de *portfolio* sem qualquer adaptação, apresentando em sua pesquisa, uma relação curvilínea entre diversificação e risco, ao invés de uma relação linear. O que também sugere a existência de um ponto ótimo para diversificação empresarial e que empresas que possuem diversificação relacionada, ou seja, que compartilham de recursos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis, possuem maior redução de riscos.

Já em seu estudo, Grant (2002) afirma que muito pouco se sabe por que empresas como Matsushita, General Electric, Canon, Walt Disney, Hewlett Packard, entre outras, foram capazes de criar valor através da diversificação, enquanto outras como RJR Nabisco, AT&T, Eastman Kodak se sentiram obrigadas a se desfazer de suas estruturas diversificadas e retornar ao seu *core business*.

A coexistência de organizações especializadas de sucesso e de organizações diversificadas de sucesso demonstra que não existem simples relações que ligam estratégias organizacionais do desempenho.

Como foi exposto por Markides (2002), atualmente no ocidente é difundido o conhecimento de que existe um limite para o quanto uma organização pode diversificar e de que muitas empresas diversificaram além desse ponto limite nos anos 60 e 70 do século vinte. Como resultado, seu desempenho se reduziu e muitas delas tornaram-se vítimas de lutas por seu controle corporativo através de tomadas hostis que foram comuns nos anos 80, também do século vinte. Apesar de essa tese ter suporte no ocidente e principalmente nos Estados Unidos da América, como foi exposto por Markides (1995), onde os conglomerados buscaram retornar à concentração de seus esforços no que eram originalmente suas competências essenciais, os conglomerados orientais, tais como *chaebols* coreanos, grupos taiwaneses, tailandeses, indianos e da Indonésia continuam a se diversificar e a

manter a sua lucratividade. Como o próprio autor levanta, esse é um mistério que merece maior exploração e, embora ele apresente hipóteses para explicar esse fenômeno, ele mesmo reconhece que não é possível tirar qualquer conclusão a respeito do porquê os conglomerados orientais não sofrem reduções de desempenho em comparação a seus similares ocidentais, sugerindo também que futuras pesquisas devam ser desenvolvidas para buscar elucidar essa questão.

Markides e Williamson (1994) afirmam que a simples exploração de recursos estratégicos não é suficiente para criar uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Ainda corroborando com essa abordagem de Markides e Williamson (1994) assim como Prahalad e Hamel (1990) acrescentam que isso só é possível com a transferência de competências essenciais através de suas unidades de negócios, acelerando, assim, a criação de ativos estratégicos a um custo menos elevado.

Como exemplo de economias de escopo causadas pela transferência de capacidades organizacionais entre divisões de uma corporação diversificada, Grant (2002) cita a Philip Morris, que aplicou sua capacidade de administrar marcas de maneira bem sucedida em suas divisões, apesar de que essas apresentassem produtos não relacionados, tais como cigarros Marlboro, cervejas Miller e produtos alimentícios Kraft.

Ao decorrer da base teórico-empírica, pode-se entender que o ambiente, em suas duas facetas, tanto a técnica quanto a institucional, gera estímulos para a organização que nele está inserida. De acordo com o nível de análise que cada organização adota como referência; este ambiente pode ser regional, nacional ou internacional. Essa interpretação do ambiente pelos gestores organizacionais é condicionada por seus esquemas interpretativos, que são padrões mentais, ou maneiras de se enxergar o mundo, condicionados por suas crenças e valores. De acordo com a interpretação do ambiente por parte dos gestores através de seus esquemas interpretativos, eles podem acionar os recursos que se encontram disponíveis naquele momento, decidindo assim por exercer ou não influência sobre a realidade que os cerca, afetando dessa forma as estruturas e processos sociais nos quais eles se encontram, caracterizando assim a capacidade de agência da organização. Essa capacidade de agência, ou seja, a decisão pela ação ou não,

será expressa para efeitos de elaboração do presente trabalho, através das respostas estratégicas de composição de carteira de produtos. Dessa forma, parte-se do pressuposto de que uma das maneiras da organização responder às pressões e influências sofridas pelo do ambiente é o exercício de sua capacidade de agência, no que tange à composição da carteira de produtos.

Com isso encerra-se a apresentação da fundamentação teórica. Após a exposição e compreensão dos conceitos norteadores desta pesquisa, tais como conceito de ambiente, de agência, esquemas interpretativos, recursos organizacionais, estratégias e estratégias de composição de carteira, pode-se então partir para a operacionalização propriamente dita. Dessa forma, a seguir será apresentada a metodologia de pesquisa, composta pela especificação do problema de pesquisa, do delineamento da pesquisa, dos métodos de análise de dados e por último, as suas limitações.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa adotou-se o esquema metodológico apresentado a seguir, permitindo assim a execução ordenada das atividades envolvidas na execução da averiguação, atribuindo-lhe o rigor acadêmico-metodológico que lhe é necessário.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo tem como tema a capacidade de agência das organizações inseridas em um mesmo setor industrial e o exercício dessa capacidade de agência através de suas respostas estratégicas, quanto à composição de carteira de produtos. Neste sentido, procurou-se entender a tomada de decisão estratégica de composição de carteira de produtos de empresas da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica brasileira, através de sua capacidade de agência humana, da visão baseada em recursos e da perspectiva cognitiva e institucional da estratégia. Dessa forma, o seguinte problema de pesquisa orientou o presente estudo:

**“Como a capacidade de agência de organizações da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica brasileira afeta a tomada de decisões estratégicas de composição de carteira de produtos, em face de pressões do contexto ambiental?”**

##### 3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Considerando o objetivo geral e específico do estudo realizado, elaboraram-se as perguntas de pesquisa abaixo relacionadas.

- Como se caracteriza o contexto ambiental da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica?

- Como se caracteriza o contexto ambiental de referência das empresas em estudo?
- Quais são os principais recursos organizacionais das empresas em estudo?
- Como se caracterizam os esquemas interpretativos dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo?
- Qual a relação entre capacidade de agência, esquemas interpretativos e recursos organizacionais das organizações em estudo?
- Quais são as estratégias de composição de carteira de produtos das empresas em estudo?
- De que maneira a capacidade de agência das empresas em análise influencia as decisões estratégicas de composição de carteira de produtos, em face dos recursos organizacionais disponíveis e das pressões do contexto ambiental?

### **3.1.2 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

Como foi exposto anteriormente, este autor entende que o fenômeno em estudo apresenta-se de forma recursiva, na qual não existe relação causal linear entre as variáveis. Porém entende-se que, para execução da pesquisa, tornou-se necessária a definição de um ponto de partida para a pesquisa. Dessa forma foi convencionado como ponto de partida da pesquisa, portanto como variável independente, o contexto ambiental; como variável mediadora, a capacidade de agência das organizações estudadas; e como variável dependente, a decisão estratégica de composição de carteira de produtos.

Porém é de crucial importância ressaltar que este autor entende que a definição das variáveis como tais é para efeito exclusivo de facilitar sua

operacionalização, tornando assim a pesquisa viável metodologicamente dentro das possibilidades de coleta, processamento e análise do autor.

Dessa forma, a apresentação das variáveis, tais como serão expostas abaixo, busca criar um corte no tempo, ou seja, um corte transversal do fenômeno permitindo a visualização da relação entre as variáveis de modo estático, como se fosse a fotografia de um processo muito mais dinâmico e recursivo.

Dessa forma as variáveis de pesquisa apresentam-se de acordo com a figura abaixo:

FIGURA 1: APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.



Fonte: autor.

### 3.1.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

#### **Contexto ambiental**

**D.C.:** Fatores do contexto externo das organizações, que as influenciam ao mesmo tempo que é influenciado por elas, composto por suas dimensões técnica e institucional (SCOTT, 1998). Foi operacionalizado através de análise do ambiente técnico e ambiente institucional, a seguir definidos.

### **Ambiente técnico**

**D.C.:** “Aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

**D.O.:** Operacionalizado através de análise documental e de análise de conteúdo de dados secundários das organizações pesquisadas, assim como mediante a análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico obtidas através de questionário estruturado.

### **Ambiente institucional**

**D.C.:** Aquele que se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

**D.O.:** Operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários do setor em estudo, visando evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizam as “estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que promovem estabilidade e significado ao comportamento social” (SCOTT, 2001), assim como mediante a análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico obtidas através de questionário estruturado.

### **Agência**

**D.C.:** Capacidade de um ator social de afetar de alguma forma o mundo socialmente construído, onde ele interage, alterando assim suas regras e concepções socialmente compartilhadas, assim como a distribuição de seus recursos (GIDDENS, 2003).

**D.O.:** Operacionalizado através de análise documental e de análise de conteúdo de dados secundários das organizações pesquisadas, assim como mediante a análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico ,obtidas através de questionário estruturado. Busca-se através dos conceitos de recursos organizacionais e esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações estudadas, identificar como eles vinculam seus hábitos, imaginação e julgamento, a reprodução e transformação de suas estruturas organizacionais e a estrutura que os cercam, através de respostas interativas no concernente às exigências ambientais enfrentadas.

### **Recursos organizacionais**

**D.C.:** Atributos de propriedade ou controle, que podem ser utilizados como forças para concepção e implementação de estratégias, assim como de vantagens competitivas.

**D.O.:** Operacionalizado através de análise documental e de análise de conteúdo de dados secundários das organizações pesquisadas, assim como mediante a análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico obtidas através de questionário estruturado.

### **Esquemas interpretativos**

**D.C.:** Conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (HININGS e GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Foi verificado a partir de dois de seus principais componentes: os valores e as crenças.

### **Valores**

**D.C.:** Indicam padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios



desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

**D.O.:** Identificados com base na análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações pesquisadas às perguntas do questionário estruturado.

### **Crenças**

**D.C.:** “Pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

**D.O.:** Identificados com base na análise estatística das respostas dos dirigentes do nível estratégico das organizações pesquisadas às perguntas do questionário estruturado.

### **Estratégias de composição de carteira de produtos**

**D.C.:** Definição estratégica de composto de produtos a serem fabricados, bem como com os mercados nos quais estes serão vendidos, levando em conta as condições ambientais e concorrenciais (ANSOFF, 1977).

**D.O.:** Operacionalizadas através de análise documental e de análise de conteúdo de dados secundários das organizações pesquisadas, assim como através da análise estatística das respostas dos dirigentes de nível estratégico obtidas através de questionário estruturado.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização do estudo proposto com base no problema de pesquisa, foi utilizada a metodologia de pesquisa de levantamento de natureza descritivo-analítica, utilizando-se do artifício de corte transversal do fenômeno estudado, possibilitando assim a correlação entre as variáveis.

De acordo com Fowler (2001), existem vários métodos de coleta e mensuração de dados que podem ser chamados de levantamento, ou *survey*. O presente trabalho tem caráter de pesquisa de levantamento, por apresentar as seguintes características:

- Seu propósito é produzir estatísticas, ou seja, descrições quantitativas ou numéricas a respeito de alguns aspectos da população em estudo.
- A forma principal de coletar as informações é buscar diretamente elementos dessa população, sendo suas respostas os principais dados a serem analisados.
- Geralmente, as informações coletadas são de uma parte ou fração da população, ou seja, de uma amostra ao invés de cada membro da população.

Segundo Babbie (1999), pesquisas de levantamento podem ser utilizadas com objetivo de descrever ou entender relações observadas em uma população. Assim, uma das principais características dos levantamentos é a seleção de amostra de uma determinada população, desenvolvimento e aplicação de questionário; por fim, tratamento e análise dos dados.

Kerlinger (1980) também sugere que pesquisas de levantamento compreendem a coleta de dados de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição, assim como a inter-relação de fenômenos.

Para Malhotra (2001) a pesquisa se caracteriza como descritiva por seu objetivo de descrever características de grupos relevantes, estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exhibe determinado comportamento e determinar o grau de associação entre as variáveis envolvidas. Para o mesmo autor

a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo transversal, pois envolve a coleta de informações de uma dada amostra somente uma vez.

A pesquisa possui caráter descritivo-analítica, porquanto como já foi exposto, tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, assim como a análise desses fatores.

### **3.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM**

A escolha do setor industrial atendeu aos seguintes critérios:

- Relevância do setor, ou seja, sua representatividade na economia brasileira.
- Possibilidade de acesso às informações referentes às organizações inseridas no setor.
- Disponibilidade e acesso às informações secundárias, relevantes para caracterização do contexto ambiental do setor industrial.
- Variedade de posições estratégicas quanto à composição de carteira de produtos.
- Existência de pressões ambientais, tanto no âmbito institucional quanto no técnico.

Dessa forma, a indústria elétrica e eletrônica nacional, mais especificamente sua área de material elétrico de instalação, atende perfeitamente aos critérios de seleção, apresentando-se com um rico campo para exploração empírica e conseqüentemente o enriquecimento do conhecimento e teorias organizacionais.

De acordo com estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), a área de material elétrico de instalação possui 250 empresas atuantes neste setor. Dessas 250 empresas, que supostamente representam a população do setor, 104 organizações eram associadas à Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE (2005) no momento em que foram aplicados os questionários, representando 47,6% do setor. Dessa forma optou-se por adotar

como universo as empresas associadas à ABINEE, pois o mesmo se trata de um universo real e concreto, que possibilita o acesso às informações relevantes, além de sua representatividade setorial.

O procedimento adotado foi de amostragem voluntária, ou por adesão, de natureza não probabilística. O instrumento de coleta de dados foi enviado para a amostra escolhida por conveniência, mais especificamente as indústrias da área de material elétrico de instalação associadas à ABINEE (lista disponível através do Anexo 1), sendo que o retorno das informações ficou a critério das organizações pesquisadas.

Da lista de associados à área de material elétrico de instalação da ABINEE, todas as empresas, ou seja, 104 organizações foram contatadas via telefone. Dessas 104 organizações, apenas cinco empresas declararam não possuir a intenção de participar da pesquisa nesse primeiro contato, fazendo com que os questionários fossem enviados para 99 organizações no total. Desses 99 questionários enviados, o total de respostas obtidas foi de 41, fazendo com que a taxa de retorno seja de 41,41%.

### **3.2.2 FONTE DE DADOS**

A metodologia para a execução deste estudo utilizou de dados primários e dados secundários.

Para Malhotra (2001), dados secundários são aqueles já coletados, tabulados, ordenados e catalogados à disposição dos interessados; já dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e estão de posse dos pesquisados ou do objeto de estudo.

### **3.2.2.1 DADOS SECUNDÁRIOS**

Os dados secundários foram obtidos através da análise de jornais e revistas, periódicos acadêmicos, relatórios e outras publicações setoriais e livros especializados.

Os dados secundários foram utilizados como elemento orientador, proporcionando assim uma elaboração mais adequada do instrumento de coleta de dados primários, assim como a análise das pressões do contexto ambiental, em que as organizações que serão analisadas se encontram.

A maior parte dos dados secundários relativos à conjuntura política e econômica nacional e internacional foi coletada em veículos de mídia impressos, tais como periódicos semanais, revistas especializadas e jornais.

A ABINEE provou ser uma fonte muito útil de informações, tanto para a operacionalização da coleta de dados primários descrita mais detalhadamente a seguir, como fonte de referência e informações especializadas sobre o setor. A entidade publica periódicos setoriais, além de manter uma gama ampla de informações periodicamente atualizadas sobre o setor em seu banco de dados, disponíveis em seu endereço eletrônico e em alguns casos disponibilizados por seu setor de estatística diretamente para o pesquisador.

Essa gama de informações disponibilizadas para o pesquisador possibilitou a caracterização e o melhor entendimento da indústria elétrica e eletrônica nacional. Porém a área de material elétrico de instalação abrange uma gama muito ampla de produtos dificultando a coleta de informações a respeito de todas as empresas que a pertencem, assim como do desempenho econômico de todos os produtos que constituem e caracterizam as empresas atuantes na área em questão.

### 3.2.2.2 DADOS PRIMÁRIOS

A coleta dos dados primários foi realizada através de aplicação de questionário estruturado, que, segundo Malhotra (2001), permite traduzir a informação desejada, motivar e incentivar o entrevistado a se envolver pelo assunto e minimizar o erro na resposta; sendo este submetido à análise estatística posterior.

O questionário foi desenvolvido a partir da apreciação e análise dos dados secundários, que permitiu um prévio conhecimento do setor e pautou o caminho a ser tomado, dando o direcionamento para a elaboração das questões.

Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste com dois respondentes pertencentes às duas empresas distintas que faziam parte da amostra. Vale a pena, porém, ressaltar que essas pessoas não foram as mesmas que responderam a versão final do questionário. Ou seja, elas não responderam o questionário duas vezes, nem os respondentes finais tiveram contato com as questões antes da aprovação final proporcionada pelo pré-teste.

A versão final do questionário (Anexo 2) efetivamente aplicado nas empresas participantes contém cinquenta e quatro questões, dez de escala *Likert* de sete pontos, duas de ordinais, dezoito questões de escala numérica de valores, duas de escala nominal, e o restante de múltipla escolha simples.

Foram elaboradas versões impressas, eletrônicas, em formato de texto e por último em formato eletrônico *on-line* do questionário com intuito de facilitar o máximo, o possível acesso ao respondente do questionário.

No período de 16 a 25 de novembro de 2005, foi realizada uma primeira abordagem por telefone, através do contato disponível pela listagem de empresas associadas a ABINEE na área de material elétrico de instalação, buscando sempre as pessoas indicadas como responsáveis por responder as questões relativas à entidade. Após identificar se essas eram ou não as pessoas mais indicadas para responder ao questionário, foi realizada uma breve introdução sobre a pesquisa, seu intuito e as informações necessárias para o envio do instrumento de coleta de dados, acompanhando uma explicação mais detalhada a respeito da pesquisa e seu intuito acadêmico.

Todas as empresas pertencentes a área de material elétrico de instalação associadas à ABINEE da época, ou seja, o universo adotado, foram contatadas por telefone pelo pesquisador. Das empresas contatadas, um número muito pequeno declarou que não possuía intenção alguma de participar da pesquisa e por consequência responder ao questionário através desse primeiro contato. Das empresas contatadas, que a princípio aceitaram participar, ou ao menos avaliar o questionário da pesquisa, foi possível identificar pessoas chave e em alguns casos, entrar em contato diretamente com essas pessoas para o envio do questionário.

A grande maioria preferiu responder ao questionário *on-line*, sendo que seu endereço eletrônico junto com a carta de introdução da pesquisa foram disponibilizados através de *e-mails* para as pessoas responsáveis.

Alguns poucos casos, mais especificamente cinco, pediram para que o questionário fosse enviado em anexo junto com a carta de introdução, por *e-mail*, e outros dois casos o requisitaram por fax. Vale ressaltar a título de curiosidade que nenhuma dessas empresas respondeu ao questionário.

Aproximadamente 15 dias após o envio dos questionários foi feito o segundo contato via *e-mail*, reiterando a importância da pesquisa e da participação das empresas que ainda não haviam retornado o questionário.

Depois de duas semanas após o envio do segundo *e-mail*, foi enviado para as empresas que ainda não haviam respondido, o terceiro *e-mail*, novamente reiterando a importância da pesquisa e da participação das respectivas empresas.

Após três tentativas de aproximação por *e-mail*, as empresas que ainda não haviam respondido aos questionários foram abordadas diretamente durante a segunda quinzena de janeiro de 2006, através de ligações telefônicas. O intuito era confirmar a intenção ou não de participar na pesquisa por parte da empresa, confirmando se os *e-mails* estavam sendo direcionados para as pessoas certas ou não, assim como tentando conscientizar da importância da participação das empresas na atual pesquisa.

Foi durante a segunda abordagem por telefone que ficou claro para o pesquisador o quanto as empresas pesquisadas se sentiam incomodadas com a

questão referente ao faturamento bruto anual. Dessa forma optou-se por tornar a resposta dessa questão opcional, o que causou um ligeiro aumento no número de respostas obtidas.

Com isso a Q.25 referente ao faturamento bruto anual foi descartada sem prejuízo para a pesquisa, pois muitos questionários já haviam retornando com dados que visivelmente não expressavam nem de perto a realidade, além de resolver o entrave que essa questão estava causando para aqueles que preferiam por não declarar valores referentes a seu faturamento. O abandono dessa questão não causou prejuízo para a pesquisa, porque sua principal relevância era servir de parâmetro para a Q.29, que trata do percentual de vendas ou faturamento dos cinco principais produtos da empresa, questão essa que todos os respondentes optaram por responder em valores percentuais, tornando desnecessária a Q.25. Além disso, a Q.25 pretendia servir de parâmetro auxiliar para a classificação dos respondentes em grande, média, pequena e micro empresa, que acabou sendo feita baseada no número de funcionários de cada empresa respondente.

Durante esse período também houve a interação entre o pesquisador e quatro empresas que responderam a alguma questão de forma incorreta. Dessa forma o pesquisador pôde corrigir ou adicionar dados aos questionários que se encontravam incompletos ou incorretos, evitando assim a perda ou invalidação do questionário inteiro dessas empresas.

Pode-se apontar como principal dificuldade da coleta de dados primários a falta de cultura empresarial de apoio à pesquisa. Aparentemente as empresas pesquisadas se mostraram relutantes com relação a qualquer tipo de pesquisa, seja ela setorial por parte de órgãos oficiais, seja entidades e associações industriais. O caso da atual pesquisa acadêmica não foi diferente, pois para muitos ela possui a imagem de atividade intelectual que não traz benefícios concretos ou imediatos para os participantes, tornando ainda mais difícil a coleta de informações.

Além disso, como foi demonstrado na apresentação dos resultados, a cooperação é o valor com menor disseminação, ou melhor dizendo, aquele ao qual foi atribuída menor importância pelos respondentes. Aparentemente as empresas pertencentes a esse setor e seus dirigentes possuem uma desconfiança muito



grande com relação a suas interações, trocas de informações, parcerias e contatos com entidades externas a organização. Como foi comentado, inclusive pode ser notado pela objeção à qual foi feita a questão referente ao faturamento bruto anual das empresas respondentes.

Outra dificuldade na coleta de informações foi o período no qual foi feita a aproximação por parte do pesquisador junto às empresas para a obtenção das respostas aos questionários. Como o primeiro contato foi realizado na segunda quinzena de novembro, muitas das empresas que não responderam logo em seguida ao primeiro contato entraram ou estavam próximas do período de férias, o que dificultou muito a localização dos dirigentes responsáveis. Foi necessário então esperar pelo retorno de alguns dirigentes, retomar o contato inicial e por consequência atrasar a coleta de dados e a pesquisa como um todo.

Como facilidades ou fatores que beneficiaram a coleta de informações, com certeza pode-se afirmar que o cadastro das empresas da ABINEE com informações tais como responsável técnico ou gerencial, telefone, endereço e endereço eletrônico, facilitou muito o contato com as empresas do universo de pesquisa.

Outro fator crucial foi o apoio institucional da Universidade Federal do Paraná, que permitiu e proveu a hospedagem do questionário eletrônico *on-line* para a coleta de informações em seu endereço eletrônico, mais especificamente no endereço do curso de mestrado, que facilitou muito a coleta e o tratamento dos dados. Essa alternativa não só forneceu maior credibilidade à pesquisa e ao questionário, como também, facilidade de acesso por parte dos respondentes, que demonstraram claramente preferir esse canal de acesso à pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados secundários foi realizada através de análise documental seguida de análise de conteúdo, levantando dados relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Os dados primários foram utilizados para levantar dados relativos às organizações respondentes, suas interpretações, recursos e estratégias, com o intuito de realizar sua análise e caracterização. Todas as questões, incluindo as baseadas em escala do tipo *Likert* de escores atribuídos, passaram por tratamento estatístico com base na análise de variância, permitindo assim explorar as diferenças entre as características de cada grupo.

Primeiramente os dados primários foram submetidos à análise de distribuição de frequência, que tem como objetivo básico contar o número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável para que se tenha uma idéia geral de como se comporta a amostra em relação às questões levantadas. Em alguns casos os resultados da análise de distribuição dos dados obtidos são apresentados diretamente no item 5.1 Caracterização da Amostra desta dissertação, ou em alguns casos a análise de frequência foi posterior à criação de faixas de valor, geralmente baseadas nos quartis, para melhor visualização e entendimento das respostas obtidas.

Por se tratar de um estudo de levantamento que busca descrever e analisar uma população através de amostragem que a represente significativamente, a expectativa era de encontrar no mínimo dois grupos distintos que seriam separados em diferentes *clusters*.

Dessa forma os dados primários foram submetidos à análise estatística, buscando encontrar padrões de comportamento através da análise de *cluster*. *Cluster Analysis*, ou análise de hierárquica de *cluster*, é uma técnica estatística multivariada, que desenvolve grupos e subgrupos, a partir de uma amostra, baseando-se em suas similaridades (HAIR *et al.*,1998). Seu principal objetivo é maximizar as similaridades existentes dentro dos grupos e minimizá-las entre os diferentes grupos.

O objetivo do presente trabalho era, através da análise hierárquica de *cluster*, identificar grupos de empresas dentro do mesmo segmento que possuam não só estratégias similares no que concerne à composição de carteira de produtos, mas também interpretações similares sobre suas estratégias, seus recursos e o acesso aos mesmos, frente às pressões e demandas ambientais exercidas sobre essas organizações. Objetivando assim, entender como a capacidade de agência de organizações da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica afeta a tomada dessas decisões estratégicas, em face de pressões do contexto ambiental.

Por isso foram utilizadas não só questões relativas à composição de carteira de produtos, mas também diversas questões que envolviam outros aspectos relevantes a essas organizações. Questões referentes a seus recursos, sua interpretação, suas estratégias, além de características referentes a posturas e ao perfil de cada organização foram utilizadas como critério para análise hierárquica de *cluster*.

De acordo com Malhotra (2001), a análise hierárquica de *cluster* classifica objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos através da medida da distância euclidiana ao quadrado, adotando o método “Ward” (que minimiza o quadrado da euclidiana às médias do *cluster*) para agrupar as respostas atribuídas aos critérios pesquisados.

Após a análise hierárquica de *cluster*, os grupos obtidos foram submetidos à análise discriminante para avaliar a precisão da classificação dos grupos utilizados nas análises. Posteriormente foram realizadas as análises cruzadas, ou *crosstabs*, com aplicação do teste Qui-quadrado de Pearson para testar o nível de significância do comportamento da associação destes cruzamentos, permitindo assim confrontar duas variáveis, ou um grupo (*cluster*) com uma variável, apontando relações entre os mesmos e sua significância, além de proporcionar o melhor entendimento da amostra pesquisada e seu comportamento.

Também foi utilizado o método do teste de *Oneway Anova*, com intuito de comparar as médias numéricas encontradas nas respostas obtidas de cada um dos

grupos identificados, com intuito de apontar diferenças significativas nesses valores apresentando assim diferenças de comportamentos posturas entre os grupos.

Para as questões que envolvem a escala de ordem ordinal, foi utilizada a metodologia de análise de somatório ponderado de valores. Dessa forma as questões relativas à ordem de importância de recursos às organizações (Q.50), assim como a de ordem de importância de valores (Q.52), foram analisadas levando em conta a frequência de cada valor apontado por seus respondentes e seu grau de importância, ponderados por uma escala de pesos proporcionais à importância dada pelas empresas, tornando assim possível a análise das respostas, sem desconsiderar a necessidade do tratamento diferenciado para tais questões por envolverem escalas ordinais.

### **3.4 LIMITAÇÕES DE PESQUISA**

Como principal limitação de pesquisa pode-se apontar a amostragem por adesão, que não permite criar generalizações com relação à população como um todo. Isso porque, por não se tratar de uma amostrada controlada, a mesma não denota representatividade populacional. Dessa forma, a natureza não probabilística da amostra faz com que as constatações e resultados encontrados no presente trabalho apliquem-se exclusivamente às organizações que compõem a amostra.

Além disso, algumas limitações resultantes da interpretação e do entendimento das questões pelo respondente são inevitáveis e inerentes ao próprio instrumento de coleta dos dados primários escolhido, o questionário. Outra limitação encontrada na maneira como o questionário foi aplicado é a falta de controle sobre quem efetivamente respondeu ao questionário, assim como a qualidade das respostas obtidas. Também se entende como uma limitação inerente ao processo de coletas o viés pessoal de cada respondente. Não existe garantia nenhuma de que as respostas proporcionadas pelo respondente do questionário representem de forma fidedigna a opinião dos dirigentes, ou da maioria dos dirigentes da organização.

Outra limitação apontada é o número de respostas obtidas, ou seja, de

empresas que constituem a amostra. Apesar de ser um número significativo com relação ao universo adotado, para a divisão, classificação e análise de grupos, o total de empresas relacionadas na amostra proporcionou a criação de grupos com um número reduzido de empresas em cada um deles. Isso faz com que algumas distinções e especificidades possivelmente existentes dentro dos grupos encontrados não tenham sido devidamente analisadas.

Estudos posteriores podem envolver uma amostra maior, ou dar continuidade ao presente estudo, cobrindo o restante da população não atingida por este estudo, permitindo assim, uma análise mais rica e detalhada de cada um dos grupos encontrados através da análise hierárquica de *cluster*, ou até mesmo, o surgimento de diferentes classificações distintas das encontradas no atual estudo.

Por último, entende-se como uma limitação natural e inevitável ao estudo, o viés causado pela interpretação do próprio autor.

## **4 ANÁLISE SETORIAL**

A análise setorial constitui-se basicamente da análise de dados secundários obtidos através da análise de jornais e revistas, periódicos acadêmicos, relatórios e outras publicações setoriais.

Os dados secundários foram utilizados como elemento orientador para a pesquisa, proporcionando a elaboração mais adequada do instrumento de coleta de dados. Apresentando uma visão mais ampla do contexto ambiental onde as organizações pesquisadas estão envolvidas e permitindo a elaboração do presente segmento do estudo, a análise setorial.

A análise setorial, portanto, foi realizada através de análise documental seguida de análise de conteúdo, levantando dados relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Esta foi dividida entre o Cenário Internacional e o Cenário Nacional, cada qual com seus respectivos desdobramentos políticos e econômicos. A análise setorial busca o melhor entendimento das empresas pesquisadas e do setor onde elas se encontram.

### **4.1 CENÁRIO INTERNACIONAL**

O termo globalização, tão exaustivamente explorado pelos gurus e visionários, que chamavam de a quinta onda a era da informação, na qual se sonhava com um mundo unido e conectado através dos vários meios desenvolvidos pela tecnologia da informação, tornou-se real e palpável. O mundo tornou-se globalizado no sentido de interconectado, na qual as medidas, atitudes, demandas, necessidades, dificuldades, calamidades impostas a uma população específica de nosso planeta influenciam diretamente outras comunidades e indiretamente o planeta como um todo.

O capital, o dinheiro, deixou de ser um conceito concreto, um recurso palpável, para tornar-se um conceito abstrato. Hoje o dinheiro, ou o capital, flui constantemente de um país para outro, de um setor para outro, buscando o melhor

retorno, sem se preocupar aonde ele irá pousar. Em alguns momentos o próprio investidor não sabe onde exatamente o seu capital está sendo alocado, pois o mesmo é gerido pelos grandes fundos de investimento espalhados pelo mundo.

Isso pode ser nitidamente notado quando analisamos o contexto internacional, políticas monetárias estrangeiras afetam diretamente na economia local, como a taxa de câmbio chinesa, que tem sido foco de atenção e preocupação no mundo todo. Desastres naturais em pontos isolados do planeta afetam e mobilizam diversos setores por vários países espalhados pelo globo, como ficou bem claro com a incidência do *Tsunami* na Ásia, em 2004, e com o furacão Katrina, nos Estados Unidos da América, em 2005.

Esse é o mundo em que vivemos atualmente, onde uma grande parte das decisões econômicas e políticas tomadas, sejam em países próximos ou distantes, sejam em economias das quais existam relações ou não, acabam nos afetando de forma direta ou indireta.

#### **4.1.1 CAMPO POLÍTICO**

Em 11 de setembro de 2001, o atentado terrorista ao *World Trade Center* nos Estados Unidos, desencadeou uma completa mudança nas relações políticas internacionais entre os países, que mais tarde culminaram em duas guerras nos anos posteriores. Em 2002, os Estados Unidos declararam guerra ao regime fundamentalista Afeganistão, acusado de proteger Osama Bin Laden, líder do grupo terrorista *Al Qaeda*, ao qual se creditou a autoria dos atentados de 11 de setembro. Já em 2003, Estados Unidos e Inglaterra declararam guerra contra o regime ditatorial de Saddam Hussein, no Iraque.

A não resolução com relação à situação do Iraque pode ser claramente notada através da presença contínua do exército americano e da não consolidação de um governo independente. Guerrilhas e forças internas divergentes continuam a lutar entre eles e contra o exército americano, utilizando ataques diretos, focos de resistência e métodos terroristas, incluindo seqüestro de estrangeiros que a serviço

das empresas contratadas para reconstrução do país se tornaram vítimas do conflito.

Outras represálias terroristas, em sua maioria ligadas a movimentos islâmicos e em alguns casos diretamente ligados à *Al Qaeda* ainda estão em andamento.

No dia 12 de outubro de 2002, duas bombas, uma delas carregada por um suicida, destruíram um restaurante e a discoteca de Kuta, mais freqüentada por estrangeiros, resultando em 202 mortos de 22 diferentes nacionalidades. Este ataque foi responsável pelo maior número de vítimas desde os atentados de 11 de setembro de 2001, chocando o mundo e representando um golpe terrível para Bali. O atentado fez a Ásia se mobilizar contra a ameaça do *Jemaah Islamiyah*, grupo extremista islâmico acusado de manter contatos em outros países do Sudeste Asiático e de ter ligação com a rede terrorista *Al Qaeda*, liderada por Osama Bin Laden.

Mais recentemente atentados tais como os de 11 de março de 2004, que mataram 191 pessoas e deixou 1.900 feridos em Madri e os atentado em Londres em 7 de julho de 2005, demonstram que a onda de terror espalhada por grupos terroristas continua evidente, principalmente nos países envolvidos com a guerra do Afeganistão e do Iraque, principais alvos dos grupos islâmicos.

#### **4.1.2 CAMPO ECONÔMICO**

A instabilidade política e perdas econômicas causadas pela guerra no Iraque, assim como seu desfecho que ainda está por acontecer, o desastre natural do furacão Katrina, que reduziu em 80% a extração de petróleo do Golfo do México, região responsável por  $\frac{1}{4}$  da produção norte-americana, fez com que os preços do barril do petróleo chegassem a patamares nunca antes vistos. A própria Opep (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) tornou pública sua preocupação com a trajetória de alta de preços da *commodity*. Suas ações para tentar conter a trajetória de alta observada no petróleo há mais de um ano têm sido simplesmente



ignoradas pelo mercado petrolífero, uma vez que os países membros já produzem acima do limite determinado pela organização e os preços continuam em escala crescente.

Outra recente e crescente preocupação mundial é a gripe aviária que tem se espalhado pela Ásia e leste da Europa. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a gripe aviária é uma doença contagiosa que atinge animais, causada por vírus que normalmente infectam apenas aves, e em casos mais raros, porcos. Esses vírus são altamente organizados e evoluídos de modo a atingirem a apenas uma espécie, mas têm, em alguns casos, cruzado a barreira das espécies e atingido humanos.

Já foram registrados casos de infecção de animais pelo vírus no Reino Unido, Croácia, Romênia, Rússia, Cazaquistão, Mongólia, Paquistão, Coreia do Sul, Japão, Laos e Malásia. Foram confirmadas infecções de humanos, acarretando em mortes, na Turquia, China, Hong Kong, Vietnã, Tailândia, Camboja e Indonésia.

Em aves domésticas, a doença se apresenta de duas formas diferentes, distintas pela intensidade com que atacam. Quando considerada de baixa patogenicidade, causa apenas sintomas moderados, como queda das penas e na produção de ovos. Se a infecção é considerada de alta patogenicidade, espalha-se rapidamente e ataca vários órgãos, sendo que a mortalidade pode chegar a 100% em 48 horas.

Atualmente, a variante considerada mais agressiva do vírus é a H5N1, que pode infectar humanos que tiveram contato com aves doentes, causando uma doença muito severa. De todos os vírus que cruzaram a barreira das espécies, essa variante foi a que causou o maior número de casos entre homens e mulheres.

Diferentemente da gripe normal, que provoca infecções no aparelho respiratório, a gripe aviária segue um curso clínico que se caracteriza por uma deterioração rápida e morte na maioria dos casos, causando pneumonia viral e falência múltipla dos órgãos. Desde que reapareceu, em 2003, mais da metade das pessoas que contraiu a doença morreram.

O medo de uma epidemia mundial de gripe aviária chegou ao setor de seguros, que em sua previsão mais pessimista, estima que poderia gerar perdas de até US\$ 200 bilhões, apenas para as seguradoras.

As conseqüências econômicas da hipótese de uma epidemia são difíceis de ser calculadas, pois dependem fundamentalmente da capacidade que as autoridades terão para a conter, como aconteceu com a Síndrome Respiratória Aguda Severa (Sars), em 2003.

Comparações já foram feitas com a epidemia de Sars, que matou mais de 800 pessoas na Ásia Oriental e no Canadá em 2003. Relatórios do Banco Mundial apontam que as perdas ocasionadas por conta da Sars chegaram a cerca de 2% do PIB regional da Ásia, no segundo trimestre de 2003.

Durante a epidemia de Sars, as pessoas tentaram evitar a contaminação minimizando os contatos pessoais, resultando numa drástica queda na demanda nos setores de serviços, como turismo, transporte de massa, vendas no varejo, hotéis e restaurantes, além de causarem faltas no trabalho e quedas de produção.

Os efeitos mais significativos sobre a economia mundial, no caso de uma pandemia de gripe aviária, viriam da descoordenação de ações individuais para evitar a contaminação e os prejuízos poderiam chegar a US\$ 800 bilhões por ano. Em seu relatório o Banco Mundial estima que uma pandemia poderia levar a até 200 mil mortes e 700 mil hospitalizações. As perdas associadas poderiam ficar entre US\$ 100 e US\$ 200 bilhões só nos EUA. Se estendido aos países desenvolvidos, as perdas poderiam chegar a US\$ 550 bilhões.

As perdas mundiais seriam sem dúvida maiores, devido ao impacto sobre os países em desenvolvimento. É necessário não só levar em conta custos com prevenção e tratamento de seres humanos, mas também custos com vacinas para aves infectadas, contratação de trabalhadores para limpeza, vigilância, transportes e ressarcimento de produtores de aves que tiverem seus animais sacrificados.

Segundo a ONU (Organização das Nações Unidas), a luta pelo combate da gripe aviária nos países do sul da Ásia vai custar ao menos US\$ 102 milhões nos próximos dois ou três anos.

O transporte de mercadorias e bens perecíveis também pode sofrer perdas, assim como as companhias aéreas e empresas voltadas ao turismo, o que pode ter um efeito negativo para os mercados de valores. As empresas de seguro seriam sem dúvida as mais afetadas com a deflagração de uma pandemia, principalmente para as empresas que provêem seguros de vida para as regiões mais afetadas. Em seguida as empresas de seguro de saúde também correm risco financeiros por causa dos altos custos hospitalares e da exposição a processos por mau trabalho e negligência, na possibilidade de os hospitais ficarem lotados ou incapazes de estabelecer a quarentena apropriada.

Outro fator crucial na economia global atual é o desempenho econômico da China. Com o crescimento econômico que perdura há 20 anos, com indicadores econômicos exageradamente positivos, a China vem quebrando recordes após recordes econômicos. Seu superávit comercial triplicou de valor e alcançou US\$ 102 bilhões, em 2005, devido ao salto das exportações. Seus números positivos relativos à balança comercial estão proporcionando o aumento da tensão entre o país asiático, os Estados Unidos e a União Européia (UE) a respeito de sua política cambial.

O superávit, que em dezembro de 2004, subiu para US\$ 11 bilhões, levou os EUA, a Europa e o Japão a acusarem o governo chinês de manter sua moeda artificialmente desvalorizada para estimular as exportações. Parlamentares americanos estão ameaçando impor novas tarifas de importação sobre produtos chineses, e a UE disse que poderá entrar com uma reclamação na Organização Mundial do Comércio (OMC).

Em dezembro passado, as exportações chinesas aumentaram 18%, para US\$ 75,4 bilhões, e as importações saltaram 22%, para US\$ 64,4 bilhões. Para o ano de 2005 como um todo, as vendas da China no exterior alcançaram o total de US\$ 762 bilhões, enquanto as importações somaram US\$ 660 bilhões.

Em 2005 a economia chinesa cresceu 9,9% e tornou-se a quarta maior do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, Japão e Alemanha. Seu PIB (Produto Interno Bruto) atingiu US\$ 2,26 trilhões em 2005. Com isso, o gigante asiático

ultrapassou o Reino Unido no *ranking* das maiores economias mundiais - o PIB britânico alcançou US\$ 2,02 trilhões no ano passado.

## **4.2 CENÁRIO NACIONAL**

O cenário político nacional passou por um momento de extrema fragilidade e degradação em 2005. Acusações iniciadas com a CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) dos Correios que investigavam desvios de verbas públicas através de operações fraudulentas, acabaram revelando vários esquemas de desvio de recursos, manutenção de caixas dois pelos partidos políticos e pelo governo. Criou-se um impasse e um mal-estar geral na população com relação à credibilidade do governo e da classe política como um todo.

### **4.2.1 CAMPO POLÍTICO**

A CPI dos Bingos foi instalada no final de junho de 2005 para investigar o primeiro escândalo do governo Lula, a atuação do ex-assessor da Casa Civil, Waldomiro Diniz, flagrado em vídeo negociando propina com um empresário do ramo de jogos.

Na prática, tratou-se de uma frente de investigação e desgaste para o governo, pois Waldomiro Diniz era considerado o 'braço direito' do ex-ministro José Dirceu, na Casa Civil. Nas investigações sobre o caso Diniz, também foi envolvido o advogado Rogério Buratti, que também trabalhou na Casa Civil e trabalhou na gestão do ex-ministro da Fazenda Antonio Palocci quando prefeito de Ribeirão Preto.

Já a CPI dos Correios, criada em maio de 2005 tinha um objetivo mais específico, investigar as denúncias de corrupção nas estatais, mais especificamente, nos Correios. Seu foco, no entanto, foi deslocado pouco depois para a investigação

da existência do suposto "mensalão", que seria o pagamento mensal a parlamentares da base aliada pelo governo para manutenção de seu apoio político.

O estopim da crise surgiu com a revelação de uma fita de vídeo, que mostrava o ex-funcionário dos Correios Maurício Marinho negociando propina com empresários interessados em participar de uma licitação. No vídeo, o funcionário dos Correios dizia ter o respaldo do deputado federal Roberto Jefferson (PTB-RJ). Pouco depois Roberto Jefferson denunciou o suposto esquema de pagamento de mesada a parlamentares da base aliada em troca de apoio político, resultando na criação da CPI da Mensalão. Com isso a CPI dos Correios focou suas investigações nos fornecedores de recursos e queria investigar os fundos de pensão de estatais.

Instalada no dia 20 de julho de 2005, a chamada CPI do Mensalão resultou de um impasse entre a oposição e o governo, sendo que desse conflito político definiu-se seu alvo de investigações. As denúncias de pagamento de mesada por parte do governo a deputados da base aliada (o "mensalão") e o suposto esquema montado em 1997 ainda no governo Fernando Henrique Cardoso, para a compra de votos para garantir a aprovação da emenda constitucional da reeleição, foram pautas da investigação.

O pivô das denúncias que deram origem à CPI foi o deputado Roberto Jefferson, que praticamente acabou definindo o rumo das investigações. A partir desse ponto, a CPI concentrou-se em averiguar quais foram os "beneficiados" pela movimentação financeira do empresário Marcos Valério Fernandes de Souza, apontado como o operador do suposto "mensalão", por meio de contas bancárias no banco Rural e BMG.

Durante o auge do escândalo a aceitação do governo Lula caiu bastante. Após manter-se estável por mais de três meses apesar da crise política, a aprovação ao governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, segundo dados da CNI/Ibope, apresentou uma queda de 10 pontos percentuais, caindo de 55% em junho para 45% em setembro de 2005.

O índice de aprovação ao presidente Lula mostrou pela primeira vez um índice negativo, mostrando pela primeira vez uma desaprovação a Lula maior que a

aprovação. O índice de desaprovação subiu de 38% em junho para 49% em setembro de 2005.

Ainda em setembro de 2005, o então presidente da Câmara de Deputados, Severino Cavalcanti (PP-PE), renunciou à presidência da Câmara e ao mandato parlamentar devido a acusações de receber um "mensalinho" para prorrogar a concessão de um restaurante da Câmara.

As críticas a Severino eram anteriores ainda a essas denúncias, pois em final de agosto, ele defendeu penas mais brandas para os parlamentares que foram beneficiados por saques das contas do empresário Marcos Valério. O teor das declarações provocou polêmica na Casa e um bate-boca que ganhou as páginas dos jornais e a atenção de todo o país.

#### **4.2.2 CAMPO ECONÔMICO**

Se por um lado o campo político deixou muito a desejar, apresentando falhas no sistema eleitoral, assim como no de controle e gestão pública, a economia aparentemente saiu ileso desse ataque constante à classe política, a crise e a série de escândalos enfrentados pelo governo.

Com números positivos acima da expectativa de mercado, a economia brasileira ganhou força e surpreendeu os especialistas tanto no mercado nacional, quanto no mercado internacional. Números positivos como a expansão do PIB no segundo trimestre de 2005, o saldo da balança comercial, a quebra de recordes de exportação, serviram de sustentação para as políticas econômicas do então ministro Antônio Palocci. O ministro acabou renunciando de seu posto, mais tarde, por denúncias envolvendo abuso de poder, quebra de sigilo bancário indevido, entre outras acusações.

Defendendo a imagem de tranquilidade econômica até então, o presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, afirmou na época que a economia brasileira nunca fora tão resistente, sendo que o período de crise tornou-se uma boa

oportunidade para focar-se na economia e em seus fundamentos, cujas tendências apontam para a previsibilidade e para a estabilidade.

Outras declarações de confiança com relação à economia brasileira foram proferidas por entidades financeiras estrangeiras, que enxergaram a situação como um período de “turbulência política” sem sinais aparentes de dano à economia. Tais declarações pareceram acalmar os investidores, especuladores e a população em geral, que acostumada a vários outros casos de corrupção e escândalos políticos, pareceu não dar muita importância para os fatos ocorridos durante a atual gestão.

Outros sinais e indicadores econômicos vieram para contribuir a esse clima de otimismo. Entre eles a taxa de desemprego, que após meses de estabilidade apresentou uma recuperação crescente desde agosto do ano passado. Em 2005 houve o aumento da contratação com carteira assinada e recuperação da renda. Dados do Dieese estimam que haverá continuidade desse movimento de queda do desemprego e recuperação da renda nos próximos meses e que esse movimento foi puxado, principalmente, pelas contratações na construção civil.

Além disso, a indústria, em especial a metal-mecânica, vem criando novos postos de trabalho contribuindo para a melhoria desse índice, que, segundo dados do IBGE, resultou no crescimento do emprego na indústria como um todo de 1,1% em 2005 e aumento da renda real em 3,4%.

Um setor que, apesar da crise política e da valorização do real frente ao dólar no ano de 2005, apresentou números positivos e surpreendentes foi o comércio exterior brasileiro. Prova disso são as médias diárias de exportações e importações, que, mês após mês, bateram recordes históricos mensais para o comércio exterior brasileiro. No caso das vendas, em novembro de 2005, essa média foi de US\$ 539,5 milhões, com média diária de compras de US\$ 335 milhões.

Os resultados da balança comercial brasileira, divulgados pela Secretaria de Comércio Exterior, mostraram que, de janeiro a novembro de 2005, as exportações foram de US\$ 107,41 bilhões, permitindo cumprir com relativa facilidade a meta estabelecida para 2005 de US\$ 117 bilhões. A meta de exportações para 2006 ficou em US\$ 120 bilhões.

Os produtos manufaturados representaram 54,8% das exportações brasileiras de janeiro a novembro de 2005; no mesmo período de 2004, essa participação foi de 54,1%. As vendas que mais cresceram além das de celulares, foram as de fio-máquina de ferro/aço (84,5%), veículos de carga (50,7%), tratores (41%), óleos combustíveis (39,5%), açúcar refinado (36,3%), máquinas e aparelhos para terraplenagem (35,8%), entre outras.

No lado das importações, os maiores crescimentos de janeiro a novembro de 2005 foram os de bens de capital (27,6%), bens de consumo (23,1%), combustíveis e lubrificantes (15,2%) e matérias-primas e intermediários (13%).

Para a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), as exportações devem crescer em torno de 10% em 2006, ante 22,6% em 2005. Embora essa previsão conte com a redução em relação ao ano passado, as exportações brasileiras ainda devem crescer acima da média mundial que é de 7,6%. Os setores responsáveis pelo crescimento deverão ser os produtos manufaturados novamente, que em 2005 tiveram o considerável crescimento de 23,5%, além do agronegócio, considerado o carro-chefe nacional, correspondendo a 38% do saldo da balança comercial e 33% do PIB. Ainda com respeito às perspectivas, a entidade prevê o crescimento de 1,8% na participação dos produtos brasileiros no mercado mundial, ante 1,16% em 2005.

Já as importações bateram vários recordes mensais históricos em 2005. Em agosto, por exemplo, as compras feitas no exterior somaram US\$ 7,676 bilhões, o maior valor já registrado em um único mês até então. Com isso, aquele mês apresentou média diária de importações de US\$ 333,7 milhões em um mês, uma alta de 30,6% na comparação com agosto de 2004 e um incremento de 15,9% em relação a julho do mesmo ano, tornando-se a maior média diária já registrada. As exportações do período totalizaram US\$ 11,348 bilhões, também o maior valor de 2005, com média diária de US\$ 493,4 milhões.

A cotação do dólar, que se manteve baixa na maior parte do ano de 2005, contribuiu para o aumento das importações, pois a desvalorização da moeda norte-americana favorece a compra de produtos importados. Isto de certa forma assusta os empresários brasileiros, pois favorece a participação dos produtos chineses nas



importações do país, que também bateu o recorde histórico de 7,3% no ano passado.

Em 1999, as importações vindas da China respondiam por 1,8% das compras externas brasileiras. Naquele ano, o Brasil desvalorizou sua moeda, que estava fixa ao dólar. A medida esvaziou a euforia das importações do Plano Real, mas as compras de produtos chineses fizeram o caminho inverso. A fatia da China nas importações brasileiras subiu para 2,2% em 2000, 2,4% em 2001, 3,3% em 2002, 4,5% em 2003 e 5,9% em 2004, segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex).

Em 2005, a Ásia foi a única origem das importações brasileiras que ganhou espaço no mercado, deslocando todas as demais. O *market-share* dos produtos asiáticos, alavancados pela China, subiu de 19,5% em 2004 para 22,9% em 2005. A fatia da União Européia caiu de 25,4% para 24,7% no período, dos Estados Unidos de 18,3% para 17,5% e a da América Latina de 16% para 15,7%.

As importações de produtos chineses cresceram 45,4% em 2005, muito acima da média de 17% do total das compras externas brasileiras. O superávit do Brasil com a China minguou de US\$ 2,4 bilhões em 2003 para US\$ 1,5 bilhão em 2005.

Em áreas, tais como a de material eletrônico e equipamentos de comunicações, a fatia das importações chinesas em relação à produção nacional subiu de 1,2% em 1999 para 9,8% em 2005. Esse movimento não ocorreu apenas no Brasil, tornou-se um fenômeno global, onde a indústria de eletroeletrônicos e de comunicações, para citar apenas um exemplo, migrou para a China. As companhias estão transferindo as linhas inteiras em busca de custos de produção mais competitivos.

Segundo o Conselho Empresarial Brasil-China, 57% das exportações industriais da China em 2004 foram realizadas por investidores estrangeiros. Nos segmentos de alta tecnologia, como eletroeletrônicos ou bens de capital, esse percentual chega a 85%.

As reformas do sistema comunista chinês em direção a um modelo de economia de mercado, no qual o motor do crescimento é o comércio exterior, começaram em 1978. As mudanças se consolidaram nos anos 80 e 90. A partir de 2000, o fluxo de comércio entre China e América Latina cresceu. O aumento das vendas de produtos chineses aos países latino-americanos foi provocado pelo deslocamento das multinacionais para a China e pelo "esgotamento" do mercado americano. A presença chinesa nos Estados Unidos aumentou velozmente, provocando reações políticas.

A participação da China nas importações de manufaturados dos EUA, que era de 3,9% em 1990, saltou para 17,9% em 2004, segundo dados do Banco Internacional de Desenvolvimento (BID). No Mercosul, a parcela de produtos chineses nas importações de manufaturados passou de 0,6% em 1990 para 7% em 2004. No México, saiu de 1,2% para 8,2% no mesmo período.

Uma transferência das plantas de eletrônica de alta tecnologia dos EUA para a China está ocorrendo. Multinacionais americanas e de outras procedências estão produzindo semicondutores, equipamentos de telecomunicações e de informática na China. As importações brasileiras de circuitos integrados e microconjuntos eletrônicos vindos da China aumentaram 36,4% de janeiro a novembro de 2005 frente ao mesmo período de 2004, para US\$ 197 milhões. O Brasil adquiriu um volume superior de circuitos nos EUA -US\$ 257,7 milhões, mas esse valor é 15% menor que em igual período do ano passado.

Com isso o setor industrial vem demonstrando-se cada vez mais preocupado com a entrada de produtos chineses no Brasil. A ausência de salvaguardas contra os produtos chineses tem gerado queda de produção da indústria têxtil, calçadista, eletroeletrônica, máquinas injetoras para plásticos, entre outros segmentos.

Esse setor vem defendendo a adoção das salvaguardas contra a China que inclusive foi aprovada pela Câmara do Comércio Exterior (Camex) em agosto de 2005. O governo federal, porém, optou por uma decisão mais cautelosa, propondo ao governo chinês medidas de auto limitação das exportações através de cotas vigentes para alguns produtos específicos.

Recentemente um acordo firmado entre Brasil e China impôs cotas às compras de têxteis chineses pelos importadores brasileiros abriu caminho para acordos semelhantes, com intuito de proteção para outros setores. Cerca de 20 outras categorias de produtos são candidatas à proteção contra a competição de mercadorias chinesas.

As autoridades da China informaram ao governo brasileiro que estão dispostas a negociar acordos semelhantes ao dos têxteis para evitar a imposição de salvaguardas contra os produtos chineses. A China não tem esse tipo de acordo (de cotas) para outros produtos industriais com nenhum outro país, o que é de certa forma positivo e animador para os industriais brasileiros, pois no acordo sobre têxteis, o Brasil incluiu um parágrafo que prevê negociações para demais setores ameaçados pela concorrência chinesa.

Porém fabricantes de calçados, armações de óculos, máquinas para produção de plásticos, brinquedos assim como integrantes da indústria elétrica eletrônica já anunciaram seus pedidos de salvaguardas contra os chineses. Um acordo geral de salvaguardas que é previsto pela Organização Mundial do Comércio (OMC), pode não só impedir a restrição aos produtos chineses, como também impedir a entrada de concorrentes de outros países.

Já para 2006, previsões do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o crescimento da economia brasileira deve acelerar para 5% em 2006. A previsão é baseada nos dados do PIB do segundo trimestre, demonstrando que o empresariado brasileiro não foi abalado pela crise política e deve continuar investindo.

Dados do segundo trimestre, divulgados pelo IBGE, assim como os do BNDES mostram que o empresário está investindo, sobretudo em máquinas e equipamentos para manter-se competitivo no mercado internacional.

O otimismo para 2006 também se baseia na expectativa de corte da taxa básica de juros, pois há a perspectiva de redução dos juros pelo que se observa nas últimas atas do Comitê de Política Monetária (Copom).

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

Nesta seção do trabalho serão apresentados os dados referentes às questões aplicadas através do questionário às empresas pertencentes à amostra. O intuito é de caracterizar e descrever, de forma breve e resumida, como as empresas pesquisadas se comportam com relação aos temas abordados.

Na primeira seção deste capítulo, no item 5.1 Caracterização a Amostra, as respostas estão agrupadas. A análise ou separação por grupos organizacionais ocorrerá no item 5.2 Definição e Análise de *Clusters*.

Algumas questões apresentam respostas agrupadas por faixas de valores, sendo que para tal o critério para corte para as faixas de valores foi a divisão entre quartis. O mesmo se dá com intuito de facilitar a visualização, o entendimento e a comparação das e entre as respostas, além de permitir a possibilidade de melhor entendimento a respeito da distribuição dos valores absolutos.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 41 empresas, todas pertencentes à área de material elétrico de instalação que pertence à indústria elétrica e eletrônica brasileira, as quais participaram da pesquisa respondendo ao questionário que foi disponibilizado através do endereço eletrônico:

<http://www.adm.ufpr.br/mestrado/pesquisamerklenli/questionarioufpr.htm>.

A disposição dos resultados encontrados obedece sempre que possível à ordem coerente com os conceitos primordiais que guiam o presente trabalho, apresentados, da seguinte forma: recursos, interpretação e estratégias.

## 5.1.1 RECURSOS

A apresentação dos resultados as questões relativas a recurso se dará a seguir. Sua apresentação segue a seguinte subdivisão: recursos físicos, recursos humanos, recursos organizacionais e recursos financeiros.

### 5.1.1.1 Recursos Físicos

#### Máquinas e equipamentos de produção

Como se pode observar a maioria esmagadora das empresas (90,2%) possui seu maquinário industrial com idade média das máquinas inferior a 10 anos, sendo que 34,1% das empresas da amostra apresentam máquinas com idade média entre 6 a 10 anos.

TABELA 2. IDADE MÉDIA DAS MAQUINAS E EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas De 1 a 3,5 anos	10	24,4	24,4	24,4
De 4 a 5 anos	13	31,7	31,7	56,1
De 6 a 10 anos	14	34,1	34,1	90,2
Mais de 10 anos	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Para manter a idade média de suas máquinas e equipamentos de produção relativamente novos, 75,6% das empresas amostradas gastam até 6% do seu faturamento anual para sua renovação, e os outros 24,4% chegam a gastar mais que isso.

TABELA 3. VALOR PERCENTUAL MÉDIO DO FATURAMENTO DESTINADO À RENOVAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 1,5%	12	29,3	29,3	29,3
De 2% a 3%	10	24,4	24,4	53,7
De 4% a 6%	9	22,0	22,0	75,6
Mais que 7%	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao grau de automação do processo produtivo, duas empresas estão posicionadas em cada extremo, ou seja, das empresas pesquisadas, duas possuem processos produtivos completamente manuais e outras duas processos completamente automatizados. A maior concentração (73,1%) de respondentes apresenta um misto de processos produtivos manuais e automatizados a processos manuais predominantes.

TABELA 4. GRAU DE AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Processo completamente manual	2	4,9	4,9	4,9
Leve ou moderado predomínio de processo manual	14	34,1	34,1	39,0
Equilíbrio entre processo produtivo manual e automatizado	16	39,0	39,0	78,0
Leve ou moderado predomínio de processo automatizado	7	17,1	17,1	95,1
Processo completamente automatizado	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

### Capacidade Produtiva

Das empresas pesquisadas, 82,9% apresentam a média de utilização da capacidade instalada anual de até 80%, sendo o restante superior a 80%, chegando até aos 100% da capacidade instalada. Isso demonstra o alto grau de utilização da capacidade instalada, assim como a minimização de perdas relativas à capacidade de produção ociosa. Esses dados conferem com os dados relativos à indústria como um todo, que apresentou média de utilização da capacidade instalada de 88%, segundo a ABINEE (2006).

TABELA 5. UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até 60%	12	29,3	29,3	29,3
	De 65% a 80%	22	53,7	53,7	82,9
	Acima de 80%	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Com alto índice de utilização da capacidade produtiva é de se esperar que os dados relativos ao crescimento anual da produção sejam significativos. Das empresas pesquisadas, pouco mais da metade delas (53,7%) apresentam o crescimento anual de sua produção de até 10%. Já a faixa de crescimento entre 11% e 20% representa 36,6% da amostra, deixando apenas 10% das empresas pesquisadas na faixa de crescimento superior que tem como média um acréscimo entre 21% a 35% da produção anual.

TABELA 6. TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DA PRODUÇÃO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até 5%	14	34,1	34,1	34,1
	De 6% a 10%	8	19,5	19,5	53,7
	De 11% a 20%	15	36,6	36,6	90,2
	De 21% a 35%	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

A questão a seguir tem o intuito de demonstrar o acesso privilegiado a recursos físicos, mais especificamente a fornecedores exclusivos. Das empresas pesquisadas, 34,1% apontaram como sim, a existência e utilização de fornecedores exclusivos.

TABELA 7. A EMPRESA POSSUI FORNECEDORES EXCLUSIVOS?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Sim	14	34,1	34,1	34,1
	Não	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Outra questão, com intuito de levantar os recursos físicos acessíveis as organizações, diz respeito à utilização e propriedade de armazéns próprios. A grande maioria das empresas (90,2%) afirmou possuir esse recurso a sua disposição.

TABELA 8. POSSUI ARMAZÉNS PRÓPRIOS

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Sim	37	90,2	90,2	90,2
	Não	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

### 5.1.1.2 Recursos Humanos

#### Tamanho da empresa

Apesar de ser bem diversificada a amostra, a maior parte se concentra nas categorias pequenas e médias empresas, o equivalente a pouco mais de 70% da amostra. A classificação adotada para o tamanho das empresas é do Sebrae (2005), sendo micro de 1 a 19 funcionários, pequena de 20 a 99, de médio porte de 100 a 499, e empresas de grande porte de 500 ou mais funcionários.

TABELA 9. TAMANHO DA EMPRESA

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Micro empresa	4	9,8	9,8	9,8
	Pequena empresa	16	39,0	39,0	48,8
	Empresa de médio porte	12	29,3	29,3	78,1
	Empresa de grande porte	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

A respeito do quadro de dirigentes responsáveis pelas decisões estratégicas, as empresas pesquisadas apresentaram em sua maioria (75%) quadros constituídos por até cinco elementos.



TABELA 10. QUANT. DE DIRIGENTES RESPONSÁVEIS PELAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas 2 dirigentes	16	39,0	39,0	39,0
3 dirigentes	10	24,4	24,4	63,4
4 ou 5 dirigentes	4	9,8	9,8	73,2
Mais de 5 dirigentes	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

O quadro de dirigentes das empresas pesquisadas apresentou-se bem experiente, pois 75,6% deles eram constituídos por profissionais com mais de 10 anos de atuação no mercado de material elétrico de instalação: 29,3% entre 20 e 30 anos de experiência e 12,2% com mais de 30 anos de experiência.

TABELA 11. EXPERIÊNCIA DOS DIRIGENTES NO MERCADO DE ATUAÇÃO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 10 anos	10	24,4	24,4	24,4
De 11 a 20 anos	14	34,1	34,1	58,5
De 21 a 30 anos	12	29,3	29,3	87,8
Mais de 30 anos	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Já a escolaridade dos componentes pelo quadro diretivo apresenta-se da seguinte forma: 24,4% dos dirigentes possuem ensino médio, 53,7% ensino superior e 22% pós-graduação.

TABELA 12. GRAU DE ESCOLARIDADE MÉDIO DOS DIRIGENTES

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Ensino médio	10	24,4	24,4	24,4
Ensino superior	22	53,7	53,7	78,0
Pós-graduação	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

### 5.1.1.3 Recursos Organizacionais

Sistemas de gestão e controle são recursos organizacionais. Dessa forma sistemas de gestão informatizados, normatizações e controles formais são ao mesmo tempo instrumentos e recursos organizacionais, que, quando bem utilizados ,podem se tornar vantagens competitivas.

Quanto aos sistemas de gestão, 75,6% das empresas pesquisadas possuem sistemas de gestão informatizados (ERP) e 80,5% delas adotam sistemas de controle e normas formais tais como ISO, demonstrando preocupação com sistemas de gestão e procedimentos.

TABELA 13. POSSUEM SISTEMAS DE GESTÃO INFORMATIZADOS

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Sim	31	75,6	75,6	75,6
	Não	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

TABELA 14. POSSUEM NORMAS E CONTROLES FORMAIS

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Sim	33	80,5	80,5	80,5
	Não	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

#### 5.1.1.4 Recursos Financeiros

As empresas pesquisadas aparentam preferir atuar com capital próprio ao invés de financiar seus projetos e produção. Isso pode ser percebido através das respostas referentes à frequência com que se recorre ao capital externo. Das empresas respondentes, 29,3% alegaram nunca utilizar o capital externo; outros 29,3% alegaram utilizar esse recurso muito raramente, 4,9% raramente e 14,6% algumas vezes. Sendo outros 22% divididos entre empresas que utilizam desse recurso frequentemente (12,2%) e muito frequentemente (9,8%).

TABELA 15. FREQUÊNCIA QUE SE RECORRE AO CAPITAL EXTERNO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Nunca	12	29,3	29,3	29,3
Muito raramente	12	29,3	29,3	58,5
Raramente	2	4,9	4,9	63,4
Algumas vezes	6	14,6	14,6	78,0
Freqüentemente	5	12,2	12,2	90,2
Muito freqüentemente	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

#### 5.1.2 INTERPRETAÇÃO

Todas as questões constantes neste item envolvem recursos, estratégias e ambiente também. Porém o autor entende que o foco principal da questão é a interpretação e por isso o mesmo se encontra relacionada nesta seção.

A respeito de seu perfil mais inovador ou conservador: 15% das empresas caracterizaram seu perfil como sendo predominantemente inovador, 34% com tendência a ser inovador; 15% equilibrado entre inovador e conservador; 27% com tendência a ser conservador e 10 afirmaram possuir um perfil predominantemente conservador.

TABELA 16. PERFIL INOVADOR OU CONSERVADOR

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Inovador	6	14,6	14,6	14,6
Tendência a inovador	14	34,1	34,1	48,8
Equilíbrio entre inovador e conservador	6	14,6	14,6	63,4
Tendência a conservador	11	26,8	26,8	90,2
Conservador	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto à coerência entre estratégias e recursos, 90,2% das empresas pesquisadas entendem que as estratégias que estão adotando ou que pretendem adotar estão coerentes com os recursos acessíveis a elas.

TABELA 17. A EMPRESA ENTENDE SUAS ESTRATÉGIAS ESTÃO COERENTES COM SEUS RECURSOS

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Sim	37	90,2	90,2	90,2
Não	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quando perguntados quais novos recursos seriam necessários para a execução dessas estratégias, 29,3% das empresas responderam que seriam de ordem financeira, 19,5% físicos, 24,4% humanos e 26,8% organizacionais.

TABELA 18. NOVOS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Financeiros	12	29,3	29,3	29,3
Físicos	8	19,5	19,5	48,8
Humanos	10	24,4	24,4	73,2
Organizacionais	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Questionados a respeito da importância dos recursos já disponíveis para as empresas, 19,5% dos respondentes apontaram os recursos financeiros como os mais importantes para a implementação de suas estratégias; 39% afirmaram ser os seus recursos físicos; 26,8% os recursos humanos e outros 14,6% afirmaram que

seus recursos organizacionais são os mais importantes.

TABELA 19. RECURSOS DISPONÍVEIS MAIS IMPORTANTES

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Financeiros	8	19,5	19,5	19,5
Físicos	16	39,0	39,0	58,5
Humanos	11	26,8	26,8	85,4
Organizacionais	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Como contraponto aos recursos disponíveis, 34,1% das empresas pesquisadas acreditam que os recursos mais deficitários de sua empresa são os financeiros; 14,6% os físicos; 24,4% os humanos e 26,8% os organizacionais.

TABELA 20. RECURSOS DEFICITÁRIOS

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Financeiros	14	34,1	34,1	34,1
Físicos	6	14,6	14,6	48,8
Humanos	10	24,4	24,4	73,2
Organizacionais	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quando indagados se a empresa reconhece o fato de que, se tivesse acesso a outros recursos, adotaria diferentes estratégias, 19,5% delas afirmaram concordar plenamente; 39% apresentaram tendência a concordar; 9,8% nem concordam nem discordam; 26,8% tendência a discordar e 4,9% discordam plenamente.

TABELA 21. "A EMPRESA RECONHECE O FATO DE QUE, SE TIVESSE ACESSO A OUTROS RECURSOS, ADOTARIA DIFERENTES ESTRATÉGIAS?"

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Concordo plenamente	8	19,5	19,5	19,5
Tendência a concordar	16	39,0	39,0	58,5
Nem concorda nem discorda	4	9,8	9,8	68,3
Tendência a discordar	11	26,8	26,8	95,1
Discordo plenamente	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Com intuito de medir a segurança e convicção que as organizações

pesquisadas possuem, as mesmas foram questionadas se as estratégias adotadas atendiam à demanda e às influências do mercado no qual estavam inseridas. Das respostas encontradas, 14,6% afirmaram atender que sim, mas em pequena parte; 19,5% atender razoavelmente; 56,1% em grande parte e 9,8% das empresas respondentes estão convictos de que suas estratégias atendem completamente a demanda e influências do mercado.

TABELA 22. SUAS ESTRATÉGIAS ATENDEM ÀS DEMANDAS DO MERCADO?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Atende levemente	6	14,6	14,6	14,6
	Atende razoavelmente	8	19,5	19,5	34,1
	Atende em grande parte	23	56,1	56,1	90,2
	Atende completamente	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

A interpretação a respeito do binômio ambiente e recursos influencia diretamente na elaboração de estratégias. Dessa forma, as empresas respondentes foram questionadas a respeito de qual desses fatores elas acreditavam ser o mais importante para a formulação estratégica; as respostas se deram da seguinte forma:

Para o processo de decisão estratégica, 19,5% dos respondentes possuem a tendência a acreditar que o ambiente é mais importante que os recursos; a maioria dos respondentes (46,3%) acreditam no equilíbrio entre esses dois fatores e 34,1% acreditam que os recursos possuem tendência a serem mais importantes no processo de decisões estratégicas.

TABELA 23. FATORES MAIS IMPORTANTES PARA DECISÃO ESTRATÉGICA

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Tendência do ambiente ser mais importante que os recursos	8	19,5	19,5	19,5
	Equilíbrio entre o ambiente e os recursos	19	46,3	46,3	65,9
	Tendência dos recursos serem mais importantes que o ambiente	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

A respeito da preferência pela busca por novidades, tecnologias, novos

produtos, tendências e nichos ou pela preferência de focar em sua principal competência, as empresas responderam da seguinte forma: apenas 4,9% acreditam ser vital o foco predominante sobre a busca por novos produtos, nichos e tendências, 19,5% dos respondentes tendem a entender como vital a busca por novos produtos, nichos e tendências; 22% acreditam no equilíbrio entre a busca e a manutenção da principal competência; 24,4% tendem a entender com vital o foco em sua principal competência e 29,3% entendem como predominante vital o foco em sua principal competência.

TABELA 24. POSICIONAMENTO – NOVIDADES

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Busca exclusiva de novos produtos, nichos e tendências	2	4,9	4,9	4,9
Tendência a buscar novos produtos, nichos e tendências	8	19,5	19,5	24,4
Equilíbrio entre novos produtos e a principal competência	9	22,0	22,0	46,3
Tendência a focar em sua principal competência	10	24,4	24,4	70,7
Foco exclusivo em sua principal competência	12	29,3	29,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quando foi perguntado se as empresas acreditavam possuir os recursos necessários para atender as necessidades e demandas do mercado, 9,8% delas afirmou que sim, com certeza; 53,7% afirmaram que em grande parte sim; 14,6% nem que sim nem que não e 22% em grande parte não.

TABELA 25. EMPRESA POSSUI RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ATENDER A DEMANDA

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Com certeza	4	9,8	9,8	9,8
Certeza em grande parte	22	53,7	53,7	63,4
Razoável certeza	6	14,6	14,6	78,0
Leve certeza	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Sobre a existência de uma característica ou qualidade especial que a diferencia das outras empresas do setor; 14,6% afirmaram não possuir tal

diferencial; 24,4% afirmaram ser o foco na qualidade; outros 24,4% a criatividade e inovação; 14,6% a credibilidade e tradição; 9,8% a tecnologia; outros 9,8% adaptação e 2,4% o cuidado com seus funcionários.

TABELA 26. CARACTERÍSTICA OU QUALIDADE ESPECIAL.

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Foco em seus funcionários	1	2,4	2,4	2,4
Foco nos clientes	2	4,9	4,9	7,3
Tecnologia	4	9,8	9,8	17,1
Diferenciação	4	9,8	9,8	26,9
Criatividade e inovação	8	19,5	19,5	46,4
Credibilidade e tradição	6	14,6	14,6	61,0
Qualidade	10	24,4	24,4	85,4
Nenhuma	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

### 5.1.3 ESTRATÉGIAS

#### Desenvolvimento de produtos

A pergunta desenvolve internamente e possui departamento de desenvolvimento possuem o intuito de levantar como as empresas pertencentes à amostra se comportam ou priorizam o desenvolvimento interno de seus produtos. Pode-se observar que a maioria esmagadora das empresas da amostra desenvolve seus produtos internamente (90,2%) e outros 85,4% das empresas possuem um departamento formalmente constituído com esse fim específico.

TABELA 27. DESENVOLVE SEUS PRODUTOS INTERNAMENTE

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Sim	37	90,2	90,2	90,2
Não	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários



TABELA 28. POSSUI DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Sim	35	85,4	85,4	85,4
	Não	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Já a pergunta contrata desenvolvimento externo busca levantar se as empresas amostradas utilizam-se de terceirização desse processo; 75,6% optam por não, ou seja, preferem centralizar e manter controle integral sobre o processo de desenvolvimento demonstrando junto com as duas questões anteriores que as empresas questionadas atribuem um alto grau de importância para o desenvolvimento de seus produtos.

TABELA 29. CONTRATA DESENVOLVIMENTO EXTERNO

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Sim	10	24,4	24,4	24,4
	Não	31	75,6	75,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto aos recursos destinados a essa função que aparentemente é tão crucial para as empresas pesquisadas, a maior parte delas (80,5%) dedica até 5% de seu faturamento anual bruto para essa finalidade.

TABELA 30. PERCENTUAL DO FATURAMENTO DESTINADO AO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até 1,5%	12	29,3	29,3	29,3
	De 2% a 3%	15	36,6	36,6	65,9
	De 4% a 5%	6	14,6	14,6	80,5
	Mais de 5%	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Praticamente um quarto das empresas pesquisadas possui apenas um funcionário com dedicação ao desenvolvimento de novos produtos; alguns casos

raros a empresa apresenta nenhum funcionário com dedicação exclusiva ou predominante a essa função. Porém a amostra apresenta também 22% das empresas com mais de seis funcionários dedicados a essa função, sendo o caso mais extremo com pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos.

TABELA 31. FUNCIONÁRIOS COM DEDICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até 1 funcionário	10	24,4	24,4	24,4
	De 2 a 3 funcionários	12	29,3	29,3	53,7
	De 4 a 6 funcionários	10	24,4	24,4	78,0
	Mais de 6 funcionários	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

### Verticalização

A respeito das estratégias de verticalização, nota-se um número pequeno de empresas nos extremos das escalas, ou seja, 4,9% das empresas pesquisadas possuem seu processo produtivo nada verticalizado e 7,3% totalmente verticalizado. Pode-se perceber a tendência das empresas pesquisadas à verticalização, pois 53,7% delas responderam à pesquisa como altamente verticalizadas, sendo a soma das faixas razoavelmente verticalizadas, altamente verticalizadas e totalmente verticalizadas aproximadamente 85% das empresas pesquisadas.

TABELA 32. NÍVEL DE VERTICALIZAÇÃO

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Nada verticalizada	2	4,9	4,9	4,9
	Levemente verticalizada	4	9,8	9,8	14,6
	Razoavelmente verticalizada	10	24,4	24,4	39,0
	Altamente verticalizada	22	53,7	53,7	92,7
	Totalmente verticalizada	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Nesta tabela pode-se perceber o quanto os principais produtos as empresas pesquisadas possuem de componentes verticalizados, ou seja, produzidos ou beneficiados pela própria empresa. Nele 19,5% das empresas pesquisadas

produzem acima do 80% dos componentes utilizados na fabricação de seu principal produto, denotando o alto grau de verticalização demonstrado na questão anterior.

TABELA 33. VERTICALIZAÇÃO NA COMPOSIÇÃO FINAL

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até 25%	10	24,4	24,4	24,4
	De 30% a 60%	11	26,8	26,8	51,2
	De 65% a 80%	12	29,3	29,3	80,5
	Acima de 80%	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto à pesquisa de mercado, aparentemente existe uma tendência de sem manter um número reduzido de funcionários que predominantemente atuam nessa função, na qual 34,1% das empresas pesquisadas possuem dois ou três funcionários; 43,9% delas apenas um funcionário ou em alguns casos nenhum, e outros 22% apresentam mais de três funcionários.

TABELA 34. FUNCIONÁRIOS DEDICADOS À PESQUISA DE MERCADO

		Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até 1 funcionário	18	43,9	43,9	43,9
	2 funcionários	8	19,5	19,5	63,4
	3 funcionários	6	14,6	14,6	78,0
	Mais de 3 funcionários	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

As empresas pesquisadas também apresentam um número reduzido de pessoas com dedicação exclusiva ou predominantemente dedicadas às funções de capacitação de pessoal e treinamento. Das empresas pesquisadas, 43,9% delas possuem apenas um ou nenhum funcionários envolvido nessa função e 39% apresentam dois funcionários, representando um valor acumulado de 82,9% das empresas pesquisadas.

TABELA 35. FUNCIONÁRIOS DEDICADOS À CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 1 funcionário	18	43,9	43,9	43,9
2 funcionários	16	39,0	39,0	82,9
Mais de 2 funcionários	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

As empresas pesquisadas não só alocam poucas pessoas para funções de capacitação e treinamento como destinam uma verba relativamente pequena para essa mesma finalidade. Como se pode observar, 75,6% das empresas pesquisadas gastam no máximo 1% de seu faturamento em capacitação e treinamento de funcionários.

TABELA 36. % DO FATURAMENTO DESTINADO À CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 0,3%	12	29,3	29,3	29,3
De 0,5% a 1%	19	46,3	46,3	75,6
Mais de 1,5%	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

### Lançamento de produtos

Quanto ao lançamento de novos produtos, das empresas pesquisadas, 26,8% delas lançaram somente três novos produtos nos últimos três anos. Das que lançaram de quatro a quinze produtos, encontram-se 48,8% das empresas respondentes, e o restante, 24,4%, optaram por uma estratégia mais agressiva quanto a esse quesito, lançando mais de quinze produtos.

TABELA 37. PRODUTOS NOVOS LANÇADOS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

	Freqüência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 3 produtos	11	26,8	26,8	26,8
De 4 a 6 produtos	10	24,4	24,4	51,2
De 7 a 15 produtos	10	24,4	24,4	75,6
Mais que 15 produtos	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Foi levantada também a quantidade de produtos retirados de linha nos últimos três anos. Aparentemente as empresas pesquisadas lançam mais produtos do que retiram de linha, ou seja, possuem uma política de agregar novos produtos à carteira ao invés de optar pela substituição dos mesmos.

Como se pode observar, 31,7% das empresas pesquisadas retiraram apenas um ou nenhum produto de linha nos últimos três anos; outras 24,4% retiraram dois ou três produtos; 29,3% de quatro a vinte produtos e 14,6% mais que dez produtos.

TABELA 38. PRODUTOS RETIRADOS DE LINHA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 1 produto	13	31,7	31,7	31,7
2 ou 3 produtos	10	24,4	24,4	56,1
De 4 a 10 produtos	12	29,3	29,3	85,4
Mais que 10 produtos	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao lançamento de novos produtos nos próximos três anos, 28,2% dos respondentes pretendem lançar até quatro produtos; 30,8% de cinco a dez produtos; 25,6% de onze a trinta produtos e 15,4% dos respondentes pretendem lançar uma quantidade maior de produtos, ou seja, mais de trinta, sendo o número máximo de cem novos produtos.

TABELA 39. PRETENDE LANÇAR QUANTOS PRODUTOS NOS PRÓXIMOS 3 ANOS

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Até 4 produtos	11	26,8	28,2	28,2
De 5 a 10 produtos	12	29,3	30,8	59,0
De 11 a 30 produtos	10	24,4	25,6	84,6
Mais de 30 produtos	6	14,6	15,4	100,0
Total	39	95,1	100,0	
N/D	2	4,9		
Total	41	100,0		

Fonte: Dados Primários

Quanto ao percentual gasto do faturamento para o lançamento de novos produtos, 26,8% das empresas pesquisadas afirmaram gastar até 0,5% do faturamento para essa finalidade; 24,4% entre 0,6% a 2%; outras 24,4% de 2,1% a

3%, e novamente 24,4% delas afirmaram gastar mais que 3% do faturamento para o lançamento de seus novos produtos.

TABELA 40. PERCENTUAL DO FATURAMENTO DESTINADO AO LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Até a 0,5%	11	26,8	26,8	26,8
	De 0,6% a 2%	10	24,4	24,4	51,2
	De 2,1% a 3%	10	24,4	24,4	75,6
	Mais de 3%	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto ao perfil das estratégias adotadas, nenhuma das empresas afirmou tomar medidas extremadas quanto ao risco e retorno; 43,9% das empresas afirmaram adotar estratégias com tendência a baixo risco e baixo retorno; outras 43,9% afirmaram buscar o equilíbrio entre risco e retorno, e um percentual menor (12,2%) afirmou adotar estratégias com tendência a alto risco e retorno.

TABELA 41. POSICIONAMENTO DAS ESTRATÉGIAS QUANTO A RISCO E RETORNO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Tendência a baixo risco e retorno	18	43,9	43,9	43,9
	Risco e retorno moderados	18	43,9	43,9	87,8
	Tendência a alto risco e retorno	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto às estratégias relativas ao posicionamento de mercado, 29,3% das empresas possuem a tendência a buscar novos mercados e segmentos; 19,5% tendência ao equilíbrio entre a busca por novos mercados e a manutenção dos já existentes; 41,5% a tendência a manutenção de seus mercados e 9,8% afirmaram que buscam predominantemente a manutenção de seus mercados e segmentos.

TABELA 42. POSICIONAMENTO COM RELAÇÃO A NOVOS MERCADOS

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Tendência a buscar novos mercados e segmentos	12	29,3	29,3	29,3
Equilíbrio entre busca por novos mercados e manutenção	8	19,5	19,5	48,8
Tendência a manutenção de mercados e segmentos	17	41,5	41,5	90,2
Busca pela manutenção de mercados e segmentos	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Para identificação de prioridades organizacionais, mais especificamente estratégicas, 19,5% das organizações apontou a consolidação de produtos já existentes como prioridade; 41,5% o lançamento de novos produtos em linhas já existentes e 39% dos respondentes apontaram como prioridade o lançamento de novas linhas de produtos diferentes das atuais.

TABELA 43. PRIORIDADE NA EMPRESA

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Consolidar produtos existentes	8	19,5	19,5	19,5
Lançamento de novos produtos	17	41,5	41,5	61,0
Lançamento de novas linhas	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

A grande maioria (95,1%) afirmou participar ativamente de atividades relacionadas a entidades de classes, como associações e federações industriais e entidades de classe.

TABELA 44. A EMPRESA PARTICIPA DE ATIVIDADES DE ENTIDADES DE CLASSE

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Sim	39	95,1	95,1	95,1
Não	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Com intuito de analisar o direcionamento do foco dado pelas empresas aos contextos de referência nos níveis regional, nacional e internacional, foram efetivadas perguntas com respeito à concorrência, às tendências de mercado, a fornecedores, a políticas adotadas e ao gosto e preferência dos clientes.

O foco na do comportamento da concorrência tanto como as tendências de mercado apresentam resultados idênticos, 4,9% adotam o contexto regional como referência; 78% o nacional e 17,1% o internacional.

TABELA 45. CONTEXTO DE REFERÊNCIA PARA CONCORRÊNCIA

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Regional	2	4,9	4,9	4,9
Nacional	32	78,0	78,0	82,9
Internacional	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

TABELA 46. CONTEXTO DE REFERÊNCIA PARA TENDÊNCIAS DE MERCADO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Regional	2	4,9	4,9	4,9
Nacional	32	78,0	78,0	82,9
Internacional	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Já com relação aos fornecedores, 19,5% afirmam procurar principalmente por fornecedores regionais; 68,3% nacionais e 12,2% internacionais.

TABELA 47. CONTEXTO DE REFERÊNCIA PARA FORNECEDORES

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Regional	8	19,5	19,5	19,5
Nacional	28	68,3	68,3	87,8
Internacional	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Quanto às políticas, 9,8% das empresas pesquisadas afirmam atentar principalmente a programas de desenvolvimento regional, perfil econômico estadual e outras características do contexto regional de referência; 78% das empresas



afirmam estar atentas à política nacional, níveis de inflação, entre outros indicadores do contexto nacional e 12,2% afirmaram atender principalmente para o contexto de referência internacional e seus indicadores, tais como taxa de câmbio, alíquotas de importação, sanções comerciais, etc.

TABELA 48. CONTEXTO DE REFERÊNCIA POLITICA

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Regional	4	9,8	9,8	9,8
Nacional	32	78,0	78,0	87,8
Internacional	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

As estratégias adotadas de ampliação e consolidação de mercado foram voltadas para o mercado regional (4,9%), nacional (87,8%) e internacional (7,3%).

TABELA 49. CONTEXTO DE REFERÊNCIA DE ATUAÇÃO

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Regional	2	4,9	4,9	4,9
Nacional	36	87,8	87,8	92,7
Internacional	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Por último, quanto aos gostos e preferências dos clientes, apenas 4,9% afirmaram atender principalmente para o aspecto regional; 73,2% ao nacional e 22% ao contexto internacional.

TABELA 50. CONTEXTO DE REFERÊNCIA DE CLIENTES

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas Regional	2	4,9	4,9	4,9
Nacional	30	73,2	73,2	78,0
Internacional	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

## 5.2 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DE CLUSTERS

Através da análise hierárquica de *cluster*, que objetiva classificar os casos em grupos relativamente homogêneos, chegou-se a três grupos distintos dentro da amostra. Os grupos resultam da análise de 10 questões de escala tipo *Likert*, que tinham o intuito de levantar recursos disponíveis as organizações, suas estratégias e questões relativas a interpretação dessas empresas quanto a seus recursos, o acesso a eles, suas estratégias e a coerência dessas estratégias frente às demandas ambientais, aos recursos disponíveis e às características organizacionais.

As questões utilizadas para a análise hierárquica de *cluster* e sua posterior classificação foram: Q8, Q11, Q30, Q33, Q34, Q35, Q39, Q40, Q41 e Q48 do questionário aplicado (Anexo 1).

As questões utilizadas foram determinadas pelo pesquisador, no intuito de caracterizar da maneira mais ampla possível sua amostra e distinguir dentro dela diferentes grupos, levando em conta todos os pilares envolvidos para o desenvolvimento deste trabalho e não se limitando a um único aspecto envolvido.

Dessa forma, cada grupo encontrado possui uma série de características que o diferencia dos outros dois. Existem questões que apresentam resultados similares para mais de um grupo, porém nunca para os três grupos simultaneamente. Além disso, dentro das dez questões utilizadas para a caracterização dos grupos, pode-se notar facilmente diferentes comportamentos e características que obtiveram sua significância comprovadas através de métodos estatísticos.

TABELA 51. ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DE CADA GRUPO

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidas	Grupo I	17	41,5	41,5	41,5
	Grupo II	20	48,8	48,8	90,2
	Grupo III	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fonte: Dados Primários

Após a análise hierárquica de cluster, os dados foram submetidos à análise discriminante para avaliar a precisão da classificação dos grupos utilizados nas análises.

TABELA 52. GRAU DE SIGNIFICÂNCIA WILKS' LAMBDA DAS FUNÇÕES UTILIZADAS PARA ANÁLISE DE *CLUSTER*.

Teste das Funções	Wilks' Lambda	Qui-quadrado	Df	Sig.
1 a 2	0,014	142,858	20	0,000
2	0,201	53,831	9	0,000

Fonte: Dados Primários.

TABELA 53. CLASSIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE

	Grupo	Predicted Group Membership			Total
		Grupo I	Grupo II	Grupo III	
Contagem	Grupo I	17	0	0	17
	Grupo II	0	20	0	20
	Grupo III	0	0	4	4
%	Grupo I	100,0	0,0	0,0	100,0
	Grupo II	0,0	100,0	0,0	100,0
	Grupo III	0,0	0,0	100,0	100,0

Fonte: Dados Primários.

Observou-se que 100% dos casos foram classificados corretamente, ou seja, de acordo com o esperado através da análise hierárquica de clusters, assim como as funções utilizadas para a classificação de cluster, que apresentaram ambas alto nível de significância.

No quadro a seguir, estão ordenadas as questões de acordo com relevância que elas tiveram no processo de classificação dos grupos. Essa ordem foi apontada através dos resultados da análise discriminante, não sendo influenciada pelo autor de qualquer forma, resultando da distribuição das respostas obtidas e do seu poder de classificação e distinção entre os grupos encontrados.

QUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DE CADA GRUPO.

	Grupo I	Grupo II	Grupo III
Q.34	Forte tendência a manutenção de mercados já existentes	Tendência a buscar novos mercados e segmentos	Equilíbrio entre manutenção e busca de novos mercados e segmentos
Q.33	Tendência a estratégias de baixo risco e retorno	Equilíbrio entre risco e retorno	Equilíbrio entre risco e retorno
Q.35	Perfil com tendência conservadora	Perfil com tendência inovadora	Perfil predominantemente inovador
Q.41	Leve tendência a considerar os recursos como mais importantes que o ambiente na determinação de suas estratégias	Tendência a igualar a importância dos recursos e do ambiente na determinação de suas estratégias	Leve tendência a considerar o ambiente como mais importante que os recursos na determinação de suas estratégias
Q.48	Não concorda nem discorda que possui os recursos necessários para atender as necessidades e demandas do mercado	Tendência a concordar que possui os recursos necessários para atender as necessidades e demandas do mercado	Forte convicção de que possui os recursos necessários para atender as necessidades e demandas do mercado
Q.40	Tendência a acreditar que suas estratégias atendem à demanda e influências do mercado	Tendência a acreditar que suas estratégias atendem a demanda e influências do mercado	Forte convicção de que suas estratégias atendem a demanda e influências do mercado
Q.39	Não concorda nem discorda que se tivesse acesso a outros recursos adotaria diferentes estratégias	Tendência a concordar que se tivesse acesso a outros recursos adotaria diferentes estratégias	Forte tendência a discordar que se tivesse acesso a outros recursos adotaria diferentes estratégias
Q.11	Fortemente verticalizada	Grau intermediário de verticalização	Grau intermediário de verticalização
Q.30	Tendência a focar em sua principal competência	Equilíbrio entre a busca por novos produtos, nichos e tendências e focar em sua principal competência	Equilíbrio entre a busca por novos produtos, nichos e tendências e focar em sua principal competência
Q.08	Equilíbrio entre processos manuais e automatizados	Tendência a processos manuais	Tendência a processos automatizados

Fonte: Dados Primários

TABELA 54. CARACTERÍSTICAS DE CADA GRUPO (MÉDIAS DAS RESPOSTAS).

	Conservadores	Inovadores Relutantes	Inovadores Convictos
Q.34	5,59	3,40	4,50
Q.33	3,35	3,80	4,00
Q.35	5,35	3,90	1,00
Q.41	4,59	3,80	3,00
Q.48	3,24	3,30	1,00
Q.40	4,76	4,70	7,00
Q.39	3,82	2,50	6,00
Q.11	5,71	4,10	4,00
Q.30	5,53	4,40	4,00
Q.08	5,71	4,10	4,00

Fonte: Dados Primários

Através da análise das informações contidas no Quadro 2 e na Tabela 54, o autor convencionou chamar o Grupo I como Conservadores; o Grupo II como

Inovadores Relutantes e o Grupo III como Inovadores Convictos.

Os dados apresentados de forma resumida e condensada no Quadro 2, assim como os resultados da Tabela 54, assim como os resultados encontrados através do cruzamento dos três grupos com diferentes questões pertinentes à pesquisa, permitem a realização da caracterização de cada um desses grupos. A caracterização e discussão a respeito de cada um dos grupos feita a seguir, leva em conta suas estratégias, seus esquemas interpretativos, os recursos disponíveis a essas organizações e finalmente, sua capacidade de agência em face às pressões ambientais sofridas.

### **5.2.1 CONSERVADORES**

As organizações pertencentes a esse grupo apresentaram estratégias de composição de carteira de produtos mais diversificadas que os demais. Isso pode ser observado através dos números relativos ao faturamento de seus principais produtos, nos quais o valor percentual médio de faturamento dos três principais produtos das organizações pesquisadas é o mais baixo. Assim como para os dois principais produtos também. Sua tendência à diversificação pode ser observada também na média de lançamento de produtos, o grupo apresenta a maior média de produtos lançados nos últimos três anos, além de possuir a maior média de produtos que se pretende lançar nos próximos três anos.

Porém ao se analisar o perfil dessas empresas, com relação ao risco, elas se demonstram altamente conservadoras. Isso pode ser notado claramente através da Tabela 63, onde as organizações questionadas a respeito de seu perfil, mais inovador ou conservador responderam em sua maioria conservadores. Em uma escala de 1 a 7, sendo 1 inovador e 7 conservador, a média obtida do grupo foi 5,35. Sendo o valor mínimo 3, máximo 7 e a moda o valor 5. Demonstrando que a interpretação das organizações pertencentes a esse grupo, a respeito delas mesmas é de caráter conservador.

É de se supor que o motivo pelo qual as organizações pertencentes ao

grupo dos Conservadores adotam estratégias de composição de carteira de produtos mais diversificadas, exatamente como forma de minimizar os riscos relativos a uma estratégia concentrada em poucos produtos. Dessa forma essas organizações adotaram estratégias de composição de carteira de *portfolios* variados, concebidas de acordo com o conceito de *three-legged-stool*. Estratégias de *portfolios* variados partem do princípio de que a probabilidade de uma empresa entrar em dificuldades financeiras, ou entrar em processo de falência é menor quando se tem negócios variados. Como proposta por Lubatkin e Chatterjee (1994), a relação curvilínea entre diversificação e risco, implica a existência de um ponto ótimo para diversificação empresarial e que empresas que possuem diversificação relacionada, ou seja, que compartilham de recursos organizacionais para mais de um produto, possuem maior redução de seus riscos.

Da mesma maneira, a estratégia adotada pelos Conservadores com relação ao nível de verticalização, aparenta buscar a minimização de riscos. Adotando uma postura mais verticalizada, essas empresas aumentam o controle sobre processos e fatores envolvidos na produção de seus produtos. Isso porque uma parte maior dos componentes e matérias-primas envolvidas na fabricação de seus produtos são produzidos e beneficiadas internamente. Seu grau de verticalização, assim como o valor percentual de componentes verticalizados que compõe seus principais produtos são os mais elevados da amostra, denotando claramente a adoção desse tipo de estratégia.

Outra característica condizente com o perfil dos Conservadores apresentado até agora é a forte tendência que esse grupo tem de concentrar seus esforços na manutenção dos mercados e segmentos em que a empresa já atua, ao invés de buscar por novos mercados e segmentos.

Da mesma forma, quando questionadas se entendiam como vital a busca de novas tecnologias, novos produtos, tendências e nichos; ou focar em sua principal competência, as empresas do grupo dos Conservadores demonstrou tendência a focar em sua principal competência.

De acordo como foi exposto acima, não é surpresa nenhuma que o posicionamento com relação a risco e retorno do grupo dos Conservadores foi o

mais avesso ao risco entre as médias da amostra.

Outra informação importante com relação ao grupo, condizente com o perfil conservador são as atribuições de importância dadas aos valores organizacionais apresentados na Questão 52 do questionário, apresentado no Anexo 2. Os valores atribuídos como menos importantes foram a cooperação, a modernidade e o empreendedorismo. O valor cooperação foi considerado como o menos importante para todos os três grupos analisados, por isso será explicado mais adiante.

Já o valor modernidade, para a presente pesquisa, foi relacionado à tecnologia em máquinas e equipamentos, automação do processo produtivo, informatização e aprimoramento contínuo do processo produtivo. Podemos considerar a importância dada ao respectivo valor organizacional coerente com alguns outros dados encontrados na pesquisa, tais como, a idade média do maquinário. O percentual do faturamento destinado à renovação e manutenção do maquinário industrial, assim como a presença de sistemas de gestão automatizado (ERP), que apesar de não se tratar especificamente da informatização do processo produtivo em si, diz respeito à informatização de gestão de recursos e processos da empresa como um todo. Dos três grupos, os Conservadores apresentam a menor taxa de adesão (53%) a esse tipo de sistema informatizado, contra 90% dos Inovadores Relutantes e 100% dos Inovadores Convictos.

O terceiro valor menos importante para o grupo dos Conservadores é o empreendedorismo. Empreendedorismo para efeito da pesquisa foi definido como valores relacionados à proatividade, dinamismo, propensão a assumir riscos, aproveitar oportunidades emergentes, criatividade, crescimento e autonomia. Como já foi exposto anteriormente, propensão a assumir riscos não é um valor ou uma característica muito difundida entre as organizações desse grupo. Assim como criatividade, crescimento e autonomia também não parecem ser.

Já os valores apontados como os mais importantes pelos Conservadores são agressividade comercial e *marketing*. Agressividade comercial para o presente trabalho diz respeito à competência da força de vendas, capacidade comercial, conquista de novos clientes, abertura de novos mercados, negociação e competitividade. O *marketing* foi definido na pesquisa como um valor relativo à

imagem, marca, promoção, divulgação e distribuição dos produtos, atenção a mudanças nos gostos e preferências dos consumidores e integração entre a área comercial e de produção.

Na Tabela 75, foi proposta para as empresas identificarem suas qualidades ou características especiais que a diferenciasssem das outras empresas do setor. No grupo dos Conservadores as respostas mais freqüentes, depois de nenhuma, foram credibilidade e tradição, assim como, qualidade. Com exceção da resposta nenhuma, comentada posteriormente, as qualidades e características podem ser relacionadas com o valor organizacional de *marketing*. Isso porque eles dizem respeito a imagem e marca, tanto da organização como um todo, como de seus produtos.

Porém parece contraditório um dos valores mais importantes para o grupo ser a agressividade comercial, que envolve a conquista de novos clientes e abertura de novos mercados. Pode-se questionar se o discurso está incoerente com a prática dessas organizações, ou se o valor em questão, ou a denominação dada para ele foram mal interpretados.

Porém, através de análise de dados secundários tais como relatórios setoriais e até mesmo material promocional e institucional de empresas do setor, pode-se supor que a afirmação com relação ao valor pode ser verdadeira sim. Isso porque muito provavelmente as empresas pertencentes ao grupo agregam produtos correlatos, ou pequenas variações de seus produtos as suas carteiras, seguindo a linha de pensamento Lubatkin e Chatterjee (1994) de diversificação relacionada.

Dessa forma pode-se dizer que ao prezar pela agressividade comercial, os Conservadores estão enfatizando a sua capacidade comercial e a competência de sua força de vendas para escoar os seus produtos. Pois conforme foi exposto anteriormente a prioridade de manutenção de seus atuais mercados e segmentos é muito maior que qualquer outro grupo, assim como sua tendência a focar em sua principal competência ao invés de buscar por novos nichos e tendências. Fazendo crer que a agressividade comercial e os esforços de *marketing* estão amplamente voltados para os segmentos, mercados, produtos, ou menos às linhas de produtos já desenvolvidas e implementadas pelas empresas. De certa forma, esse grupo passa



uma impressão de que a regra é fazer mais do que já é feito, ou até mesmo, vender mais do mesmo.

Outra questão interessante abordada na Tabela 73, a respeito dos Conservadores é a sua leve tendência a considerar os recursos como fator mais importante que o ambiente na determinação de suas estratégias. Apesar de ser uma leve tendência, esse é o único grupo com tendência a valorizar mais os recursos no processo de decisão das estratégias. Pode-se interpretar e supor através disto, que o grupo em questão possui uma visão de organização e ambiente derivados, ou ao menos, influenciada pela Teoria de Sistemas. Como descreve Hatch (1997), o foco dessa teoria recai predominantemente sobre as operações internas da organização, criando uma visão de sistema fechado e independente do ambiente.

### **5.2.2 INOVADORES CONVICTOS**

Os Inovadores Convictos aparentam se posicionar no outro extremo com relação ao grupo dos Conservadores. Eles apresentam características bem peculiares, sendo possivelmente esse o motivo pelo qual o grupo é composto por apenas quatro empresas. Por ser tão característico, mesmo com um número reduzido de componentes, o comportamento do grupo dos Inovadores Convictos é facilmente distinguível do restante. O que permitiu realizar a classificação e análise do grupo, sem perder o nível de significância estatística, nem o poder de explicação necessários para realizar as ponderações e análises do grupo.

O grupo dos Inovadores Convictos foi o grupo que apresentou a postura mais concentradora com relação às estratégias de composição de produtos. Ou seja, dos três grupos identificados, ele é o que menos diversifica de todos. Essas afirmações são baseadas no fato de que dos três grupos analisados, os Conservadores Convictos foram os que menos lançaram produtos nos últimos três anos, assim como é o grupo que pretende lançar a menor quantidade de produtos nos próximos três anos. Porém os números mais expressivos são os relativos aos percentuais de faturamento de seus principais produtos.

Apesar de o faturamento do seu principal produto apresentar média e mediana inferiores aos valores apresentados pelos outros grupos (Tabela 85), o

faturamento do segundo produto é bem maior que o dos outros grupos (média e mediana). Isso faz com que no somatório da participação do faturamento desses dois produtos, os Inovadores Convictos apresentem médias de 63,125% e mediana de 62,5% (Tabela 87). O mesmo ocorre com o terceiro produto mais importante, fazendo com que o percentual de faturamento dos três principais produtos das organizações do grupo representem 80% de todo o faturamento dessas empresas. Os números apresentados acima, aliados à quantidade de produtos lançados nos últimos anos, assim como os que se pretende lançar no futuro próximo, indicam a adoção de estratégias de alta concentração de composição de carteira de produtos.

É interessante notar que, como foi exposto no Tabela 103, os Inovadores Convictos apresentam posições neutras com relação à busca por novos mercados e segmentos e a manutenção dos mesmos. Assim como uma tendência ao equilíbrio quanto à busca por novos produtos, nichos e tendências é o foco em sua principal competência. Esse posicionamento pode de alguma forma estar relacionado às estratégias de composição de carteira de produto menos diversificada.

Quanto à propensão ao risco e retorno, o grupo dos Inovadores Convictos apresentou um posicionamento de equilíbrio, ou seja, aparentemente as empresas do grupo buscam ponderar esse dois elementos, tentando evitar adoção de posturas extremadas.

Optando-se por adotar a lógica utilizada anteriormente para o grupo dos Conservadores, pode-se dizer que a postura dos Inovadores Convictos para nível de verticalização é coerente com sua propensão a risco e retorno. Se for compartilhada entre os Inovadores Convictos essa relação de verticalização com o nível de controle sobre processos e por sua vez a redução de riscos, o nível de verticalização apontada na Tabela 83 é coerente com suas posturas quanto a risco e retorno.

Uma característica relevante para o grupo é seu perfil inovador. Essa característica atribui-se como denominação ao grupo. Chama a atenção esse item por unanimemente todos os integrantes desse grupo apontarem essa característica como mais coerente com o perfil de sua empresa. Em uma escala *Likert* de 7 pontos, com 1 como inovador e 7 conservador, todos os componentes responderam o valor 1. Aparentemente os respondentes não possuem qualquer dúvida quanto a

esse quesito, que mais tarde se mostra coerente com as respostas relativas à questão que pergunta se as empresas respondentes possuem alguma característica ou qualidade pessoal. Os Inovadores Convictos responderam todos eles qualidades relacionadas à criatividade e inovação. Permite assim afirmar que, se não for verdade que essa é a característica que melhor define o grupo, pelo menos com certeza ela possui forte papel nos esquemas interpretativos de seus gestores e na sua auto-imagem.

Agora talvez o que mais chame a atenção nas respostas do Inovadores Convictos, que também foi decisivo na denominação do grupo, são as respostas que mostram: 1) forte convicção de que possui os recursos necessários para atender às necessidades e demandas de mercado; 2) forte convicção de que suas estratégias atendem à demanda e influências do mercado; 3) forte tendência a discordar que, se tivesse acesso a outros recursos, adotaria diferentes estratégias. Como exposto por Machado-da-Silva e Gonçalves (2000), os dirigentes definem as ações estratégicas de acordo com sua interpretação da situação ambiental. Entretanto eles se orientam pelo contexto que melhor se encaixa no esquema interpretativo prevalecente da organização.

Parece claro que o esquema interpretativo prevalecente do grupo é constituído por uma auto-imagem bem definida e estabelecida, em que os membros do grupo se consideram altamente inovadores, além disso, parecem não apresentar dúvida nenhuma de que suas estratégias são as mais corretas possíveis para atender às demandas e pressões ambientais. Isso pode ser notado na Tabela 71, na qual a totalidade das empresas do grupo respondeu que acreditam que as suas estratégias adotadas atendem completamente à demanda e influências do mercado.

O mesmo acontece na Tabela 67, na qual as empresas do grupo foram questionadas se acreditavam possuir os recursos necessários para atender às necessidades e demandas do mercado. Todos os componentes do grupo responderam que sim, com certeza.

Porém mais interessante é a questão apresentada na Tabela 69, no qual as empresas do grupo discordaram fortemente com a afirmação que diz que “a empresa reconhece o fato de que se tivesse acesso a outros recursos adotaria

diferentes estratégias”. Como foi apresentado anteriormente, as empresas do grupo são convictas de que suas estratégias são perfeitamente adequadas às demandas e influências ambientais, atendendo-as completamente. Assim como seus recursos, que certamente são os necessários para atender a essas demandas e pressões ambientais. Mas o mais interessante é a aparentemente confiança e segurança por parte dos Inovadores Convictos com relação a suas estratégias adotadas, que fica mais evidente ainda pelo fato de que mesmo em outras condições de acesso a recursos, essas organizações adotariam, ou pelo menos tentariam adotar exatamente as mesmas estratégias empresariais.

A discordância por parte das empresas do grupo dos Inovadores Convicto de que as estratégias adotadas seriam diferentes caso tivessem acesso a outros recursos, pode ser ocasionada também por uma visão de ambiente de outra natureza que não seja única exclusivamente racional ou derivada da Teoria da Dependência de Recursos (SCOTT, 1998).

Pode-se supor que a visão de ambiente do grupo tenha uma natureza mais cognitiva. Dessa forma, o ambiente apresenta-se como um domínio cognitivo, que serve de repositório de padrões de significados, criados por indivíduos e organizações em permanente interação. O ambiente é entendido como fruto da percepção e da interpretação dos membros organizacionais, ou seja, uma abstração mental traduzida em padrões de significados e interpretação compartilhados. (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002)

Apresenta-se assim, coerência com a tendência dos componentes do grupo a considerar o ambiente como fator mais importante na determinação de estratégias, em detrimento aos recursos.

### **5.2.3 INOVADORES RELUTANTES**

O grupo dos Inovadores Relutantes apresenta como sua característica mais definida a tendência a buscar novos mercados e segmentos (Tabela 103). De certa forma, essa característica reflete no comportamento do grupo quanto às estratégias

de composição de produtos. O grupo apresenta uma postura intermediária aos outros dois grupos. Isso porque, apesar de apresentar estratégias de diversificação de carteira, não são tão intensas quanto a dos Conservadores.

Com relação ao faturamento de seus principais produtos, quando observado o conjunto do percentual do faturamento dos dois principais produtos, assim como dos três principais está posicionado entre o dos Conservadores e os Inovadores Convictos, sem se diferenciar muito do comportamento dos outros grupos, nem do comportamento esperado para o grupo, visto o exposto até o presente momento. O que surpreende é o valor percentual médio do primeiro e principal produto da empresa. A média apresentada pelo grupo é de 43,7%, muito superior ao outros dois grupos, superior inclusive à média dos Inovadores Convictos que apresentam a estratégia de composição de produtos mais concentradora de todos os grupos. Isso demonstra que, apesar de possuir uma postura voltada à diversificação, como já foi exposto, os Inovadores Relutantes parecem depender em demasia de um principal produto.

A princípio essa postura parece estranha, mas por sua vez condiz com o posicionamento mais neutro ou, em alguns casos, indefinido por parte dos integrantes do grupo para uma série de questões. Tais como o equilíbrio na busca por novos produtos, nichos tendências e a concentração em sua principal competência, posicionamento intermediário quanto à verticalização, com tendência a concordar que possui os recursos necessários para atender as demandas ambientais, assim como a crença de que suas estratégias atendem as essas demandas, mas também tende a concordar que, se tivessem acesso a outros recursos, adotariam outras estratégias.

Dessa forma pode-se observar claramente que, conforme defendem Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), a concepção subjetiva do ambiente implica reconhecer a possibilidade de grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional e em conseqüência agir de formas diferentes, no que diz respeito à dinâmica entre organização e ambiente.

### 5.3 ANÁLISE CRUZADA

Para facilitar um maior entendimento e compreensão das características de cada um dos três grupos aqui apresentados, informações adicionais serão apresentadas a seguir. Essas informações estão divididas de acordo com uma ordem coerente com os conceitos teóricos fundamentais desta pesquisa, organizados da seguinte forma: recursos, interpretação e estratégias.

Estão apresentados os resultados que, quando cruzados (*crosstabs*) com a divisão em grupos, apresentaram significância estatística. O método utilizado foi o de Qui-quadrado e o nível de significância foi de 0,05 ou menor ( $\alpha$  0,050). Fazendo as informações abaixo não só pertinentes, mas também confiáveis para análise e explanação do comportamento das empresas contidas na amostra.

Da mesma forma, são apresentadas tabelas que utilizam valores médios das respostas obtidas com intuito de comparar os grupos encontrados. O método utilizado para tal foi o de *Oneway Anova*, com nível de significância de 0,05 ou menor ( $\alpha$  0,050). Em alguns poucos casos, os resultados foram apresentados e utilizados para a formulação de considerações mesmo sem alcançarem o nível de significância desejado.

#### 5.3.1 RECURSOS

Observa-se que o Grupo dos Inovadores Convictos atribuem razoável grau de importância a seus recursos físicos, que, segundo Barney (1996), correspondem à tecnologia física utilizada na empresa, a sua planta organizacional, seus equipamentos, sua localização geográfica e o acesso a matérias primas. Isso pode ser mais claramente observado pelo fato de o grupo possuir maquinário com idade média inferior aos outros grupos.

TABELA 55. GRAU DE AUTOMAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO (1=COMPLETAMENTE MANUAL E 7=COMPLETAMENTE AUTOMATIZADO).

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Grau de automação	Conservador	41,463	3,71	1,448	,351	2,96	4,45	1	5
	Inovador Relutante	48,780	3,30	,801	,179	2,92	3,68	2	4
	Inovador Convicto	9,756	5,50	1,732	,866	2,74	8,26	4	7
	Total	100,000	3,68	1,331	,208	3,26	4,10	1	7

Fonte: Dados Primários

TABELA 56. GRAU DE AUTOMAÇÃO - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Grau de automação	Between Groups	16,149	2	8,074	5,606	,007
	Within Groups	54,729	38	1,440		
	Total	70,878	40			

Fonte: Dados Primários

Como reflexo o grau de automação do processo produtivo do grupo dos Inovadores Convictos é o que apresenta maior tendência à automatização, possivelmente decorrente de uma relação com os gastos de renovação de maquinário e a idade média dos mesmos. Isso porque os Inovadores Convictos são os que apresentam a maior média e mediana da amostra, indicando maior grau de automação, apresentando inclusive empresas com processos produtivos completamente automatizados.

TABELA 57. VALOR PERCENTUAL MÉDIO DE UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE TOTAL INSTALADA DE PRODUÇÃO

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Utilização - capacidade instalada	Conservador	41,463	69,12	18,970	4,601	59,36	78,87	30	88
	Inovador Relutante	48,780	69,50	13,069	2,922	63,38	75,62	40	80
	Inovador Convicto	9,756	92,50	8,660	4,330	78,72	106,28	85	100
	Total	100,000	71,59	16,709	2,610	66,31	76,86	30	100

Fonte: Dados Primários

TABELA 58. CAPACIDADE INSTALADA - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Utilização - capacidade instalada	Between Groups	1,940,187	2	970,093	3,995	,027
	Within Groups	9,227,765	38	242,836		
	Total	11,167,951	40			

Fonte: Dados Primários

Quanto à utilização da capacidade instalada, tanto os Conservadores quanto os Inovadores Relutantes apresentaram valores muito próximos tanto na média quanto na mediana, ou seja, aproximadamente 70% de sua capacidade instalada. Esse valor está abaixo da média apresentada pela indústria elétrica e eletrônica, que, segundo ABINEE (2006), apresentou valores médios anuais de 85% e 88% nos anos de 2004 e 2005, respectivamente. Denota assim uma utilização inferior de sua capacidade produtiva frente a média da indústria, além de possível subutilização, ou até desperdício de recursos organizacionais.

Já o Grupo dos Inovadores Convictos apresentam taxas mais elevadas de utilização de sua capacidade de produção entre os grupos encontrados. Apresenta a média de 91,5%, pode-se concluir que a capacidade produtiva deste grupo vem sendo bem mais bem utilizada que os outros grupos caracterizados na amostra pesquisada, ou até mesmo do que a maioria das empresas pertencentes à indústria à qual ele pertence.

TABELA 59. A EMPRESA POSSUI FORNECEDORES EM REGIME DE EXCLUSIVIDADE

Possui fornecedores exclusivos		Conservador	Inovador Relutante	Inovador Convicto	Total
		Sim	11.765%	60.000%	0.000%
	Não	88.235%	40.000%	100.000%	65.854%
	Total	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%

Fonte: Dados Primários

TABELA 60. FORNECEDORES EXCLUSIVOS – QUI-QUADRADO

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.806	2	0.003
Likelihood Ratio	13.408	2	0.001
Linear-by-Linear Association	1.529	1	0.216
Casos Válidos	41		

Fonte: Dados Primários



Apenas duas empresas Conservadoras possuem fornecedores exclusivos, ou seja, que fornecem para as empresas pesquisada e ninguém mais. Porém chama muito mais a atenção o fato de que mais da metade dos Inovadores Relutantes possuem fornecedores exclusivos e dos Inovadores Convictos, nenhuma empresa contando com fornecedores em regime de exclusividade.

TABELA 61. A EMPRESA POSSUI SISTEMA DE GESTÃO AUTOMATIZADO (ERP)?

		Conservador	Inovador Relutante	Inovador Convicto	Total
		Possui sistema ERP	Sim	52.941%	90.000%
	Não	47.059%	10.000%	0.000%	24.390%
	Total	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%

Fonte: Dados Primários

TABELA 62. SISTEMA DE GESTÃO – QUI-QUADRADO

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.273	2	0.016
Likelihood Ratio	9.043	2	0.011
Linear-by-Linear Association	7.310	1	0.007
Casos Válidos	41		

Fonte: Dados Primários

Quanto aos sistemas informatizados de gestão, um pouco mais da metade das empresas Conservadoras responderam que possuem sistemas informatizados; já nas Inovadoras Relutantes a grande maioria respondeu que sim; e por último, a totalidade das empresas dos Inovadores Convictos respondeu afirmativamente à questão, demonstrando ser um fator mais valorizado pelos Inovadores.

### 5.3.2 INTERPRETAÇÃO

TABELA 63. SUA EMPRESA POSSUI UM PERFIL MAIS INOVADOR OU MAIS CONSERVADOR? (1=INOVADOR E 7=CONSERVADOR)

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Perfil (Inovador X Conservador)	Conservador	41,463	5,35	1,320	,320	4,67	6,03	3	7
	Inovador Relutante	48,780	2,90	1,165	,261	2,35	3,45	1	5
	Inovador Convicto	9,756	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	Total	100,000	3,73	1,884	,294	3,14	4,33	1	7

Fonte: Dados Primários

TABELA 64. PERFIL - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Posicionamento – perfil	Between Groups	88,366	2	44,183	31,276	,000
	Within Groups	53,682	38	1,413		
	Total	142,049	40			

Fonte: Dados Primários

Quando perguntados a respeito de seu perfil, caracterizando como mais inovador ou conservador, os Inovadores Convictos não tiveram dúvidas quanto a essa questão, sendo que a ênfase de suas respostas como perfil predominantemente inovador foi um critério decisivo para a denominação do grupo, pois a totalidade dos respondentes afirmou possuir perfil inovador, contra uma tendência ao perfil inovador entre os Inovadores Relutantes e a tendência a um perfil conservador, apontado pelo grupo dos Conservadores.

TABELA 65. QUAIS NOVOS RECURSOS A EMPRESA ACREDITA SEREM NECESSÁRIOS PARA A EXECUÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS?

		Conservador	Inovador Relutante	Inovador Convicto	Total
Quais recursos - necessários	Financeiros	23.529%	40.000%	0.000%	29.268%
	Físicos	23.529%	20.000%	0.000%	19.512%
	Humanos	11.765%	20.000%	100.000%	24.390%
	Organizacionais	41.176%	20.000%	0.000%	26.829%
	Total	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%

Fonte: Dados Primários

TABELA 66. RECURSOS NECESSÁRIOS – QUI-QUADRADO

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.442	6	0.012
Likelihood Ratio	15.378	6	0.018
Linear-by-Linear Association	0.116	1	0.734
Casos Válidos	41		

Fonte: Dados Primários

Quando perguntados que novos recursos seriam necessários para a empresa executar suas estratégias, podemos identificar as respostas com maior incidência no grupo dos Conservadores, que foram os recursos organizacionais; para os Inovadores Relutantes, os recursos financeiros e para os Inovadores Convictos, os recursos humanos.

Isso pode indicar que os Conservadores ainda sofram de disfunções administrativas tais como falta de estrutura, controle, distribuição e coordenação. Já os Inovadores Relutantes, a falta de capital para fazerem a transição para o grupo dos Inovadores Convictos, que, por sua vez, são penalizados pela falta de profissionais capacitados e experientes para realizar suas estratégias.

TABELA 67. A EMPRESA ACREDITA POSSUIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ATENDER AS NECESSIDADES E DEMANDAS DO MERCADO? (1=COM CERTEZA E 7=DE FORMA ALGUMA)

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
A empresa possui recursos	Conservador	41,463	3,24	1,602	,389	2,41	4,06	2	6
	Inovador Relutante	48,780	3,30	1,380	,309	2,65	3,95	2	6
	Inovador Convicto	9,756	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	Total	100,000	3,05	1,548	,242	2,56	3,54	1	6

Fonte: Dados Primários

TABELA 68. POSSUI RECURSOS - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A empresa possui recursos	Between Groups	18,644	2	9,322	4,585	,016
	Within Groups	77,259	38	2,033		
	Total	95,902	40			

Fonte: Dados Primários

Ainda a respeito de recursos, mais especificamente sobre a interpretação das empresas pesquisadas a respeito dos recursos necessários para atender às demandas do mercado, os três grupos apresentam de forma geral tendência a acreditar que sim. Chamam a atenção os Inovadores Convictos, que em sua totalidade, afirmaram ter certeza de que possuem os recursos necessários. Depois pode-se notar uma pequena diferença entre os Conservadores e os Inovadores Relutantes, nos quais o primeiro grupo apresenta uma média e mediana ligeiramente inferior ao segundo grupo, denotando um pouco mais de certeza quanto à disponibilidade desses recursos.

TABELA 69. "A EMPRESA RECONHECE O FATO DE QUE, SE TIVESSE ACESSO A OUTROS RECURSOS, ADOTARIA DIFERENTES ESTRATÉGIAS". (1=CONCORDO PLENAMENTE E 7=DISCORDO PLENAMENTE)

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Afirmação - recursos	Conservador	41,463	3,82	1,944	,472	2,82	4,82	1	6
	Inovador Relutante	48,780	2,50	1,318	,295	1,88	3,12	1	5
	Inovador Convicto	9,756	6,00	1,155	,577	4,16	7,84	5	7
	Total	100,000	3,39	1,896	,296	2,79	3,99	1	7

Fonte: Dados Primários

TABELA 70. AFIRMAÇÃO SOBRE RECURSOS - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Afirmação – recursos	Between Groups	46,286	2	23,143	9,022	,001
	Within Groups	97,471	38	2,565		
	Total	143,756	40			

Fonte: Dados Primários

Outra questão que ajudou a definição das denominações dos grupos foi a questão cujos resultados são apresentados acima. A questão indaga se a empresa reconhece que, se tivesse acesso a outros recursos, adotaria diferentes estratégias, ou seja, ela busca levantar a convicção e a interpretação das empresas pesquisadas a respeito do alinhamento de seus recursos com suas estratégias, que por sua vez foram estabelecidas para atender a demandas e influências exercidas pelo mercado e pelo contexto ambiental de referência no qual elas mesmas se encontram inseridas.

De maneira significativa, as respostas dos Inovadores Convictos apresentaram tendência a discordar da afirmação, ou seja, eles acreditam que suas estratégias estão adequadas a seu contexto, e que mesmo se tivessem outros recursos, adotariam as mesmas estratégias adotadas atualmente ou pelo menos similares. Isso demonstra uma extrema convicção a respeito do curso de ação adotado por essas empresas, intensificando a denominação dada a esse grupo específico de empresas pesquisadas.

Os Conservadores apresentaram tendência central, ou seja, nem

discordando nem concordando com a afirmação, o que não permite muita interpretação desse grupo quanto a essa questão, ou indicando uma indecisão, ou não congruência por parte do grupo quanto a essa questão como se pode deduzir através dos valores máximos e mínimos.

Já os Inovadores Relutantes possuem tendência a concordar com a afirmação, demonstrado que os respondentes ou não estão satisfeitos com seus recursos como pode ser demonstrado posteriormente, ou não estão plenamente satisfeitos com as estratégias adotadas.

TABELA 71. A EMPRESA ACREDITA QUE AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS ATENDEM A DEMANDA E INFLUÊNCIAS DO MERCADO ONDE ESTÁ INSERIDA? (1=NÃO ATENDE E 7=ATENDE COMPLETAMENTE)

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Estratégias - demandas	Conservador	41,463	4,76	,970	,235	4,27	5,26	3	6
	Inovador Relutante	48,780	4,70	1,380	,309	4,05	5,35	2	6
	Inovador Convicto	9,756	7,00	,000	,000	7,00	7,00	7	7
	Total	100,000	4,95	1,322	,206	4,53	5,37	2	7

Fonte: Dados Primários

TABELA 72. ESTRATÉGIAS X DEMANDAS - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Estratégias - demandas	Between Groups	18,644	2	9,322	6,911	,003
	Within Groups	51,259	38	1,349		
	Total	69,902	40			

Fonte: Dados Primários

Novamente nessa questão pode-se observar a convicção que os Inovadores Convictos possuem com relação as suas estratégias adotadas. Quando questionados se suas estratégias atendem a demanda e influências do mercado onde estão inseridos, a totalidade do grupo respondeu que sim, que atende completamente, não deixando dúvidas a respeito da interpretação desse grupo com relação as suas estratégias e sua convicção sobre as mesmas.

Tanto os Inovadores Relutantes quanto os Conservadores apresentam resultados muito parecidos, indicando tendência à centralidade ou leve tendência a crer que sim, que suas estratégias adotadas pelas empresas relacionadas nesses dois grupos atendem as influências e demandas do mercado onde estão inseridas.

TABELA 73. QUAL FATOR É MAIS IMPORTANTE NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA? (1=O AMBIENTE E 7=OS RECURSOS)

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fator mais importantes	Conservador	41,463	4,59	,507	,123	4,33	4,85	4	5
	Inovador Relutante	48,780	3,80	,894	,200	3,38	4,22	2	5
	Inovador Convicto	9,756	3,00	1,155	,577	1,16	4,84	2	4
	Total	100,000	4,05	,921	,144	3,76	4,34	2	5

Fonte: Dados Primários

TABELA 74. FATOR MAIS IMPORTANTE - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fator mais importantes	Between Groups	10,585	2	5,292	8,625	,001
	Within Groups	23,318	38	,614		
	Total	33,902	40			

Fonte: Dados Primários

A interpretação de qual fator deve ser mais intensamente ponderado, ou seja, qual fator se torna preponderante no momento da decisão estratégica é fundamental para o entendimento das estratégias adotadas como um todo. Na pergunta apresentada na tabela acima, utilizou-se o binômio ambiente e recursos.

Pode-se notar que os Inovadores Convictos, apresentam uma tendência a considerar o ambiente mais importante que os recursos na determinação das estratégias. Essa afirmação é coerente com a afirmação de que esse mesmo grupo acredita que, se tivesse acesso a outros recursos, não adotaria diferentes estratégias, assim como a crença dos mesmos de as estratégias adotadas estão coerentes com as demandas e influências exercidas pelo mercado em que estão envolvidos. Isso demonstra uma enorme segurança com relação à postura estratégica adotada por parte dos Inovadores Convictos.

Os Inovadores Relutantes apresentam uma tendência mais central quanto a essa mesma questão, ou seja, demonstram esforço para ponderar de forma equilibrada tanto os recursos quanto o ambiente no processo de tomada de decisões estratégicas.

Já os Conservadores, apresentam uma leve tendência a pender para os recursos no momento de tomada de decisões estratégicas.

TABELA 75. A EMPRESA POSSUI ALGUMA CARACTERÍSTICA OU QUALIDADE ESPECIAL QUE A DIFERENCIE?

	Conservador	Inovador Relutante	Inovador Convicto	Total
Nenhuma	35.294%	0.000%	0.000%	14.634%
Tradição e Credibilidade	23.529%	10.000%	0.000%	14.634%
Qualidade	23.529%	30.000%	0.000%	24.390%
Diferenciação	0.000%	20.000%	0.000%	9.756%
Tecnologia	0.000%	20.000%	0.000%	9.756%
Inovação e Criatividade	0.000%	20.000%	100.000%	19.512%
Foco em seus clientes	11.765%	0.000%	0.000%	4.878%
Foco em seus funcionários	5.882%	0.000%	0.000%	2.439%
Total	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%

Fonte: Dados Primários

TABELA 76. CARACTERÍSTICA – QUI-QUADRADO

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.615	22	0.000
Likelihood Ratio	60.628	22	0.000
Linear-by-Linear Association	9.113	1	0.003
Casos Válidos	41		

Fonte: Dados Primários

Quando perguntados se a empresa tinha alguma característica e ou qualidade especial que a diferenciava das outras empresas do setor, nas respostas seis organizações afirmaram que não. Esse fato ocorreu somente no grupo dos Conservadores e foi também a resposta de maior incidência dentre este mesmo grupo.

A resposta com maior incidência no grupo dos Inovadores Relutantes foi a qualidade, e nos Inovadores Convictos todas as respostas apresentadas dizem respeito à criatividade e inovação.

## Valores

Para analisar os valores que foram identificados como os de maior importância para cada grupo, foi realizada uma análise de somatório ponderado dos valores. Dessa forma para cada grupo foi considerado o número de incidência de cada valor, pela importância dada e um peso proporcional ao grau de importância dada por cada empresa. Os dois valores que apresentaram maior somatório foram considerados os mais importantes para cada grupo. Nas tabelas a seguir os somatórios não foram apresentados e sim as médias, medianas, mínimos e máximos que, apesar de não demonstrarem exatamente o processo utilizado para indicar quais valores são os mais importantes para cada grupo, foram as informações utilizadas até então para as demais questões, permitindo assim um entendimento mais fácil e a possibilidade de comparação entre as questões.

TABELA 77. VALORES MAIS IMPORTANTES PARA OS CONSERVADORES

	Agressividade Comercial	<i>Marketing</i>
N Válidas	17	17
N/D	0	0
Média	3,47	3,88
Mediana	3,00	5,00
Moda	1	5
Desvio Padrão	2,552	1,576
Mínimo	1	1
Máximo	9	6

Fonte: Dados Primários

Para o Grupo dos Conservadores os dois valores que apresentaram a maior pontuação no somatório ponderado foram Agressividade Comercial, seguido de *Marketing*. Agressividade Comercial diz respeito à força de vendas e seu desempenho, capacidade comercial e competitividade aliadas aos fatores inerentes ao *Marketing*, que dizem respeito à promoção, divulgação, imagem e marca do produto, pode-se então perceber que os valores preponderantes nesse grupo são os comerciais. A busca por resultados comerciais, o foco em venda, promoção e divulgação do produto estão no cerne do planejamento estratégico dessas empresas.



TABELA 78. VALORES MAIS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES RELUTANTES

		Produtividade	Qualidade
N	Válidas	20	20
	N/D	0	0
Média		4,40	4,20
Mediana		4,00	3,50
Moda		3	3
Desvio Padrão		2,162	2,783
Mínimo		2	1
Máximo		10	10

Fonte: Dados Primários

Para os Inovadores Relutantes o valor mais importante é a Produtividade seguida da Qualidade, ou seja, o foco está voltado para a padronização de processos produtivos, redução de custos, especificações de produto, agilidade e eficiência, assim como, controle de qualidade desses produtos, através de certificações, regras e procedimentos formais para os processos e fornecedores.

TABELA 79. VALORES MAIS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES CONVICTOS

		Inovação	Qualidade
N	Válidas	4	4
	N/D	0	0
Média		1,50	1,50
Mediana		1,50	1,50
Moda		1	1
Desvio Padrão		0,577	0,577
Mínimo		1	1
Máximo		2	2

Fonte: Dados Primários

Já os Inovadores Convictos também consideram como primordial a Qualidade, porém empatada com a Inovação. Isso faz com que esse grupo se preocupe com certificações, controle de qualidade, qualificação de fornecedores, normas e regras para os processos produtivos mas sem deixar de investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e estar atenta a novidades e novas tecnologias.

Para os valores menos importantes para cada grupo foram escolhidos três itens já que Cooperação foi apontada por todos os grupos como o fator de menor

importância. Como Cooperação entende-se a formação de parcerias, a colaboração com empresas concorrentes e correlatas, relações estreitas com entidades de classe, incluindo sindicatos, federações e associações industriais, além da terceirização de etapas do processo produtivo.

TABELA 80. VALORES MENOS IMPORTANTES PARA OS CONSERVADORES

		Cooperação	Modernidade	Empreendedorismo
N	Válidas	17	17	17
	N/D	0	0	0
	Média	8,35	7,06	7,00
	Mediana	10,00	8,00	6,00
	Moda	10	5	5
	Desvio Padrão	2,370	1,886	2,318
	Mínimo	3	5	4
	Máximo	10	10	10

Fonte: Dados Primários

Para os Conservadores, os fatores menos importantes depois de Cooperação são Modernidade e Empreendedorismo respectivamente. Caracterizando dessa forma a automação, a informatização e aprimoramento do processo produtivo, além de tecnologia em máquinas e equipamentos como fatores de menor importância para esse grupo. Depois disso, características relativas ao Empreendedorismo, tais como a proatividade e o dinamismo organizacional, assim como propensão a assumir certos riscos, a criatividade e a autonomia, não são valores amplamente difundidos entre essas empresas.

TABELA 81. VALORES MENOS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES RELUTANTES

		Cooperação	Competência Gerencial	Modernidade
N	Válidas	20	20	20
	N/D	0	0	0
	Média	7,00	6,90	6,40
	Mediana	7,50	7,00	7,00
	Moda	10	10	2
	Desvio Padrão	2,938	2,654	3,016
	Mínimo	1	2	2
	Máximo	10	10	10

Fonte: Dados Primários

Depois da Cooperação, a Competência Gerencial seguida da Modernidade, são valores de menor importância para os Inovadores Relutantes. Entende-se por Competência Gerencial o desenvolvimento de sistemas eficientes de gestão, coordenação e controle, planejamento e a capacidade para analisar mercados. Modernidade, por sua vez, como já foi descrito anteriormente, refere-se à tecnologia de máquinas e equipamentos, automação, informatização e aprimoramento do processo produtivo.

TABELA 82. VALORES MENOS IMPORTANTES PARA OS INOVADORES CONVICTOS

	Cooperação	Marketing	Produtividade
N Válidas	4	4	4
N/D	0	0	0
Média	9,00	8,00	7,00
Mediana	9,00	8,00	7,00
Moda	8	7	5
Desvio Padrão	1,155	1,155	2,309
Mínimo	8	7	5
Máximo	10	9	9

Fonte: Dados Primários

*Marketing* e Produtividade são os valores menos importantes para os Inovadores Convictos depois de Cooperação. Dessa forma para esse grupo valores, tais como imagem e marca do produto, promoção, divulgação e distribuição dos produtos, padronização de processos, redução de custos, especificações do produto, agilidade e eficiência dos processos produtivos não são tão valorizados como para outros grupos, que figuram esses valores como sendo os mais importantes, como foi visto anteriormente.

### 5.3.3 ESTRATÉGIAS

TABELA 83. GRAU DE VERTICALIZAÇÃO DA EMPRESA (1=NADA VERTICALIZADA E 7=COMPLETAMENTE VERTICALIZADA).

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Grau de verticalização	Conservador	41,463	5,71	,588	,143	5,40	6,01	5	7
	Inovador Relutante	48,780	4,10	1,483	,332	3,41	4,79	1	7
	Inovador Convicto	9,756	4,00	1,155	,577	2,16	5,84	3	5
	Total	100,000	4,76	1,392	,217	4,32	5,20	1	7

Fonte: Dados Primários

TABELA 84. GRAU DE VERTICALIZAÇÃO - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Grau de verticalização	Between Groups	26,232	2	13,116	9,710	,000
	Within Groups	51,329	38	1,351		
	Total	77,561	40			

Fonte: Dados Primários

A opção pela verticalização do processo produtivo pode ser observada através de dois indicadores obtidos junto às empresas pesquisadas. Um deles é o grau de verticalização apontado pelas organizações, nas quais os Conservadores apresentam uma postura mais verticalizada, seguidos pelos Inovadores Relutantes e depois pelos Inovadores Convictos.

O outro indicador de verticalização é o percentual da composição final dos principais produtos das organizações utilizando os insumos e os componentes verticalizados (beneficiados ou produzidos pela própria empresa) para cada um dos grupos. Nesse indicador os Conservadores permanecem como os mais verticalizados por utilizarem na composição final de seus produtos 63,18% de componentes por eles mesmos processados (em média). Já o segundo maior índice, diferentemente do que se esperaria através da questão anterior, foram os Inovadores Convictos com média de 52,5%, seguidos pelos Inovadores Relutantes

com média de 46,5%.

Nos últimos três anos o grupo que mais lançou produtos foi dos Conservadores, com a média de 18,59 produtos lançados, seguidos pelos Inovadores Relutantes com a média de 17,4 produtos, e os Inovadores Convictos, com média de 9,5.

O objetivo da questão referente à quantidade de produtos retirados de linha possui o objetivo de levantar se as empresas da amostra estão realizando um processo de reciclagem, ou seja de substituição, de sua carteira de produtos ou os mesmos estão assumindo estratégias de agregar novos produtos a sua carteira, aumento suas frentes de participação.

Dessa forma, comparando os dados contidos na tabela relativa ao lançamento de novos produtos nos últimos três anos, pode-se notar que, tanto os Conservadores quanto os Inovadores Convictos apresentam números similares de substituições, ou seja, ambos os grupos lançaram mais produtos que retiraram do mercado nos últimos três anos, mas os números são bem modestos quando comparados ao Inovadores Relutantes, que apresentam uma postura mais agressiva quanto à adição de novos produtos a sua carteira, fazendo acreditar que ela possua uma postura em prol da diversificação.

Quando confrontadas com os dados relativos ao faturamento dos seus principais produtos e a quantidade de produtos que se pretende lançar nos próximos três anos, essas informações são cruciais para a determinação da postura estratégica de cada um dos grupos com relação à composição de carteira de produtos.

Por isso nas tabelas abaixo estão analisados valores percentuais relativos ao faturamento do principal produto para cada grupo (produto 1), segundo principal produto (produto 2), o valor acumulado dos dois principais produtos (produto 1 + 2), o terceiro principal produto (produto 3), o valor acumulado dos valores percentuais do faturamento dos três principais produtos (produto 1+2+3) e sucessivamente até o quinto principal produto da organização e o valor acumulados desses 5 produtos.

Infelizmente as respostas obtidas não apresentaram significância estatística

necessária uma melhor explanação ou considerações a respeito dos resultados encontrados. As respostas como pode-se observar nas tabelas a seguir foram insuficientes, reduzindo a medida que os produtos menos importantes eram questionados, o que acabou deteriorando o poder de explicação daquelas informações a respeito da amostra. Porém as respostas foram utilizadas para efeito de ilustração da postura dos grupos quanto a participação de seus principais produtos em suas carteiras de produtos e conseqüentemente suas estratégias de composição de carteira de produtos.

TABELA 85. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 1

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. produto 1	Conservadores	16	32.969	15.520	3.880	24.699	41.239	3.750	50.000
	Inovadores Relutantes	20	43.700	23.261	5.201	32.814	54.586	11.000	80.000
	Inovadores Convicto	4	32.500	2.887	1.443	27.907	37.093	30.000	35.000
	Total	40	38.288	19.671	3.110	31.996	44.579	3.750	80.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 86. FATURAMENTO PRODUTO 1 - ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Fat. produto 1	Between Groups	1172.5	2	586.2547	1.55848	0.22396
	Within Groups	13918	37	376.1705		
	Total	15091	39			

Fonte: Dados Primários

TABELA 87. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 2

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. produto 2	Conservadores	16	21.938	9.833	2.458	16.698	27.177	2.500	30.000
	Inovadores Relutantes	20	18.900	8.366	1.871	14.985	22.815	7.000	34.000
	Inovadores Convictos	4	30.000	0.000	0.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Total	40	21.225	9.065	1.433	18.326	24.124	2.500	34.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 88. FATURAMENTO PRODUTO 2 – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. Produto 2	Between Groups	424.24	2	212.1188	2.82292	0.07228
	Within Groups	2780.2	37	75.14155		
	Total	3204.5	39			

Fonte: Dados Primários

TABELA 89. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. Prod. 1+2	Conservadores	16	54.906	24.129	6.032	42.049	67.764	6.250	80.000
	Inovadores Relutantes	20	62.600	27.173	6.076	49.883	75.317	21.000	95.000
	Inovadores Convictos	4	62.500	2.887	1.443	57.907	67.093	60.000	65.000
	Total	40	59.513	24.470	3.869	51.687	67.338	6.250	95.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 90. FATURAMENTO PRODUTOS 1+2 – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. Prod. 1+2	Between Groups	565.83	2	282.9172	0.45939	0.63523
	Within Groups	22787	37	615.859		
	Total	23353	39			

Fonte: Dados Primários

TABELA 91. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 3

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. produto 3	Conservadores	14	13.000	4.438	1.186	10.438	15.562	6.000	20.000
	Inovadores Relutantes	18	12.000	6.860	1.617	8.589	15.411	3.000	25.000
	Inovadores Convictos	4	17.500	2.887	1.443	12.907	22.093	15.000	20.000
	Total	36	13.000	5.806	0.968	11.035	14.965	3.000	25.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 92. FATURAMENTO PRODUTO 3 – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. produto 3	Between Groups	99	2	49.5	1.5111	0.23554
	Within Groups	1081	33	32.75758		
	Total	1180	35			

Fonte: Dados Primários

TABELA 93. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. Prod. 1+2+3	Conservadores	14	74.143	17.793	4.755	63.869	84.416	37.000	92.000
	Inovadores Relutantes	18	78.556	23.289	5.489	66.974	90.137	30.000	100.000
	Inovadores Convictos	4	80.000	0.000	0.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Total	36	77.000	19.661	3.277	70.348	83.652	30.000	100.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 94. FATURAMENTO PRODUTOS 1+2+3 – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. Prod. 1+2+3	Between Groups	193.84	2	96.92063	0.23983	0.78812
	Within Groups	13336	33	404.126		
	Total	13530	35			

Fonte: Dados Primários

TABELA 95. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 4

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. produto 4	Conservadores	12	9.167	3.589	1.036	6.887	11.447	5.000	15.000
	Inovadores Relutantes	16	7.100	3.691	0.923	5.133	9.067	2.000	15.000
	Inovadores Convictos	4	12.500	2.887	1.443	7.907	17.093	10.000	15.000
	Total	32	8.550	3.900	0.689	7.144	9.956	2.000	15.000

Fonte: Dados Primários



TABELA 96. FATURAMENTO PRODUTO 4 – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. produto 4	Between Groups	100.61	2	50.30667	3.93247	0.03082
	Within Groups	370.99	29	12.79264		
	Total	471.6	31			

Fonte: Dados Primários

TABELA 97. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3+4

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. Prod. 1+2+3+4	Conservadores	12	82.333	20.584	5.942	69.255	95.412	42.000	100.000
	Inovadores Relutantes	16	82.975	21.999	5.500	71.253	94.697	38.800	100.000
	Inovadores Convictos	4	92.500	2.887	1.443	87.907	97.093	90.000	95.000
	Total	32	83.925	19.906	3.519	76.748	91.102	38.800	100.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 98. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3+4 - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. Prod. 1+2+3+4	Between Groups	338.96	2	169.4817	0.41147	0.66648
	Within Groups	11945	29	411.8944		
	Total	12284	31			

Fonte: Dados Primários

TABELA 99. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTO 5

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. produto 5	Conservadores	10	4.800	2.936	0.929	2.699	6.901	2.000	10.000
	Inovadores Relutantes	12	7.700	4.296	1.240	4.971	10.429	2.000	15.000
	Inovadores Convictos	4	7.500	2.887	1.443	2.907	12.093	5.000	10.000
	Total	26	6.554	3.772	0.740	5.030	8.077	2.000	15.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 100. FATURAMENTO PRODUTO 5 - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. produto 5	Between Groups	50.105	2	25.05231	1.88548	0.17448
	Within Groups	305.6	23	13.28696		
	Total	355.7	25			

Fonte: Dados Primários

TABELA 101. FATURAMENTO PERCENTUAL PRODUTOS 1+2+3+4+5

		n	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Fat. Prod. 1+2+3+4+5	Conservadores	10	83.600	21.859	6.912	67.963	99.237	46.000	100.000
	Inovadores Relutantes	12	85.000	22.676	6.546	70.593	99.407	47.000	100.000
	Inovadores Convictos	4	100.000	0.000	0.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	Total	26	86.769	20.779	4.075	78.376	95.162	46.000	100.000

Fonte: Dados Primários

TABELA 102. FATURAMENTO PRODUTOS 1+2+3+4+5 - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fat. Prod. 1+2+3+4+5	Between Groups	838.22	2	419.108	0.9682	0.39472
	Within Groups	9956.4	23	432.887		
	Total	10795	25			

Fonte: Dados Primários

Os Conservadores apresentam tendência a diversificar mais, como se pode analisar das questões relativas ao número de produtos lançados nos últimos três anos, pelos dados relativos ao faturamento dos três principais produtos e a valor acumulado desses três valores, assim como através da quantidade de produtos que pretendem lançar nos próximos três anos.

TABELA 103. NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Produtos novos - ult. 3 anos	Conservadores	41.46%	18,59	31,267	7,583	2,51	34,66	0	100
	Inovadores Relutantes	48.78%	17,40	23,540	5,264	6,38	28,42	1	72
	Inovadores Convictos	9.76%	9,50	6,351	3,175	-,61	19,61	4	15
	Total	100.00%	17,12	25,769	4,024	8,99	25,26	0	100

Fonte: Dados Primários

TABELA 104. PRODUTOS LANÇADOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Produtos novos - ult. 3 anos	Between Groups	270.473	2	135,236	,195	,823
	Within Groups	26291.918	38	691,893		
	Total	26562.390	40			

Fonte: Dados Primários

TABELA 105. NÚMERO DE PRODUTOS QUE PRETENDE LANÇAR NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS

		%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
A empresa pretende lançar qtos prod	Conservadores	43.59%	20,94	37,687	9,140	1,56	40,32	0	120
	Inovadores Relutantes	46.15%	19,11	21,152	4,986	8,59	29,63	1	70
	Inovadores Convictos	10.26%	27,00	26,558	13,279	-15,26	69,26	4	50
	Total	100.00%	20,72	29,313	4,694	11,22	30,22	0	120

Fonte: Dados Primários

TABELA 106. PROD. QUE PRETENDE LANÇAR NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A empresa pretende lançar qtos prod	Between Groups	205.178	2	102,589	,114	,893
	Within Groups	32446.719	36	901,298		
	Total	32651.897	38			

Fonte: Dados Primários

Os Inovadores Relutantes apresentam postura intermediária, pois as empresas contidas nesse grupo lançaram uma grande quantidade de produtos nos últimos três anos, quantidade inferior somente aos Conservadores. Nos próximos três anos, pretendem lançar uma quantidade de produtos inferior somente aos Conservadores novamente; no entanto, seu faturamento demonstra-se altamente concentrado em um único produto, como se pode notar através do faturamento de seu principal produto. O segundo produto de maior faturamento já apresenta um valor bem inferior, fazendo com que o valor acumulado dos dois principais produtos acumulado seja intermediário aos valores dos Conservadores e dos Inovadores Convictos tanto na média quanto na mediana, permanecendo assim para os o valor acumulado dos três principais produtos.

Os Inovadores Convictos apresentam uma estratégia de composição de carteira de produtos mais concentradora, ou seja, eles concentram a parte maior do seu faturamento em uma pequena quantidade de produtos. Isso pode ser claramente observado através das questões relativas ao faturamento dos principais produtos, principalmente nas tabelas que apresentam os valores acumulados. A soma média do faturamento dos dois principais produtos é 63,125%, a maior entre os três grupos; o mesmo acontece para o valor acumulado dos três principais produtos, que representam 80% do faturamento das empresas contidas neste grupo.

Tanto o número de lançamento de novos produtos nos últimos três anos, quanto a quantidade de novos produtos que se pretende lançar nos próximos três anos ajudam a confirmar a suposição de que o grupo dos Inovadores Convictos é o grupo que menos diversifica, adotando assim uma estratégia de composição de carteira de produtos mais concentradora.

Quanto ao percentual do faturamento gasto em lançamento de novos produtos, os Inovadores Relutantes se demonstram um pouco mais agressivos que os outros grupos, apresentando média de 3,2% e a mediana em 3%, contra 3% de média e mediana dos Inovadores Convictos. Quando comparados aos Conservadores, pode-se notar que a diferença de comportamento quanto a esse quesito se torna ainda mais significativa, pois as respostas dos Conservadores ficaram em 2,2% aproximadamente para média e 1,2% como a mediana.

As respostas relativas ao posicionamento das estratégias adotadas com relação ao risco e retorno apresentaram valores muito próximos apesar de terem significância estatística quando cruzados com os grupos encontrados. O que se pode perceber é uma propensão um pouco maior a estratégias de baixo risco e retorno do grupo dos Conservadores quando comparados aos Inovadores, que apresentam uma tendência central, ou seja, equilíbrio entre risco e retorno, sem apresentar, porém, diferenças significativas entre estes dois grupos.

TABELA 107. SUA EMPRESA BUSCA PRINCIPALMENTE NOVOS MERCADOS E SEGMENTOS OU A MANUTENÇÃO DESTES MERCADOS E SEGMENTOS? (1=NOVOS MERCADOS E 7=MANUTENÇÃO)

	%	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de Confiança 95%		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Conservadores	41,463	5,59	1,004	,243	5,07	6,10	4	7
Inovadores Relutantes	48,780	3,40	1,314	,294	2,79	4,01	2	6
Inovadores Convictos	9,756	4,50	,577	,289	3,58	5,42	4	5
Total	100,000	4,41	1,533	,239	3,93	4,90	2	7

Fonte: Dados Primários

TABELA 108. POSICINAMENTO DE MERCADO - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Posicionamento - mercados	Between Groups	44,034	2	22,017	16,760	,000
	Within Groups	49,918	38	1,314		
	Total	93,951	40			

Fonte: Dados Primários

Os Conservadores apresentam através de suas respostas uma leve tendência a focar na manutenção de seus mercados e segmentos atuais, com tendência de central ou de equilíbrio entre foco na manutenção e no desenvolvimento de novos mercados e segmentos para os Inovadores Convictos e uma postura de expansão, ou seja, desenvolvimento de novos mercados e segmentos um pouco mais definida por parte dos Inovadores Relutantes.

TABELA 109. AO PROCURAR POR UM FORNECEDOR EMPRESA ATENTA EM ESPECIAL AO CONTEXTO:

		Conservador	Inovador Relutante	Inovador Convicto	Total
Fornecedores	Regional	47.059%	0.000%	0.000%	19.512%
	Nacional	35.294%	90.000%	100.000%	68.293%
	Internacional	17.647%	10.000%	0.000%	12.195%
	Total	100.000%	100.000%	100.000%	100.000%

Fonte: Dados Primários

TABELA 110. FORNECEDORES – QUI-QUADRADO

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.955	4	0.002
Likelihood Ratio	20.575	4	0.000
Linear-by-Linear Association	3.040	1	0.081
Casos Válidos	41		

Fonte: Dados Primários

Com relação à busca por fornecedores, o único grupo que apresentou respostas referentes ao contexto regional de referência, ou seja, que se baseiam em fornecedores que se encontrados em seu Estado ou Estados vizinhos, foram os Conservadores. Esse grupo não só foi o único a apresentar essa resposta, como também chamou a atenção por ser a resposta com maior incidência entre o grupo.

Já entre os Inovadores Relutantes, o principal foco fica entre os fornecedores nacionais, sendo os mesmos a maioria absoluta das respostas.

Entre os Inovadores Convictos, todas as respostas apontam para foco em fornecedores nacionais. O que se apresenta de forma interessante e de certa forma inesperada é que não existe nenhuma incidência nesse grupo apontando para fornecedores internacionais. Os mesmos foram apontados nas respostas dos dois outros grupos e era de se esperar que também fossem entre os Inovadores Convictos, mas o mesmo não ocorreu.

## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

São inúmeras as questões relativas à teoria e práticas envolvendo estratégias de composição da carteira de produtos. Esse campo tem se provado riquíssimo de possibilidades de estudo, permitindo que os pesquisadores explorem o assunto através de diversas abordagens, assim como, analisando um número cada vez maior de fatores que influenciam na tomada dessas decisões.

No presente trabalho, procurou-se entender a tomada de decisão estratégica de composição de carteira de produtos de empresas da área de material elétrico de instalação da indústria elétrica e eletrônica brasileira. A abordagem utilizada foi a da capacidade de agência, sob a perspectiva cognitiva e institucional da estratégia.

Ao analisar as respostas obtidas através do questionário, foi possível identificar três grupos distintos entre as empresas amostradas. Os grupos foram denominados Conservadores, Inovadores Relutantes e Inovadores Convictos respectivamente.

A separação em grupos foi baseada não somente nas suas respostas estratégicas, mas também em questões que envolviam interpretação, recursos, valores e pressões ambientais (Quadro 2), proporcionando resultados muito interessantes a respeito das empresas pesquisadas.

A integração desses fatores e sua análise conjunta possibilitaram uma compreensão maior das organizações estudadas, permitindo a identificação da capacidade de agência imbuída nas organizações componentes da amostra. Através dessa abordagem foi possível levantar questões relativas às estratégias adotadas de uma forma mais ampla, ao invés de focar única e exclusivamente na composição da carteira de produtos.

Como observado, os três grupos encontrados apresentam diferentes estratégias de composição de carteira de produtos. Ficou claramente demonstrado, que, apesar de possuírem recursos diferentes, o fator crucial para a adoção das diferentes respostas estratégicas foi a interpretação das organizações estudadas. Apesar de pertencerem à mesma indústria e mais especificamente a mesma área de

atuação, a própria interpretação com relação ao ambiente apresentou variação durante a pesquisa. E, em consequência disto, as respostas estratégicas não poderiam deixar de serem diferentes, como foi apontado por Machado-da-Silva e Gonçalves (2000).

O grupo dos Conservadores foi o que apresentou o nível de diversificação mais elevado entre os grupos da amostra. O grupo apresentou também o maior nível de verticalização da sua produção. Fazendo crer que as duas estratégias são consequências do seu perfil mais conservador (apontado pelo próprio grupo) e do seu posicionamento estratégico de aversão ao risco. As empresas do grupo apresentaram uma propensão a concentrar seus esforços nos segmentos e nichos de mercado dos quais a empresa já era atuante, evitando expansões de mercados. A adoção de produtos que não apresentam características especiais ou diferenciadas faz com que as empresas do grupo dependam de uma maior agressividade comercial para escoar seus produtos. Assim como, uma maior associação de qualidade e credibilidade a marca, já que o produto não apresenta características que os diferenciam.

Os Inovadores Relutantes apresentam características peculiares, que em alguns momentos parecem ser intermediárias aos outros dois grupos. O grupo apresenta algumas características de indecisão, adotando posturas e posicionamento neutros com relação a uma série de questões, inclusive de interpretação, e em alguns casos, apresentando aparente indefinição estratégica. Isso levar a crer que se trata de um grupo em transição, saindo de uma postura mais conservadora e avessa a risco, para uma postura mais inovadora, envolvendo estratégias de diferenciação de produtos. Essa transição em alguns momentos parece ser feita de forma relutante pelo grupo, ou seja, em alguns momentos o grupo parece não estar certo se possui os recursos necessários para tal, ou se as estratégias adotadas estão adequadas com os seus objetivos.

Já os Inovadores Convictos apresentaram perfis muito mais inovadores, propensos a novidades, tecnologias e diferenciação de produtos. Ficam evidentes seus esforços na criação de produtos diferenciados, com maior valor agregado que resultam em uma posição privilegiada de mercado. Isso pode ser observado na interpretação geral do grupo de que já possui a sua disposição os recursos



necessários para atender às demandas do mercado, de que suas estratégias atendem as essas demandas e que mesmo com a disponibilidade de outros recursos, as estratégias adotadas seriam as mesmas. Parece evidente que as estratégias adotadas pelo grupo estão apresentando resultados satisfatórios, ou pelo menos, são interpretadas como satisfatórias.

O autor acredita que muito possivelmente pressões ambientais de caráter técnico e institucional estejam causando uma possível mudança de posicionamento estratégico no setor. O que Dessa forma, a busca por competitividade e legitimidade está atuando sobre essas organizações, que disputam cada vez mais pelo mercado, necessitando assim adotar estratégias que agreguem maior valor aos seus produtos, assim como, maior reconhecimento a essas organizações.

Com isso o autor acredita que encontrou não somente três grupos de organizações que adotam estratégias similares. Nem somente três grupos de organizações que dividem esquemas interpretativos similares. Tampouco três grupos distintos de organizações com recursos similares. E sim, três grupo de organizações, que inseridas no mesmo contexto ambiental, sofrendo pressões ambientais similares, apresentaram diferentes respostas estratégicas frente as suas capacidades de agência.

A verificação da capacidade de agência desses grupos organizacionais e seus desdobramentos conseqüentes é com certeza a maior contribuição desse trabalho para o campo do estudo organizacional.

A capacidade de agência envolve os recursos disponíveis a organização, suas interpretações e conseqüentemente a adoção ou não de ações, representadas pelas estratégias como resposta aos estímulos e pressões ambientais. Dessa forma capacidade de agência é o poder de interação entre a organização, o ator social, e o ambiente socialmente construído e afetado por ele.

O conceito de agência humana como exposto acima, embute necessariamente a idéia de recursividade. Isso porque, como foi exemplificado, ao optar por agir ou não, a organização acaba afetando a sua disponibilidade de recursos e o ambiente que o cerca. Esse fenômeno, por sua vez, influencia novamente seus recursos, a própria organização e assim como, sua interpretação,

mantendo um efeito cíclico.

Infelizmente, a pesquisa foi incapaz de verificar o processo de recursividade embutido no conceito de agência das organizações pesquisadas. Isso porque não foi possível acompanhar as conseqüências das ações estratégicas adotadas por meio da capacidade de agência dessas organizações. A atual pesquisa realizou um corte transversal que serve como uma ilustração das organizações e do setor estudado, no momento em que foram aplicados os questionários e coletados os dados.

Dessa forma o autor acredita que o contato intensivo com essas empresas e as histórias delas, que é o melhor caminho para o entendimento de como a capacidade de agência dessas organizações influenciou suas estratégias, seu posicionamento e por conseqüência a indústria como um todo.

O autor também recomenda o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, como estudos de caso, com empresas do grupo dos Inovadores Convictos, possibilitando averiguar se as organizações desse grupo passaram por uma evolução buscando a diferenciação de seus produtos, ou uma estratégia adotada desde o início de sua formação.

A própria idéia de uma transição de postura mais conservadora, para outra mais inovadora, com produtos diferenciados só pode ser comprovada através de um estudo longitudinal do fenômeno, acompanhando esse possível movimento por parte dos integrantes da amostra. Ou através de um posterior estudo que busque as mesmas empresas pesquisadas para averiguar as transformações ocorridas, suas conseqüências e a possível adoção de diferentes estratégias por parte dessas organizações.

Estudos posteriores com empresas do grupo dos Inovadores Relutantes seriam interessantes para apontar como e quantas dessas organizações conseguiram efetivamente adotar estratégias de diferenciação, ou outras, ligadas à inovação de produtos e expansão de mercados e segmentos. O entendimento deste processo, do seu desenrolar e de suas conseqüências traria contribuições a respeito desse grupo específico, assim como a respeito de suas estratégias adotadas.

Recomenda-se também, acompanhar através de estudos longitudinais, as

organizações pertencentes ao grupo dos Conservadores. Com intuito de observar se essas organizações estão sofrendo pressões ambientais, de caráter técnico ou institucional, a aderir a essa suposta migração, assim como o destino daquelas que se negam a adotar esse caminho.

Estudos posteriores poderiam abordar a relação entre os discursos e a agência dessas organizações. Buscando esclarecer e ampliar o entendimento com relação à coerência desses dois fatores, ou seja, a narrativa com a ação desses atores sociais.

Estudos futuros que analisem as pressões ambientais e suas influências sobre a capacidade de agência e por conseqüência suas respostas estratégicas, também são recomendados. Pois por se tratar de uma pesquisa a respeito de um único setor industrial, o presente estudo não apresenta a riqueza e o nível de detalhamento necessário para realizar uma análise criteriosa da influência desses fatores sobre as organizações estudadas.

Como contribuição para a prática administrativa pode-se apontar o maior entendimento do processo de formulação estratégica, permitindo aos gestores uma maior compreensão do fenômeno e dos fatores que são influenciadores dessas decisões. Esse maior entendimento pode ser aplicado não só as estratégias de composição de carteira de produtos, mas as repostas estratégicas como um todo.

O conceito de capacidade de agência permite aos gestores a visão das repostas estratégicas e seu poder de ação organizacional de acordo com a relação entre os seus recursos disponíveis e sua interpretação. Os recursos organizacionais apesar de possuírem importante papel na definição das estratégias não são determinantes. Como observado no grupo dos Inovadores Convictos, as empresas do grupo afirmaram que mesmo de posse de outros recursos adotariam as mesmas estratégias. Denotando assim a importância da interpretação no processo de formulação estratégica e das pressões decorrentes do ambiente onde essas organizações estão inseridas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABINEE. Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. <http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm> Acessado em 10 de junho de 2005.

ABINEE. Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. **Panorama Econômico e Desempenho Setorial 2006**. São Paulo: ABINEE, 2006.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. In: SEGAL-HORN, S.(Ed.) **The strategy reader**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. I. McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustained competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

BARTUNEK, J. M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 355-372, 1984.

BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of American Enterprise. Cambridge: MIT, 1962.

COCHIA, C. B. R. MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In: **Anais 3S**, 2003.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DAFT, R. WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**. Vol. 9, N. 2, 1984. p. 284-295.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago : University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

EISENHARDT, K. M. Agency and institutional theory explanations: the case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**. Vol. 31, N. 3, 1988. p. 488-511.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**. Vol. 14, N. 1, 1989. p. 57-74.

EMIRBAYER, M. MISCHKE, A. What Is Agency? **The American Journal of Sociology**. Vol. 103, N. 4, Jan. 1998. p. 962-1023.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, 2002.

FOWLER, Floyd J. **Survey research methods**. 3 ed. Thousand Oaks : Sage, 2001.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2 ed. São Paulo : Martins Fontes, 2003.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring 1991.

GRANT, R. Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In: PETTIGREW, A. THOMAS, H. WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London : Sage, 2002. p. 72-97.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall 1998.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 04, p. 657-693, 1993.

HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <http://www.ibge.gov.br> Acessado em 10 de junho de 2005.

JENSEN, M. C. MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. Vol. 3, N. 4, Oct. 1976. p. 305-360.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LUBATKIN, Michael, CHATTERJEE, Sayan. Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: Does it apply? **Academy of Management Journal**. Vol. 37, Iss. 1, Fev. 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organização & Sociedade**. Vol. 1, N. 1, 1993. p. 42-71.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. **Organizações e Sociedade**, v. 02, n. 03, p. 67-119, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. (1995: Angra dos Reis) **Anais**, 20. ENANPAD, Angra dos Reis, 1996, p. 206 - 304.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. CRUBELLATE, J. M. Estrutura e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do Processo de Institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª. Ed. Especial. 2005. p. 09-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. FERNANDES, B. H. R. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. M. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. FONSECA, V. S. FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B. CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **Revista de Estudos Organizacionais**. Vol. 1, N. 2, jul/dez, 2000. p. 11-26.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

MARKIDES, Constantinos C. WILLIAMSON, Peter J. Related diversification, core competences and corporate performance. **Strategic Management Journal**. Vol. 15, 1994. p. 149-165.

MARKIDES, C. **Diversification, Refocusing and Economic Performance**. Cambridge: MIT. 1995.

MARKIDES, C. Corporate Strategy: The Role of the Centre. In: PETTIGREW, A. THOMAS, H. WHITTINGTON, R. (eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002. p. 98-112.

MEYER, J. W. ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago : University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. In: MINTZBERG, H. QUINN, B. (eds.) **The Strategy Process: concepts, contexts and cases**. 3 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. p. 101-110.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva da do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PANT, P. N.; LACHMAN, R. Value congruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 02, March 1998.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 400-433.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C. K. BETIS, Richard A. The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. **Strategic Management Journal**. v. 7, 1986. p. 485-502.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, (may-jun). p. 79-91, 1990.

RAJAGOPALAN, N. SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.

ROBERTS, P. GREENWOOD, R. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **Academy of Management Review**, v. 22, n.2, p. 346-373, 1997.

RUMELT, R. P. Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**. v. 3, n. 4, p. 359-370, oct./dez. 1982.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: LAMB, R.B. (ed). **Competitive Strategic Management**. Englewood Clifs: Prentice-Hall, 1984.

SCHWENK, Charles R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.



SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. 2 ed. Thousand Oaks : Sage, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.  
<http://www.sebraesp.com.br> Acessado em 10 de junho de 2005.

SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic Management in an enacted world.  
**Academic of Management Review**. vol. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

WARREN, K. **Competitive strategy dynamics**. England: John Wiley & Sons, 2002.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J. & PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO 1 – LISTA DE EMPRESAS FILIADAS À ABINEE NA ÁREA DE MATERIAL ELÉTRICO DE INSTALAÇÃO EM 05 DE NOVEMBRO DE 2005.

1. ABB LTDA - SP
2. ACE SCHMERSAL ELETROELETRONICA INDL LTDA - SP
3. AGR IND COM SISTEMAS ELETRONICOS LTDA - SP
4. ALPHA EQUIPAMENTOS ELETRICOS LTDA - SP
5. ALUMBRA PROD ELETRICOS ELETRONICOS LTDA - SP
6. AUT-COMP INDUSTRIAL E IMPORTACAO LTDA - SP
7. AZ INDUSTRIA ELETRONICA LTDA - RS
8. BEGEL INDUSTRIA E COM REFRIGERACAO LTDA - SP
9. BLINDA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - SP
10. BOTEGA ELETRONICA LTDA - SC
11. BRASCABOS COMPON ELETR ELETRON LTDA - SP
12. CARDAL ELETRO METALURGICA LTDA - SP
13. CEMAR S/A COMPONENTES ELETRICOS - RS
14. CLAMPER INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - MG
15. COMTEX INDUSTRIA COMERCIO IMP EXP LTDA - RJ
16. CONDUPAR CONDUTORES ELETRICOS LTDA - SP
17. CONEX ELETROMECHANICA IND COM LTDA - SP
18. CONEXEL CONEXOES ELETRICAS LTDA - SP
19. DANEVA MAQ E CONDUTORES ELETRICOS LTDA - SP
20. DANVAL INDUSTRIA DE EQUIPAMENTOS LTDA - SP
21. DUCHACORONA LTDA - SP
22. DUTOPLAST INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - SP
23. EATON LTDA CUTLER-HAMMER BLINDEX - RJ
24. ELETRO METALURGICA CIAFUNDI LTDA - SP
25. ELETRO SALVADOR INDUSTRIA COMERCIO LTDA - SP
26. ELETRO TECNICA PAULISTA INDL LTDA - EPP - SP
27. ELETRO ZAGONEL LTDA - SP
28. ELETROMATIC GARCA EQU ELETR ELETRON LTDA - SP
29. ELETRONICA PEZZI LTDA - RS
30. ELETRONICA SENUN LTDA - SP
31. EMICOL ELETRO ELETRONICA S/A - SP
32. ENERBRAS MATERIAIS ELETRICOS LTDA - PR
33. ENTRAN IND COM EQUIPS ELETRONICOS LTDA - PR
34. EXATRON INDUSTRIA ELETRONICA LTDA - RS
35. FAE FERRAGENS E APARELHOS ELETRICOS S/A - CE
36. FAME FABRICA APARS E MATERIAL ELETR LTDA - SP
37. FCI BRASIL LTDA - SP
38. FERGALPLAST INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - SP
39. FORCE LINE IND COM COMP ELETRONICOS LTDA - SP
40. FURUKAWA INDUSTRIAL S/A PRODS ELETRICOS - PR
41. GENERAL ELECTRIC DO BRASIL LTDA - RJ
42. GIRARDI & CIA LTDA - SP
43. GRANFIX IND COM MATERIAIS ELETRICOS LTDA - SP
44. HAYAMA IND COM PRODUTOS ELETRONICOS LTDA - PR
45. HDL DA AMAZONIA IND ELETRONICA LTDA - SP
46. HEADING PRODUTOS E SERVICOS LTDA - SP
47. HELLERMANNTYTON LTDA - SP
48. ILUMI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - SP

49. INDUSTRIAS MEC ANTENOR MAXIMIANO LTDA - SP
50. INJETEL IND E COM DE COMP PLASTICOS LTDA - PR
51. INTRAL S/A IND DE MATERIAIS ELETRICOS - RS
52. IRIEL INDUSTRIA ELETRICA LTDA - RS
53. KAP COMPONENTES ELETRICOS LTDA - SP
54. KODO BR ELETRONICA LTDA - BA
55. KRAUS NAIMER DO BRASIL IND E COM LTDA - SP
56. LABRAMO CENTRONICS IND COM LTDA - SP
57. LORENZETTI S/A INDS BRAS ELETROMETALURGI - SP
58. LUMIBRAS COMPONENTES ELETRICOS LTDA - RS
59. MAJE DO NORDESTE IND COM MAT ELETR LTDA - PE
60. MAR GIRIUS CONTIN IND CONTR ELETRS LTDA - SP
61. MEGABARRE IND EQUIP ELETRICOS LTDA - SP
62. MICROSOL TECNOLOGIA S/A - CE
63. MOELLER ELECTRIC LTDA - SP
64. MTM ELETRO ELETRONICA LTDA - SP
65. NAMBEI RASQUINI INDUSTRIA COMERCIO LTDA - SP
66. OSRAM DO BRASIL LAMPADAS ELETRS LTDA - SP
67. PAINEL EQUIPAMENTOS ELETRICOS LTDA - SP
68. PAULISTA BUSINESS COM IMP EXP ELETR LTDA - SP
69. PENTAIR TAUNUS ELETROMETALURGICA LTDA - SP
70. PERLEX PRODUTOS PLASTICOS LTDA - SP
71. PHB ELETRONICA LTDA - SP
72. PHILIPS DO BRASIL LTDA - SP
73. PHOENIX CONTACT IND E COMERCIO LTDA - SP
74. PIAL LEGRAND GL ELETRO-ELETRONICOS LTDA - SP
75. PIRELLI ENERG CABOS E SIST DO BRASIL S/A - SP
76. PRODUTOS ELETRICOS EDSON LTDA - SP
77. RBS TECNOLOGIA DA INFORMACAO LTDA - ES
78. RCG TECNOLOGIA ELETRONICA LTDA - SP
79. REDACS MATERIAL ELETRICO LTDA - SP
80. ROBERT BOSCH LTDA - SP
81. ROCKWELL AUTOMATION DO BRASIL LTDA - SP
82. RP&M INDUSTRIA ELETRONICA LTDA - SP
83. SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA - SP
84. SCHNEIDER ELECTRIC BRASIL LTDA - PRIME - SP
85. SIEMENS LTDA - SP
86. SINTEX INDUSTRIAL DE PLASTICOS LTDA - SC
87. SMS TECNOLOGIA ELETRONICA LTDA - SP
88. SOPRANO ELETROMETALURGICA E HIDRAUL LTDA - RS
89. STECK INDUSTRIA ELETRICA LTDA - SP
90. TASCO LTDA - SP
91. TECNICAS ELETRO MECANICAS TELEM S/A - SP
92. TECNOWATT ILUMINACAO LTDA - MG
93. TECTROL EQS ELETRICOS ELETRONICOS LTDA - SP
94. TRANCIL TRANSFORMADORES COM E IND LTDA - MG
95. TRANSMOBIL ELETROELETRONICA IND COM LTDA - SP
96. TS SHARA TECNOLOGIA DE SISTEMAS LTDA - SP
97. TYCO ELECTRONICS BRASIL LTDA - SP
98. UNIKEY METALURGICA LTDA - SP
99. VEPAN ELETROTECNICA LTDA - SP
100. VERTEX INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - RS

101. VOLTTS COMPONENTES ELETRONICOS LTDA - SP
102. WALMA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - SP
103. WEG S/A - SC
104. WIREX CABLE S/A - SP

## ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO



CEPPAD/UFPR

Universidade Federal do Paraná - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração

Pesquisa: Material Elétrico de Instalação

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo aluno Merklen Li, mestrando em Administração Estratégica pela Universidade Federal do Paraná da turma de 2004.

As respostas dadas devem buscar maior proximidade possível da realidade dos fatos. As informações obtidas serão analisadas em conjunto com outras empresas para a caracterização do setor. Os dados isolados não serão divulgados sob hipótese alguma e a identificação dos participantes desta pesquisa também não será permitida. Os dados aqui obtidos serão veiculados através de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos.

Para eventuais dúvidas, por favor entre em contato com merklen@gmail.com

**Cod.**

Insira aqui o código de identificação

*(fornecido por e-mail para maior privacidade do respondente)*

**1. O respondente é o fundador / proprietário da empresa?**

Sim

Não. Cargo:

**2. A empresa desenvolve seus produtos internamente?**

Sim

Não

**3. A empresa possui um departamento de pesquisa ou laboratório de desenvolvimento de produtos?**

Sim

Não

**4. Se não, contrata esse tipo de serviço de outras empresas?**

Sim

Não

5. Aproximadamente qual o valor percentual do faturamento anual é destinado para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos?

Porcentagem (%):

6. Aproximadamente qual a idade média das máquinas e equipamentos de produção utilizados na empresa?

Em anos:

7. Aproximadamente qual o valor percentual do faturamento anual é destinado à renovação e substituição de maquinário?

Porcentagem (%):

8. Na escala a seguir, qual o grau de automação do processo produtivo?



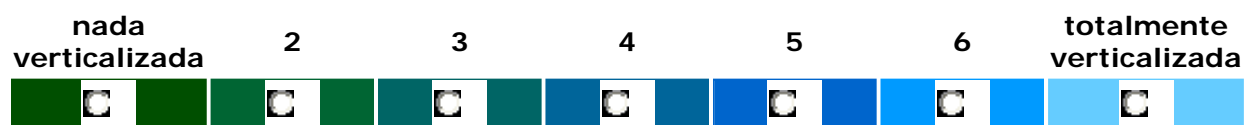
9. Aproximadamente, qual o valor percentual medio de utilização da capacidade total instalada de produção?

Porcentagem (%):

10. Aproximadamente, qual o valor percentual de crescimento anual da produção?

Porcentagem (%):

11. Marque na escala a seguir, o quão verticalizada é sua empresa. Ou seja, quanto produz ou beneficia ela mesma os componentes de seus produtos finais?



12. Qual o valor percentual que estes componentes representam na composição final dos seus principais produtos?

Porcentagem (%):

13. A empresa possui fornecedores em regime de exclusividade (que só fornecem para a sua empresa e mais nenhuma)?

Sim

Não

14. A empresa possui armazéns próprios para estocar matéria prima e/ou produtos acabados?

Sim

Não

**15. Quantos funcionários a empresa possui?**

Nº de funcionários:

**16. Quantos funcionários dedicam a maior parte do seu tempo para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos?**

Nº de funcionários:

**17. Quantos funcionários dedicam a maior parte do seu tempo para pesquisa de mercado?**

Nº de funcionários:

**18. Quantos funcionários dedicam a maior parte do seu tempo para atividades de treinamento e capacitação interna?**

Nº de funcionários:

**19. Aproximadamente qual o valor percentual do faturamento anual é destinado para treinamentos e capacitações de seus funcionários?**

Porcentagem (%):

**20. Quantos dirigentes ou pessoas são responsáveis pelas decisões estratégicas na empresa?**

Nº de pessoas:

**21. Em média há quanto tempo os dirigentes estão trabalhando na indústria de material elétrico de instalação?**

Nº de anos:

**22. Qual o grau de escolaridade médio do grupo de dirigentes da empresa?**

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação

**23. A empresa possui sistema de gestão informatizado (ERP)?**

Sim

Não

**24. A empresa possui controle, normas de procedimentos formais e/ou pratica auditorias do tipo ISO 9000?**

Sim

Não

**25. Aproximadamente, qual é o faturamento bruto anual da empresa?**

R\$

26. Considerando as alternativas abaixo, com que frequência a empresa recorre a capitais de terceiros para financiar sua produção e seu fluxo de caixa? (Ex: empréstimos, financiamentos, desconto de duplicatas, etc.)

- nunca
- muito raramente
- raramente
- algumas vezes
- freqüentemente
- muito freqüentemente
- sempre

27. Nos últimos 3 anos quantos novos produtos foram lançados pela empresa?

Nº de produtos:

28. Nos últimos 3 anos quantos produtos foram tirados de linha pela empresa?

Nº de produtos:

29. Atualmente quais são os 5 principais produtos da empresa e qual o percentual de vendas ou faturamento de cada um desses produtos?

Produto 1	<input type="text"/>	Vendas (%) ou Faturamento (R\$)	<input type="text"/>
Produto 2	<input type="text"/>	Vendas (%) ou Faturamento (R\$)	<input type="text"/>
Produto 3	<input type="text"/>	Vendas (%) ou Faturamento (R\$)	<input type="text"/>
Produto 4	<input type="text"/>	Vendas (%) ou Faturamento (R\$)	<input type="text"/>
Produto 5	<input type="text"/>	Vendas (%) ou Faturamento (R\$)	<input type="text"/>

30. A empresa entende como vital a busca de novas tecnologias, novos produtos, tendências e nichos ou focar em sua principal competência (o que diferencia sua empresa das demais)? Assinale na escala abaixo o posicionamento da empresa para esta questão.

Novos produtos, nichos e tendências	2	3	4	5	6	Principal competência
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. A empresa pretende lançar quantos novos produtos nos próximos 3 anos?

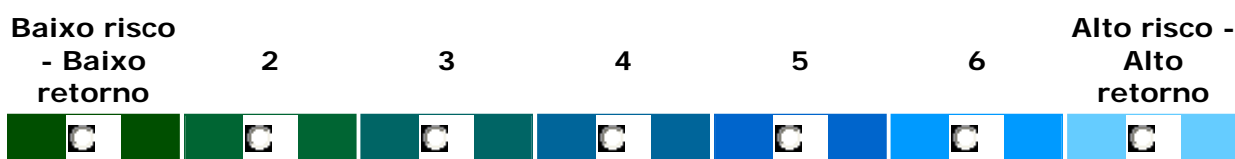
Nº de produtos:

32. Aproximadamente qual o valor percentual do faturamento anual é destinado para o lançamento (promoção, divulgação) de novos produtos?

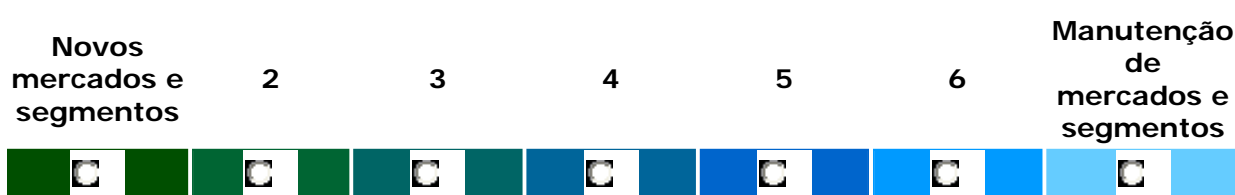
Porcentagem (%):



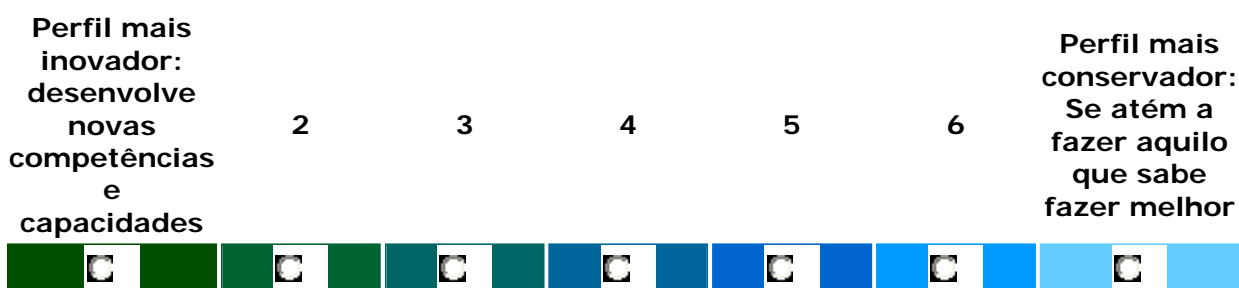
33. Defina na escala abaixo como a empresa tem se posicionado em relação as estratégias adotadas:



34. Sua empresa busca principalmente novos mercados e segmentos ou a manutenção destes mercados e segmentos? Marque na escala abaixo o posicionamento de sua empresa:



35. Sua empresa possui um perfil mais inovador ou mais conservador? Marque na escala abaixo a postura da sua empresa:



36. A empresa entende que as estratégias que está adotando ou que se pretende adotar estão coerentes com os recursos acessíveis a ela?

- Sim
- Não

37. Quais novos recursos a empresa acredita serem necessários para a execução dessas estratégias?

- Financeiros (faturamento, capital, financiamento)
- Físicos (tecnologia, equipamentos, instalações)
- Humanos (experiência, capacitação, treinamento)
- Organizacionais (estrutura, distribuição, coordenação)

**38. Quais dos recursos já disponíveis para a empresa são os mais importantes para a implementação das atuais estratégias?**

- Financeiros (faturamento, capital, financiamento)
- Físicos (tecnologia, equipamentos, instalações)
- Humanos (experiência, capacitação, treinamento)
- Organizacionais (estrutura, distribuição, coordenação)

**39. Marque na escala abaixo o quanto você concorda com esta afirmação: "A empresa reconhece o fato de que se tivesse acesso a outros recursos adotaria diferentes estratégias."**

Concordo plenamente	2	3	4	5	6	Discordo plenamente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**40. A empresa acredita que as estratégias adotadas atendem a demanda e influências do mercado onde está inserida? (Defina na escala abaixo a capacidade da empresa de atender estas demandas)**

Não atende	2	3	4	5	6	Atende completamente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**41. Para a empresa, quando se fala em fatores importantes no processo de decisão das estratégias, qual é o peso que o ambiente e os recursos ganham? (Marque na escala abaixo a combinação de importância dos fatores)**

O ambiente é mais importante	2	3	4	5	6	Recursos são mais importantes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**42. A empresa participa ativamente de atividades relacionadas a entidades de classe, associações e federações industriais e comerciais? (FIESP, Abinee, Abrammat, entre outras)?**

- Sim
- Não

**43. Ao analisar a concorrência, a empresa tem como foco o comportamento de:**

- empresas que concorrem pelo mercado regional (no mesmo estado ou estados vizinhos).
- empresas que concorrem pelo mercado nacional como um todo.
- empresas, instaladas ou não no Brasil, que concorrem pelo mercado internacional.

**44. Ao verificar tendências de mercado, a empresa atenta em especial ao comportamento do:**

- mercado regional (em seu estado ou estados vizinhos).
- mercado nacional como um todo.
- mercado internacional.

**45. Ao procurar por novos fornecedores, a empresa atenta em especial a:**

- empresas fornecedoras do mercado regional (do mesmo estado ou estados vizinhos).
- empresas fornecedoras do mercado nacional.
- empresas fornecedoras estrangeiras que atuam no mercado internacional.

**46. Para a empresa, tem sido mais importante manter-se atenta:**

- aos programas de desenvolvimento regional (do mesmo estado ou estados vizinhos), ao perfil econômico estadual, aos subsídios regionais para produção e às propostas de apoio, modernização e capacitação da indústria local.
- a política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, à taxa de juros, às reformas tributárias, ao nível de atividade da indústria nacional e as oscilações de consumo.
- as regulações e oscilações do mercado internacional, à cotação do dólar, às cotações de preços, à situação econômica da comunidade internacional, às novas propostas de alíquotas de importação e sanções comerciais.

**47. No intuito de atender os gostos e preferências dos clientes, sua empresa procura estar atenta em especial ao:**

- mercado regional (seu estados e estados vizinhos)
- mercado nacional
- mercado internacional

**48. A empresa acredita possuir os recursos necessários para atender as necessidades e demandas do mercado? (Marque na escala abaixo a posição da sua empresa)**

Com certeza	2	3	4	5	6	De forma alguma
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**49. Quais os recursos você acredita serem os mais deficitários em sua empresa?**

- Financeiros (faturamento, capital, financiamento)
- Físicos (tecnologia, equipamentos, instalações)
- Humanos (experiência, capacitação, treinamento)
- Organizacionais (estrutura, distribuição, coordenação)

50. Quais dos principais recursos já disponíveis para a empresa, são os mais importantes para se sobressair no seu atual mercado de atuação? Coloque em ordem de importância os recursos, sendo o número 1 o recurso considerado mais importante e 4 o menos importante.

Ordem (de 1 a 4)

Financeiros (faturamento, capital, financiamento)

Físicos (tecnologia, equipamentos, instalações)

Humanos (experiência, capacitação, treinamento)

Organizacionais (estrutura, distribuição, coordenação)

51. A empresa acredita possuir uma característica/qualidade especial, algo que a diferencie das outras empresas do setor?

Sim. Qual?



Não

52. A empresa acredita que, para melhor responder as demandas e pressões do mercado, os fatores ou valores mais importantes do quadro abaixo são: (enumere em ordem de importância, sendo o número 1 para o mais importante e o número 10 para o menos importante.)

Ordem (1 a 10)

**Marketing:** Imagem e marca do produto. Promoção, divulgação e distribuição dos produtos. Atenção para mudanças nos gostos e preferências dos consumidores. Integração entre a área comercial e de produção

**Agressividade comercial:** Competência da força de vendas. Capacidade comercial. Conquista de novos clientes. Abertura de novos mercados. Negociação. Competitividade.

**Competência gerencial:** Desenvolvimento de sistemas eficientes de gestão, coordenação e controle. Planejamento. Capacidade para analisar mercados.

**Cooperação:** Formação de parcerias. Colaboração com empresas concorrentes e correlatas. Relações estreitas com entidades de classe (sindicatos, associações, entre outros.) Terceirização de etapas do processo produtivo.

**Produtividade:** Padronização de processos. Redução de custos. Cumprimento de prazos e especificações do produto. Agilidade. Eficiência.

**Modernidade:** Tecnologia em máquinas e equipamentos. Automação do processo produtivo. Informatização e aprimoramento contínuo do processo produtivo.

**Inovação:** Investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Atenção para novidades e atualizações na indústria. Adaptação de novas tecnologias para usos específicos.

**Qualidade:** Certificações. Controle de qualidade dos produtos. Treinamento da mão-de-obra. Qualificação de fornecedores e matérias-primas. Utilização de normas e regras para o processo de produção.

**Lucratividade:** Retorno financeiro. Acúmulo e ampliação de ativos. Reaplicação dos ganhos no próprio negócio. Investimentos com capital próprio.

**Empreendedorismo:** Proatividade. Dinamismo. Propensão a assumir riscos. Aproveitar oportunidades. Criatividade. Crescimento. Autonomia.

**53. Nos últimos 3 anos a estratégia da empresa tem sido ampliar ou consolidar sua participação no mercado:**

- regional (seu estado e estados vizinhos).
- nacional.
- internacional

**54. A prioridade da empresa nos últimos 3 anos tem sido:**

- consolidar produtos já existentes.
- lançar novos produtos em linhas já existentes.
- lançar novas linhas de produtos diferentes das atuais.

**55. Obrigado pela sua atenção. Se existe algum comentário, dúvida, sugestão ou crítica, por favor deixe aqui sua mensagem:**