

VICTOR WERNER DEGENHARDT

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E CULTURA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO ESTÁGIO ATUAL DA INDÚSTRIA
BRASILEIRA DE EQUIPAMENTOS MECÂNICOS PESADOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas.

**PUC-SP
2006**

BANCA EXAMINADORA

**Ao meu pai,
que Deus o tenha.**

AGRADECIMENTOS

A materialização desse trabalho deve-se a várias pessoas que, de um lado, colaboraram no entendimento da vida nas empresas e, de outro, encorajaram com amizade e carinho o caminhar deste estudo.

O poeta já dizia: “Caminante no hay camino, se hace camino al andar.” O caminho se fez com o conhecimento e a amizade do Professor Doutor Antonio Vico Mañas, que me acompanhou desde o meu ingresso nesta prestigiosa universidade e que sempre se mostrou disposto a ser parceiro nesta empreitada.

Meus mais sinceros agradecimentos à Banca Examinadora do exame de qualificação, ao Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani, que com muita boa vontade e conhecimento analisou detidamente o trabalho e apresentou valiosas sugestões; ao Prof. Dr. Sérgio Gozzi, amigo pessoal que tanto me entusiasmou ao longo do curso e que contribuiu com seu conhecimento de engenharia e administração.

Aos professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Prof. Dr. Alexandre Las Casas, Arnoldo de Hoyos, Carlos Osmar Bertero, Leonardo Trevisan, Luciano Junqueira, Moacir de Miranda de Oliveira Jr., Neusa Maria Santos, Onésimo Cardoso, de cada um levo um pouco de seu conhecimento e muito de sua amizade.

A dissertação não seria materializada sem a colaboração das empresas pesquisadas, que tão gentilmente colaboraram para o desenvolvimento deste estudo. Minha esperança é de que o trabalho lhes seja útil.

Aos meus entrevistados, Nestor de Castro Neto, Xavier de Brito, Vitor Azevedo, que desinteressadamente me auxiliaram a entender melhor a vida nas empresas.

Aos meus colegas de curso e de trabalho, com os quais, na convivência diária, foram compartilhadas experiências, sofrimentos e alegrias.

Finalmente, à minha família, que sempre me apoiou, em especial à Leila, que me deu um novo sentido à vida, meu muito obrigado.

“Todos somos parceiros e terceiros e se não somos uma dessas duas possibilidades é porque não queremos, isto é, ainda temos dúvidas sobre os outros e sobre nós mesmos.”

Antonio Vico Mañas

RESUMO

O objetivo desta dissertação é exploratório para identificar as estratégias competitivas e as culturas organizacionais das empresas brasileiras produtoras de equipamentos mecânicos pesados, e analisar seu alinhamento.

O referencial teórico usado para identificar as estratégias competitivas é a tipologia de Miles e Snow (2003), das culturas organizacionais, o Modelo de Valores Competitivos de Quinn e Rohrbaugh (1983) e a sintonia entre as duas é o modelo de Quinn e Grath (1985).

A premissa básica é de que a cultura, com sua força de impulsionar os membros para um propósito comum, é capaz de repassar competências para outros membros e, assim, ajudar a implementar uma estratégia competitiva. Certas culturas organizacionais estariam mais sincronizadas com determinadas características estratégicas e favoreceriam seu alinhamento.

A pesquisa de campo seguiu a metodologia do estudo múltiplo de casos, envolvendo sete empresas grandes e sete empresas pequenas e médias do setor produtor de equipamentos pesados. A investigação foi quantitativa, realizada por meio de questionários e complementada com entrevistas.

A pesquisa revelou que a grande maioria das empresas estudadas possui uma estratégia competitiva defensiva, característica da maturidade alcançada pelo setor. Sua visão é conservadora no desenvolvimento de novos produtos, preocupando-se mais em desenvolver a eficiência para diminuir custos e garantir seu mercado. A maioria das empresas apresentou uma cultura racional, que se orienta ao meio ambiente e a uma centralização das decisões, preocupando-se, sobretudo, em alcançar metas. A razão instrumental é uma característica do setor na sua luta para mostrar resultados aos acionistas.

Palavras-chave: estratégia competitiva, cultura organizacional e indústria de equipamentos pesados.

ABSTRACT

The objective of this study is to explore, to identify and to analyze alignments in competitive strategies and organizational culture in Brazilian companies producing heavy machinery equipment.

Scholar reference used to identify competitive strategies was Miles and Snow's (2003), for organizational culture it was the Competitive Values Model by Quinn and Rohrbaugh (1983), and for the synchrony between the two of them it was the model by Quinn and Grath (1985).

The basic assumption is that culture, with its power to move members toward a common purpose, is capable of rolling out competencies to other members, thus helping to implement a competitive strategy. Certain types of organizational culture would be better tuned to certain strategic characteristics, thus favoring their alignment.

Field research was based on the methodology of multiple-case studying, involving seven large corporations and seven small and medium sized companies from the heavy machinery industry. Investigation was quantitative by means of questionnaires, complemented by face to face interviews.

The research indicates that the great majority of the companies studied have a defensive competitive strategy, a characteristic of the maturity of their sector. Their vision is conservative when developing new products, more concerned in improving efficiency to decrease costs and guarantee their market share. Most of the companies has presented a rational cultural, oriented according to their environment and centralizing decisions toward reaching their targets. Instrumental reasoning characterizes this sector in their struggle to show results to shareholders.

Key-words: competitive strategy, organizational culture, and heavy machinery industry.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	03
LISTA DE TABELAS.....	04
LISTA DE GRÁFICOS.....	05
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	06
1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Problemática.....	07
1.2 Indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados.....	09
1.3 Objetivo da pesquisa.....	10
1.4 Justificativa do tema.....	10
1.5 Metodologia empregada.....	11
1.6 Definição dos termos.....	14
1.7 Delimitações do estudo.....	15
1.8 Estrutura da dissertação.....	15
2 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CAPITAL.....	17
2.1 A indústria brasileira de bens de capital.....	17
2.2 A indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados.....	28
2.2.1 Breve história da ABIMAQ/SINDIMAQ.....	28
2.2.2 Câmara Setorial Projetos e Equipamentos Pesados – CSPEP.....	29
2.2.3 Desempenho do segmento.....	31
3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
3.1 Delimitando o tema.....	35
3.2 Revisão da contribuição da Antropologia.....	38
3.2.1 A busca antropológica.....	38
3.2.2 Antropologia Social.....	39
3.2.3 Antropologia Cultural.....	42
3.2.4 Antropologia Simbólica.....	43
3.2.5 Antropologia Estrutural e Sistêmica.....	45
3.3 Correntes de estudo da cultura organizacional.....	46
3.4 Tipologia de cultura organizacional.....	51
3.4.1 Tipologia de Quinn e Rohrbaugh.....	52
3.4.2 Construto de cultura organizacional.....	58
3.4.3 Fundamentos do modelo de Quinn e Rohrbaugh.....	59
3.4.4 Atualidade do modelo de valores competitivos.....	65
3.5 Mudança cultural.....	67
4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	73
4.1 Delimitando o tema.....	73
4.2 Revisão teórica do pensamento estratégico.....	75
4.2.1 Linhas de pensamento providas da Teoria das Organizações.....	75
4.2.2 Linhas de pensamento providas da Economia das Organizações.....	79
4.3 Revisão histórico-temática do pensamento estratégico.....	85
4.3.1 Escola do Design.....	86
4.3.2 Escola de Planejamento.....	88

4.3.3	Escola de Posicionamento.....	90
4.3.4	Escola Empreendedora.....	94
4.3.5	Escola Cognitiva.....	96
4.3.6	Escola de Aprendizado.....	97
4.3.7	Escola de Poder.....	100
4.3.8	Escola Cultural.....	101
4.3.9	Escola Ambiental.....	104
4.3.10	Escola de Configuração.....	106
4.4	Tipologia de estratégias competitivas.....	108
4.4.1	Modelo de Miles e Snow.....	108
4.4.2	Tipologia adaptativa das organizações.....	110
4.4.3	Construto da estratégia competitiva.....	111
4.4.4	Semelhanças entre estratégias de Porter e Miles e Snow.....	112
4.4.5	Atualidade do modelo de Miles e Snow.....	113
5	ESTRATÉGIA E CULTURA.....	115
5.1	Delimitando o tema.....	115
5.2	A influência da cultura na estratégia.....	116
5.3	Integração da cultura organizacional e da estratégia competitiva.....	119
6	A PESQUISA DE CAMPO.....	124
6.1	Planejamento da pesquisa.....	124
6.2	Coleta de dados.....	126
6.3	Análise exploratória dos dados.....	128
6.4	Apresentação dos resultados de cultura organizacional.....	129
6.4.1	Análise dos quesitos de cultura.....	129
6.4.2	Análise da cultura organizacional.....	136
6.5	Apresentação dos resultados de estratégia competitiva.....	137
6.5.1	Análise dos quesitos de estratégia.....	137
6.5.2	Análise da estratégia competitiva.....	142
6.6	Apresentação dos resultados do relacionamento cultura e estratégia.....	143
6.6.1	Análise do relacionamento por empresa.....	143
6.6.2	Análise geral do relacionamento entre cultura e estratégia.....	145
6.7	Apresentação das entrevistas.....	146
6.7.1	Empresa de pequeno e médio porte.....	146
6.7.2	Empresa grande.....	147
6.7.3	Entidades.....	148
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
7.1	A respeito dos resultados da pesquisa quantitativa.....	151
7.2	A respeito dos resultados das entrevistas.....	155
7.3	A respeito das limitações do trabalho.....	156
7.4	A respeito de novos caminhos a serem trilhados.....	157
7.5	A respeito do aprendizado proporcionado pelo trabalho.....	158
	REFERÊNCIAS.....	159
	APÊNDICES.....	174
	ANEXOS.....	219

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.....	48
Quadro 2 -	Cultura organizacional, dimensão e indicador.....	59
Quadro 3 -	Fundamentos da cultura organizacional.....	60
Quadro 4 -	Ação: Subsistema, Funções primárias e Componentes estruturais.....	61
Quadro 5 -	Tipos de estratégia de gerenciamento de recursos.....	76
Quadro 6 -	Três forças para adaptação institucional.....	79
Quadro 7 -	Estratégia competitiva, dimensão e indicador.....	112
Quadro 8 -	Possíveis atitudes empresariais frente ao ambiente.....	119
Quadro 9 -	Tipos principais de configuração de Mintzberg.....	121
Quadro 10 -	Quatro sistemas transacionais e Formas de organização.....	122
Quadro 11 -	Relação das maiores empresas em volume de vendas - Ano 2004.....	125
Quadro 12 -	Conformidade com o modelo adotado de influência.....	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Imigração estrangeira para o Estado de São Paulo.....	18
Tabela 2 - Comparação de índices de desenvolvimento - décadas de 80 e 90.....	25
Tabela 3 - Evolução do consumo aparente de bens de capital mecânicos em US\$ bilhões.....	26
Tabela 4 - Evolução dos coeficientes de penetração e abertura - bens de capital mecânicos.....	27
Tabela 5 - Eficácia das estratégias.....	33
Tabela 6 - Características dominantes, em %.....	130
Tabela 7 - Liderança na organização, em %.....	131
Tabela 8 - Administração de pessoas e equipes, em %.....	132
Tabela 9 - Coesão interna, em %.....	133
Tabela 10 - Enfoque estratégico, em %.....	134
Tabela 11 - Critério de reconhecimento, em %.....	135
Tabela 12 - Tipologia cultural encontrada, em %.....	136
Tabela 13 - Vetor crescimento, em %.....	138
Tabela 14 - Ênfase estratégica, em %.....	139
Tabela 15 - Forma estrutural adotada, em %.....	140
Tabela 16 - Processos adotados, em %.....	140
Tabela 17 - Delegação de autoridade, em %.....	141
Tabela 18 - Aversão ao risco, em %.....	141
Tabela 19 - Tipologia estratégica encontrada, em %.....	142
Tabela 20 - Tipologia estratégica encontrada e revisada, em %.....	142
Tabela 21 - Relacionamento entre cultura e estratégia.....	145
Tabela 22 - Correlações de Pearson entre as principais estratégias e culturas.....	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção industrial de bens de capital e Produto Interno Bruto – PIB.....	26
Gráfico 2 - Desempenho do setor mecânico 2000- 2004.....	27
Gráfico 3 - Porte das empresas da CSPEP, conforme o faturamento.....	30
Gráfico 4 - Localização das empresas da CSPEP.....	31
Gráfico 5 - Desempenho do setor de equipamentos pesados – 2000-2004.....	32
Gráfico 6 - Comparação da rentabilidade do PL da indústria mecânica e do segmento.....	32
Gráfico 7 - Mapa hipotético de cultura organizacional.....	54
Gráfico 8 - Mapeamento hipotético das culturas atual (empreendedora) e desejada (coletiva).....	71

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 -	Principais dimensões e valores enfatizados pelo MVC.....	56
Ilustração 2 -	Tipologia cultural de Quinn.....	57
Ilustração 3 -	Modelo liga de Parsons: cultura e ação individual.....	62
Ilustração 4 -	Principais dimensões do MVC e as culturas organizacionais.....	64
Ilustração 5 -	Análise da estratégia como padrão de decisões inter-relacionadas.....	87
Ilustração 6 -	O plano estratégico.....	89
Ilustração 7 -	Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	91
Ilustração 8 -	Estratégias competitivas de Porter.....	93
Ilustração 9 -	O ciclo adaptativo.....	110
Ilustração 10 -	Influência da cultura nos processos decisórios estratégicos.....	118

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

A sociedade moderna é constituída por empresas, que acompanham diariamente e em todas as horas do dia a vida das pessoas. Sua importância é tanta que se pode afirmar que nada acontece sem o envolvimento de uma empresa. Disso decorre a necessidade e a vontade de se estudar a arte de planejar, coordenar e controlar essas entidades. Mas o que são as empresas?

As empresas são organizações que podem ser definidas como entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e ligadas ao ambiente externo. Essa visão sistêmica origina duas dimensões que descrevem as organizações. A primeira é a dimensão estrutural, que desvenda as características internas de uma organização. No estudo dessas características inclui-se a especialização, a hierarquia, a centralização, o profissionalismo, as relações entre pessoas e a cultura organizacional. A segunda dimensão é a contextual, que descreve o ajuste organizacional que influencia e molda as dimensões estruturais. Fazem parte da dimensão contextual a tecnologia, a estratégia e o ambiente externo.

O ambiente externo recebeu atenção redobrada a partir da teoria dos sistemas abertos, que considera o mundo social em um processo evolutivo, concreto por natureza, mas transformando-se constantemente. Uma vez que tudo se relaciona com tudo, torna-se difícil, senão impossível, determinar relações causais entre os constituintes do processo.

A organização deve interpretar e explorar devidamente esses ambientes, lutando pela sua sobrevivência e pelo seu crescimento. Da teoria dos sistemas abertos derivou tanto a teoria do determinismo como a de contingências. O determinismo coloca toda a força no ambiente, considerando que não há nada que a organização possa fazer que já não esteja pré-determinado. Já a teoria da contingência recomenda que cada organização tenha seu desenho adaptado ao particular ambiente em que está inserida, sendo, então, praticamente impossível o estabelecimento de estratégias genéricas de ação.

O trabalho de Child (1972) na Rolls Royce e a pesquisa histórica de Chandler (1987) em quatro grandes empresas americanas (Dupont, General Motors, Sears & Roebuck e Standard Oil) quebraram um paradigma e mostraram a importância da escolha estratégica, reforçando o papel das habilidades e do julgamento gerencial na sua formulação. Para Child (1997), o ajuste da estrutura às contingências do ambiente incorpora inclusive as preferências pessoais do gestor, que, em última instância, repousam nas suas filosofias de vida. Ao defender que a empresa pode escolher um posicionamento estratégico, Child possibilitou o surgimento de estratégias competitivas.

Uma estratégia competitiva tem como finalidade orientar os esforços dos membros da organização na busca de um objetivo comum, que dependerá possivelmente da cultura organizacional da empresa. A cultura organizacional, por sua vez, é a identidade da empresa, na medida em que os valores compartilhados pelo grupo transformam-se em pressupostos inconscientes que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 1985).

No mundo empresarial, entende-se que a estratégia define o relacionamento com o ambiente externo no sentido de permitir alcançar resultados que atendem às expectativas dos responsáveis pela organização e de todos os *stakeholders* envolvidos no seu dia-a-dia, do ponto de vista tático e/ou estratégico. O clima organizacional pode fragilizar o relacionamento com esse ambiente externo e, portanto, as estratégias empresariais têm que ser revistas, o que faz com que os gestores tentem dar prioridade à construção de uma sólida cultura organizacional.

Há, no entanto, uma dificuldade em se entender e se aplicar essa relação. Qual cultura é melhor para qual estratégia em determinada organização e/ou setor de atividade é uma pergunta que surge e muitas vezes fica sem resposta. Considerando-se alguns elementos científicos em estudo, há neste trabalho a intenção de responder a algumas questões, dentre elas a do alinhamento entre a estratégia competitiva e a cultura organizacional.

A pergunta de partida do trabalho é: “Qual o relacionamento da cultura organizacional com a estratégia competitiva?” A hipótese a ser testada, ou seja, a resposta provisória à pergunta inicial, é: “Existe uma relação entre a cultura organizacional e a estratégia competitiva.” Essa

relação é procurada com a utilização de duas tipologias unidas por um construto de Quinn e Grath (1985).

O setor a ser estudado é a indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados, no qual o autor da presente dissertação tem uma vivência experiencial de mais de trinta anos.

1.2 Indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados

As empresas que fabricam bens de capital sob encomenda são organizações que projetam e produzem equipamentos conforme a especificação funcional do cliente. Têm uma linha diversificada de produtos, destinados a usos variados, empregando tecnologias das mais simples até as mais complexas. Além de instalações e mão-de-obra adequadas, as empresas detêm competências específicas em engenharia de projeto e produto, comercialização e serviços de assistência técnica pós-venda.

A indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados produz equipamentos para siderurgia e metalurgia, geração de energia, petróleo e petroquímica, química, portos, papel e celulose, entre outros. O volume das vendas do setor é da ordem de R\$ 8 bilhões, empregando aproximadamente 38 mil pessoas (ABIMAQ, 2006). No período de 2000 a 2004, apresentou uma margem de vendas de cerca de 3,1% e rentabilidade do patrimônio líquido de 6,7% (GAZETA MERCANTIL, 2005).

Esse setor é representado pela Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ, que possui 82 afiliados, apresentados no Anexo 1, que formam o universo da pesquisa. A maioria – 46% – é de porte de faturamento médio, de R\$ 10,5 milhões a 60 milhões anuais, segundo o critério do Financiamento de Máquinas e Equipamentos (Finame). As pequenas empresas, faturando até R\$ 10,5 milhões, representam 35%; as grandes empresas, com faturamento acima de R\$ 60 milhões, são 19% do total.

1.3 Objetivo da pesquisa

As ações estratégicas baseiam-se no entendimento que as organizações têm acerca dos seus ambientes externo e interno. Um dos principais elementos do ambiente interno, juntamente com a estrutura e a tecnologia, é a cultura organizacional. O objetivo da presente pesquisa é conhecer as estratégias competitivas, as culturas organizacionais e o relacionamento entre elas, na indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados.

O pressuposto básico é de que quanto maior for a sintonia entre as características da estratégia competitiva adotada pela empresa e a sua cultura organizacional, melhor será a eficácia e a eficiência da empresa. Considera-se que a cultura, com sua força de impulsionar os membros para um propósito comum, é capaz de repassar competências e, assim, ajudar a implementar uma estratégia competitiva (HICKMAN; SILVA, 1984).

As etapas a serem seguidas nesta dissertação, são:

- Identificar as culturas organizacionais da indústria de equipamentos pesados, por meio da tipologia de Quinn e Rohrbaugh (1983);
- Identificar as estratégias competitivas desse segmento, por meio da tipologia de Miles e Snow (2003);
- Relacionar a cultura e a estratégia desse segmento, no seu atual estágio, e verificar o seu alinhamento.

1.4 Justificativa do tema

O presente trabalho, ao identificar as estratégias e as culturas do setor, e analisar seu alinhamento, pretende contribuir para a melhoria da competitividade da indústria brasileira de equipamentos pesados, que é parte da indústria de bens de capital.

A indústria de bens de capital se constitui em alavanca fundamental da economia, pela difusão tecnológica e produção de equipamentos que permitem a fabricação competitiva de bens de consumo.

O setor teve notável crescimento na segunda metade da década de 70, engajando-se ativamente na substituição de importações, estimulado por incentivos fiscais e creditícios, além do aporte de recursos externos. A produção de bens de capital mecânicos chegou em 1980 a US\$ 26 bilhões, representando 6% do Produto Interno Bruto - PIB e empregando 340.000 pessoas.

Em seguida, houve um longo período de recessão, quando a produção caiu em 1985 a US\$ 15 bilhões, atingindo em 2000 um valor de US\$ 11,5 bilhões, e participação no PIB de apenas 3%.

A partir de 2000, houve uma lenta e contínua recuperação, chegando-se em 2005 a uma produção de US\$ 18 bilhões e empregando-se 212.000 pessoas. Continua, no entanto, distante da posição alcançada anteriormente, colocando em risco a sobrevivência de uma importante cadeia produtiva.

Esse setor tem uma relevância própria e estratégica, uma vez que possibilita a continuidade da industrialização, ao fabricar novos equipamentos e modernizar os já existentes. A falta de uma indústria de bens de capital robusta e independente coloca o país em uma situação não desejável de dependência externa, sendo, portanto, sua continuidade relevante para o desenvolvimento nacional.

Uma contribuição acadêmica no campo administrativo pode ser bem-vinda ao fornecer subsídios teóricos e práticos que auxiliem as empresas nas suas práticas gerenciais e, assim, aumentar sua competitividade, para que possa dar andamento à sua importante tarefa de equipar e modernizar a indústria nacional.

1.5 Metodologia empregada

Nesta dissertação, inicialmente, faz-se um levantamento bibliográfico a respeito do setor a ser pesquisado (no capítulo 2), seguido do estudo de culturas organizacionais (no capítulo 3) e de estratégias competitivas (no capítulo 4), que permitem definir duas tipologias, uma para a cultura organizacional e outra para a estratégia competitiva. Esses modelos são justapostos

(no capítulo 5) e infere-se um possível relacionamento a ser observado em um particular setor industrial.

O método escolhido para este trabalho é o hipotético-dedutivo, partindo-se dos conceitos de cultura organizacional e estratégia competitiva, gerando hipóteses e indicadores para os quais procuram-se correspondentes no mundo real (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998). No método hipotético-dedutivo, conforme Kaplan:

[...] o cientista, através de uma combinação de observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuição científica, alcança um conjunto de postulados que governam os fenômenos pelos quais está interessado, deduzindo as consequências pela experimentação e, dessa forma, refuta os postulados, substituindo-os, quando necessário, por outros. (KAPLAN, 1972, p.12).

Por conseguinte, das hipóteses, que são verdades provisórias, deduzem-se consequências que são testadas e confirmadas temporariamente ou falseadas. “Enquanto no método dedutivo procura-se a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la.” (GIL, 1999, p.30).

A metodologia, na verdade, nada mais é que o caminho que se segue na perseguição do que se quer demonstrar. Goldenberg (2000, p.13) entende que: “[...] o que determina como trabalhar é o problema que se quer trabalhar.”

No presente caso, tanto os modelos adotados de cultura como os de estratégia seguem um paradigma muito mais positivista do que fenomenológico, uma vez que são alicerçados nas crenças de que o mundo é externo e objetivo, de que o observador é independente e de que a ciência é isenta de valores. Portanto, conforme Smith *et al* (1999), o pesquisador deve: (a) focalizar os fatos; (b) buscar causalidades e leis fundamentais; e (c) formular hipóteses e testá-las.

O caminho sugerido pelos supracitados autores é o de operacionalizar os conceitos para que possam ser medidos; ou seja, sugere-se o método quantitativo. Nesse método, a interpretação dos resultados é, em geral, feita por correlação entre as variáveis. Um dos procedimentos mais usados é construir uma tipologia baseada no modelo da análise. Uma tipologia é construída a partir de vários critérios que, em conjunto, formam um esquema de pensamento, permitindo uma melhor comparação e um melhor entendimento dos fenômenos (QUIVY;

CAMPENHOUDT, 1998). Nesta dissertação, emprega-se duas tipologias consagradas, que são delineadas nos capítulos 3 e 4.

O objetivo da pesquisa é exploratório, procurando-se identificar a existência de relações entre as variáveis e determinar a natureza dessa relação. Para Mattar (1994), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema. Já para Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, com vistas a clarificá-lo, permitindo o aprimoramento de idéias. O relacionamento entre as variáveis a serem analisadas tem sido pouco estudado no Brasil, evidenciando a necessidade de revestir-se desse caráter exploratório. Nessa exploração há, obrigatoriamente, que se conhecer como as empresas tratam dessas variáveis; ou seja, faz-se necessária uma coleta de dados no campo.

O procedimento metodológico empregado para coletar e analisar a pesquisa é o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.21): “[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.” Para Gil (2002, p.54), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada em ciências sociais, consistindo no: “[...] estudo profundo e exaustivo de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

A quantidade de casos a serem estudados, conforme alerta Gil (2002), não pode ser dimensionada *a priori*, sendo, geralmente, de 4 a 10 casos. O autor recomenda que novos casos sejam adicionados progressivamente, até o instante em que se alcance a “saturação teórica”, ou seja, até quando o novo caso não traz nenhuma nova informação.

Na coleta de dados, nesta pesquisa, emprega-se um questionário previamente preparado. O tipo de questionário e as pessoas entrevistadas são objeto do capítulo 6, no qual se comenta o planejamento e a coleta de dados da pesquisa. A aplicação de questionário simplifica a obtenção da percepção das pessoas e possibilita a padronização das respostas e seu conseqüente processamento estatístico. Como pode ser preenchido sem a presença do pesquisador, o investigado sente-se mais seguro, o que favorece respostas mais verdadeiras (FACHIN, 2003). Contudo, o questionário é uma forma reducionista, fazendo-se necessário, para explorar em maior profundidade as ambigüidades e as contradições da vida organizacional, complementar a pesquisa com entrevistas não-estruturadas.

Schein (1985), por exemplo, considera que cultura organizacional pode ser apenas estudada por pesquisa qualitativa, dada sua complexidade. A técnica de interrogação, no entanto, apresenta algumas dificuldades, mormente quando as pessoas a serem entrevistadas estão premidas pelo tempo; porém, é indispensável para a obtenção de informações acerca do que a pessoa “[...] sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes.” (SELLTIZ, 1974, p.273).

A pesquisa presencial qualitativa foi realizada com alguns executivos do setor, servindo como suporte ao entendimento do resultado quantitativo dos questionários.

1.6 Definição dos termos

Três termos precisam ser mais claramente definidos, já que possibilitam diferentes entendimentos:

Estratégia competitiva, também chamada de estratégia corporativa e de estratégia empresarial, será definida como:

[...] padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. (ANDREWS, 1996, p.47).

Cultura organizacional, também chamada de cultura corporativa e de cultura empresarial, será definida como:

[...] padrão de pressupostos básicos, que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu na aprendizagem para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem, para serem considerados válidos e, conseqüentemente, poderem ser ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1985, p.9).

Equipamento mecânico pesado: trata-se de equipamentos projetados e fabricados para uma aplicação específica, tais como: turbinas, caldeiras, pontes rolantes, equipamentos para

petroquímica, equipamentos para siderurgia, equipamentos para fabricação de papel e celulose. A relação desses equipamentos encontra-se no Anexo 2.

1.7 Delimitações do estudo

O presente estudo limita-se ao campo da Administração Geral, em especial à estratégia competitiva e à cultura organizacional.

Esta pesquisa não julga ou propõe determinadas estratégias ou culturas, entendendo que cada empresa tem suas razões e sua particular configuração para ser, ou ter, uma determinada, não se podendo distinguir uma que seja universalmente melhor.

Outra limitação refere-se às empresas pesquisadas. O estudo limita-se às empresas de bens de capital integrantes da Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados - CSPEP, não podendo ser extrapolado nem mesmo para a indústria de máquinas e equipamentos, da qual o setor estudado é uma parte, mas que tem certas características próprias.

Além das limitações citadas, fica claro que há uma delimitação temporal: a coleta de dados foi feita no primeiro semestre de 2006.

1.8 Estrutura da dissertação

A dissertação estrutura-se da seguinte forma:

O capítulo 1 introduz o leitor na dissertação. Assim, apresenta o problema a ser estudado, o setor em análise, a conceituação dos principais termos, a metodologia empregada, as limitações e a justificativa do tema.

O capítulo 2 apresenta uma pesquisa bibliográfica a respeito da história da indústria brasileira de bens de capital, abordando-a do seu nascimento, na metade do século XIX, até os dias atuais.

O capítulo 3 objetiva rever teoricamente o tema da cultura organizacional, iniciando por um resgate antropológico. As várias correntes de pesquisa de cultura são comentadas, mostrando a riqueza de concepções. O modelo de Valores Competitivos, a ser usado no questionário de pesquisa de campo, é apresentado com maior realce.

O capítulo 4 aborda a questão do pensamento estratégico, tanto no seu aspecto teórico, como no seu aspecto histórico-temático. Também nesse capítulo a opulência de concepções é marcante, existindo dez escolas diferentes. Uma atenção especial é dada ao modelo de Miles e Snow (2003), no qual se baseia o questionário adotado na pesquisa de campo.

O capítulo 5 é dedicado ao relacionamento entre estratégia e cultura organizacional, em especial ao alinhamento entre as duas tipologias adotadas, e comentado os problemas decorrentes de uma falta de sincronia.

O capítulo 6 contém o planejamento da pesquisa, a coleta de dados, a apresentação dos resultados e sua análise.

O capítulo 7 é uma síntese do trabalho, em que se discute as conclusões obtidas, as sugestões para novas pesquisas, as dificuldades encontradas, assim como as limitações do trabalho.

A última parte é dedicada às referências bibliográficas, aos apêndices e aos anexos.

2 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BENS DE CAPITAL

2.1 A indústria brasileira de bens de capital

As ciências sociais têm como objetos de estudo elementos socialmente condicionados, ou seja, que se tornam incompreensíveis fora do contexto em que se inserem (DEMO, 1990). Este contexto é histórico, sendo sua marca fundamental a provisoriedade processual. Com a finalidade de entender o objeto de estudo da presente dissertação, a indústria pesada brasileira de bens de capital, neste tópico resume-se a sua história, desde a metade do século XIX até os nossos dias.

A história da produção de bens de capital está ligada à história econômica da nação. Os bens de capital, também chamados de bens industriais, destinam-se a produzir outros bens; por conseguinte, a efetivação da produção é realizada pelo uso desses ativos e pela contínua substituição e incorporação de novos ativos.

A primeira máquina, cuja tração era a vapor, fabricada no Brasil foi uma prensa excêntrica para cunhar moedas de ouro, prata e bronze, inaugurada em 1855 por D. Pedro II. Tratava-se de uma máquina construída artesanalmente pela “Casa da Moeda do Brasil” (PROPOSIÇÃO..., 1989).

Os primeiros registros da produção de equipamentos industriais, usando-se como balizador o estudo de Souza e Gordon (1994), remontam à segunda metade do século XIX. A principal característica da economia brasileira nesse período era a exportação do café. A mecanização da agricultura é um fator importante para o incentivo à fabricação de equipamentos e está ligada à disponibilidade de mão-de-obra e ao uso intensivo das terras agrícolas em São Paulo. As primeiras máquinas destinavam-se ao cultivo e beneficiamento do café, cuja operação no período era importante para a produtividade na colheita do café.

As inaugurações da Escola Politécnica, em 1894, e da Oficina de Fundição desta Escola foram fundamentais para o setor. As fundições tiveram um papel importante na

industrialização brasileira, uma vez que possibilitaram à indústria mecânica fabricar peças de reposição para as máquinas importadas empregadas na indústria têxtil.

A partir de 1907 ocorreu um grande incremento nas exportações de café, induzindo os agricultores a investirem em maquinário, com o intuito de aumentar a produção. Nesse período, surgiram máquinas que procuravam solucionar empiricamente certos problemas técnicos da lavoura. Passava-se a utilizar, então, máquinas para descascar e brunir café, para exterminar saúvas, para socar e ventilar o grão, entre outros inventos desenvolvidos à medida que emergiam novas necessidades agrícolas. Nas lavouras de arroz e na produção de fubá as máquinas também eram empregadas. Souza e Gordon (1994) catalogam firmas fundadas em 1875 que já contavam com 200 funcionários na virada do século, entre as quais a Companhia Mac Hardy e a Officina Mechanica Arens.

Um dos marcos da industrialização brasileira foi a Lei dos Similares, promulgada pela primeira vez em 1890 e reformulada em 1911, que proibia a isenção de tarifas para importação de produtos similares aos já produzidos no país (DEAN, 1971). Essa lei continua em vigor hoje em dia.

No final do século XIX, o fim da escravidão, com a conseqüente substituição do trabalho escravo pelo trabalho do imigrante, causou um grande impacto no desenvolvimento industrial. Foi a possibilidade de contratar mão-de-obra já com alguma experiência – devido à retomada da imigração estrangeira, aumentada substancialmente no período de 1911 a 1915, como se verifica na tabela 1 – que permitiu aos empresários obter novos resultados.

Tabela 1 - Imigração estrangeira para o Estado de São Paulo

Período	Imigrantes estrangeiros
1901-1905	193.732
1906-1910	190.186
1911-1915	339.026

FONTE: Estatística de Imigração, Departamento de Imigração e Colonização da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo. NOGUEIRA, 1964.

A mão-de-obra imigrante radicou-se não apenas nas fazendas de café, mas também nas cidades, contribuindo de maneira decisiva para a urbanização do Estado de São Paulo e para o

processo de industrialização. Entre os imigrantes havia artesãos e operários que em pouco tempo se tornaram empresários. Em 1920, 64,2% dos estabelecimentos industriais existentes no Estado pertenciam a imigrantes (SOUZA; GORDON, 1994).

A passagem da energia a vapor para a energia elétrica foi uma mudança importante. A disponibilidade de energia elétrica das centrais hidrelétricas, instaladas em São Paulo e no Rio de Janeiro e, em menor grau, na Bahia, proporcionou uma solução para a falta de energia que travava o desenvolvimento industrial, mas também concentrou a industrialização nesses estados. Em São Paulo, em 1913, a capacidade de energia elétrica instalada nas fábricas têxteis de algodão já era maior que na cidade do Rio de Janeiro. O processo foi acentuado durante a Primeira Guerra Mundial, quando os Estados que já utilizavam eletricidade fortaleceram sua posição, ao passo que se enfraquecia a daqueles ainda dependentes de carvão importado, substância escassa e cara.

O período de 1913 a 1919 foi polêmico. A evolução industrial desta época está sujeita a diversas interpretações. Segundo Dean (1971), a guerra interrompeu um processo de desenvolvimento industrial que ocorrera anteriormente no país, provocando a diminuição da exportação de café, uma vez que o autor credita o crescimento da indústria paulista à prosperidade do comércio do café. Já outros historiadores econômicos, como Baer (1995), sustentam que os surtos industriais registrados nas primeiras décadas do século XX foram causados por choques recebidos do exterior, na forma de guerras ou crises, que interrompiam os suprimentos estrangeiros e a exportação, e transformavam o padrão de crescimento voltado para fora em voltado para dentro, por meio da industrialização.

A indústria paulista, conforme Cano (1977), no período de 1907 a 1919, experimentou seu primeiro salto quantitativo ao estruturar-se devidamente. Nesse momento, obteve alta competitividade e registrou crescimento dobrado em relação ao resto do país. Nessa mesma época, surgiram oficinas reparadoras de máquinas têxteis, equipamentos ferroviários e agrícolas. Essas pequenas oficinas, posteriormente, se tornaram grandes indústrias do setor metal-mecânico, tais como a Cestari, de 1904; a Bonfanti, de 1905; a Nardini, de 1910; a Bardella, de 1911; a Villares, de 1918; e a Dedini, de 1920.

A Bardella tem uma história de sucesso no setor de fabricação sob encomenda. Fundada em 1911 por Antonio Bardella, com a denominação de Officina Bardella, em São Paulo, dedicou-

se inicialmente à caldeiraria. Em 1916, passou a ter sua própria fundição. Já em 1942, tornou-se uma sociedade anônima.

No período de 1919 a 1929, ainda de acordo com Cano (1977), a indústria paulista experimentou um avanço qualitativo, diversificando sua produção e efetivando a concentração da indústria brasileira em São Paulo. Durante a República Velha (1889-1930), a economia brasileira dependia da exportação do café, tendo ciclos de prosperidade e de retrocesso marcados pelo seu preço nas bolsas internacionais. A crise de 1929 na Bolsa de Nova Iorque, que reduziu drasticamente a demanda pelo café brasileiro, interrompeu uma era, colocando a necessidade imperiosa de se superar o constrangimento externo. Elegeu-se a industrialização como meta prioritária para o desenvolvimento. A Revolução de 1930, por sua vez, rompeu o Estado oligárquico e descentralizado, permitindo que a poupança interna das novas classes econômicas fosse transferida para a atividade industrial, localizada principalmente em São Paulo.

Nesse contexto, teve início o Processo de Substituição de Importações, e o Brasil passou a produzir internamente aquilo que antes importava. A falta de recursos para importação induzia à produção interna, aliviando o balanço comercial. No entanto, a industrialização necessitava de insumos e máquinas especiais que ainda não eram produzidos no país e, por conseguinte, precisavam ser importados. Fechava-se, assim, um círculo vicioso.

Os economistas identificam o motor dinâmico do processo como de estrangulamento externo, recorrente e relativo. Recorrente porque ocorria de tempos em tempos e relativo porque o corte de importações não era absoluto. Nessa época, o esforço tecnológico consistia na cópia de originais estrangeiros, não mais importados, e sim adaptados às condições existentes. Era a produção voltada para dentro.

As primeiras indústrias de máquinas-ferramenta surgiram na década de 1930. No decorrer da Segunda Guerra Mundial, a queda nas importações acarretou problemas de manutenção das unidades produtivas. A esta realidade as empresas de bens industriais responderam aumentando sua produção e ampliando a variedade de seus produtos. Nas palavras do ex-presidente do SINDIMAQ, Einar Kok, “[...] as dificuldades da guerra fizeram surgir soluções criativas [...]” (MARIANO, 1994).

A história da Romi é emblemática do setor de máquinas-ferramenta. Por volta de 1929, Américo Emílio Romi instalou-se em Santa Bárbara d'Oeste (São Paulo) com uma pequena oficina para fabricação de equipamentos agrícolas. Filho de italianos, Romi havia cursado eletromecânica em Milão e trabalhado na Brown Boveri. Com o advento da Segunda Guerra Mundial, a redução das exportações brasileiras fez com que a produção de máquinas agrícolas também diminuísse. Em 1940, a Oficina Romi iniciou a produção de tornos, e, em 1944, passou a se dedicar exclusivamente a esse tipo de produção, sendo hoje uma das maiores, senão a maior, do mundo.

O período de 1956 a 1961 foi de grande modificação na estrutura industrial. A política econômica consubstanciada pelo Plano de Metas, de Juscelino Kubitschek, propiciou uma aceleração no processo de desenvolvimento industrial. Partindo da hipótese de que havia uma demanda reprimida por bens de consumo duráveis, promoveu-se um desenvolvimento industrial integrado. A base para tanto já havia sido montada pelas instalações da Companhia Siderúrgica Nacional, fundada em 1941 e iniciando suas operações em 1946, da Companhia Vale do Rio Doce, fundada em 1942, da Companhia Nacional de Álcalis, em 1943, da Petrobrás, em 1953, e assim por diante. Houve, então, forte expansão na procura de maquinário de elevado padrão tecnológico, pois estavam sendo implantados, no país, ramos industriais com tecnologia mais avançada, como a indústria de bens duráveis, em especial a automobilística.

A característica precípua do plano foi atacar duas frentes: os pontos de estrangulamento da oferta de infra-estrutura, como rodovias e energia elétrica; e os pontos de germinação, que seriam áreas geradoras de demanda derivada, como a indústria automobilística. O resultado foi o deslocamento do propulsor do setor agrícola para o industrial; enquanto a agricultura crescia em média 3,8% a.a., a indústria cresceu 10,2 % a.a. O resultante desenvolvimento global do país foi elevado, com o Produto Interno Bruto - PIB alcançando uma média de 8,1% a.a.

O principal problema do plano residia no seu financiamento, que teve que ser coberto por emissão monetária. A dívida externa, que em 1955 era de US\$ 1,5 bilhão, passou a US\$ 2,8 bilhões em 1961. A consequência foi uma aceleração inflacionária, alcançando, em 1961, 33,2%.

O início dos anos 60 caracterizou-se pela primeira grande crise econômica do Brasil em sua fase, já agora, industrial. A contribuição da indústria ao PIB pela primeira vez ultrapassou 30%. Contudo, faziam-se necessárias reformas institucionais que devolvessem ao Estado a capacidade de investir, mas o impasse político inviabilizava o encaminhamento das reformas.

Há duas visões para explicar a crise dos anos 60: a visão “estagnacionista” e a visão da crise cíclica endógena. Conforme a visão “estagnacionista”, a crise aconteceu devido ao esgotamento do dinamismo do processo substituidor de importações, pelo seu inerente caráter concentrador, impedindo o crescimento do mercado a taxas suficientes para viabilizar novos investimentos. De acordo com a teoria da crise cíclica, o Plano de Metas gerou uma capacidade excessiva, diminuindo as inversões em novas ampliações e travando o setor de bens de capital. Essas crises seriam cíclicas e típicas de economias capitalistas (VASCONCELLOS *et al*, 1999).

O período seguinte, de 1968 a 1973, entretanto, caracterizou-se pelas mais altas taxas de incremento do PIB brasileiro, com relativa estabilidade de preços. A taxa média do PIB cresceu 10% a.a., destacando-se a indústria, que cresceu 13% a.a., enquanto a inflação mantinha-se entre 15 e 20% a.a. Alguns autores, como Vasconcellos *et al* (1999), imputam esta performance às reformas institucionais e à recessão do período anterior, que geraram capacidade ociosa no setor industrial, aliada à forte demanda externa.

A consolidação do setor de bens de capital ocorreu, especialmente, durante o II Plano Nacional de Desenvolvimento - PND (1974-79), quando a produção nacional de bens de capital dobrou. Tal aumento foi propiciado principalmente pela demanda das empresas estatais responsáveis pela implantação dos projetos do II PND, de forma que, no final dos anos 70, cerca de 70% da demanda por bens de capital sob encomenda se devia ao setor público (VERMULM, 1995). A Resolução de número 9 do Conselho de Desenvolvimento Econômico - CDE, de 1977, que fixou a política para que todos os órgãos do governo se empenhassem no apoio à indústria nacional de bens de capital, representou um marco importante (THOMPSON MOTTA, 2004). A política era a seguinte:

- a) Restrição à importação de equipamentos com similar nacional;
- b) Restrição à contratação direta de engenharia estrangeira;
- c) Prioridade aos fabricantes e efetivo controle nacional na colocação de encomendas;

- d) Divulgação anual de listas de possíveis encomendas do triênio próximo;
- e) Padronização das máquinas e equipamentos, tanto quanto possível.

O Conselho de Desenvolvimento Industrial - CDI e a Carteira de Comércio Exterior - CACEX nortearam os investidores, estatais e privados, a aumentar, progressivamente, as suas aquisições de equipamentos nacionais, ao apenas isentar de imposto de importação os equipamentos importados quando houvesse uma contrapartida benéfica para a indústria nacional, por meio dos Acordos de Participação. Nesses acordos, a indústria nacional era representada pelos órgãos de classe, tais como: Associação Brasileira da Infra-estrutura e Indústrias de Base - ABDIB, Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica - ABINEE e Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ.

A ABDIB foi fundada em 1955, tendo como missão principal apoiar o desenvolvimento continuado do mercado brasileiro da infra-estrutura e indústrias de base e fortalecê-lo em padrões de competitividade internacional. Defensora pioneira da aplicação de recursos privados na viabilização de empreendimentos em infra-estrutura, a ABDIB abriga empresas estatais e privadas que se dedicam à implantação, à operação, ao agenciamento e ao financiamento de empreendimentos, sistemas e instalações na área da infra-estrutura, bem como empresas consumidoras de bens e serviços deste setor. Seus objetivos são: garantir a oferta confiável de bens e serviços para a população; permitir condições isonômicas de competição entre empresas nacionais e internacionais; e estabelecer procedimentos de atração firme para investimentos de origem interna e externa.

Nas décadas de 60 e 70, instalou-se no país uma série de empresas de origem alemã, tendo como pioneira a Voith, em São Paulo, inaugurada em 1964 (após uma parceria de alguns anos com a Bardella), e seguida por várias empresas: Schuler, Traub-Index, Wafios, Himafe, Maquinasa, Liebherr, B. Grob, Heller e seus sub fornecedores, como Rexroth e SEW.

Os investimentos decorrentes do II PND priorizaram a ampliação da infra-estrutura de energia e da capacidade produtiva de insumos básicos, bem como a produção de bens de capital pesados (CASTRO; PIRES DE SOUZA, 1985). Nesse modelo de instalação e expansão da indústria de bens de capital, a demanda interna, especialmente os investimentos do setor público, foi o fator propulsor.

Até os anos 80, a história da instalação e expansão do setor de bens de capital brasileiro pautou-se por um padrão de comportamento bem definido e peculiar. Esse padrão derivava da lógica do modelo de substituição de importações que resultou numa indústria bastante diversificada e integrada (RESENDE; ANDERSON, 1999).

O setor foi estruturado para atender ao mercado interno. Os principais mercados externos eram os países da América Latina, já que as exportações para o primeiro mundo eram impossibilitadas pelo conector do licenciamento de produtos. O licenciamento de tecnologia era a fonte usual de capacitação tecnológica das empresas brasileiras. Uma outra característica das empresas nacionais era a verticalização da produção, motivada, em grande parte, pelo caráter cíclico do setor, que impedia um desenvolvimento de fornecedores de partes e componentes. As oscilações e as dimensões restritas do mercado interno geraram também uma grande diversificação da linha de produtos (VERMULM, 1995).

No início da década de 80, conforme Thompson Motta (2004), a indústria de bens de capital sob encomenda estava perfeitamente capacitada para produzir a maioria dos equipamentos destinados ao desenvolvimento da infra-estrutura no país e ao aparelhamento da indústria; e, isso, com elevados índices de nacionalização. Em 1980, a indústria de bens de capital contava com 5.165 estabelecimentos e empregava 340.000 pessoas (MARIANO, 1994).

A indústria nacional, neste período, foi ameaçada fortemente pela instabilidade da política econômica e pela inadimplência do setor público. A instabilidade econômica deveu-se aos planos heterodoxos de controle da inflação, entre os quais: Cruzado I, Cruzado II, Bresser, Verão e Collor I e II. Durante esses planos, foram expedidas 15 políticas salariais, 18 políticas cambiais, 5 controles de preços e 21 renegociações da dívida externa. No que diz respeito aos recursos, o governo praticamente paralisou seus investimentos em infra-estrutura. Na década de 80, o governo federal decidiu impor limitação aos endividamentos público, estadual e federal, adotando medidas que inviabilizaram às empresas estatais a obtenção de recursos de fontes oficiais de crédito (THOMPSON MOTTA, 2004).

A década de 90, em termos econômicos, não foi muito diferente da década perdida de 80, conforme demonstra a tabela comparativa apresentada a seguir.

Tabela 2 - Comparação de índices de desenvolvimento - Décadas de 80 e 90

	Crescimento médio do PIB	Taxa de inflação	Taxa de investimento em relação ao PIB	Taxa de Desemprego
1980-1989	2,9 % a.a.	272%	18,2%	5,4%
1990-1999	1,7% a.a.	278%	15,9%	5,7%

FONTE: GIAMBIAGI; MOREIRA, 1999.

A década de 90, contudo, foi bastante diferente da década de 80, em função da profunda transformação estrutural motivada pela abertura econômica e pela privatização. O papel do Estado mudou de empresário para regulador e fiscalizador da economia. A prioridade passou a ser a busca pela eficiência, com o mercado substituindo o Estado na alocação dos recursos.

A Economia tornou-se não só mais aberta ao fluxo comercial, mas também aos investimentos diretos estrangeiros trazidos pelo processo de privatização, que aumentaram substancialmente. Grandes empresas nacionais foram privatizadas, tais como a Companhia Nacional de Álcalis, em 1992, a Companhia Siderúrgica Nacional, em 1993, e a Companhia Vale do Rio Doce, em 1997, gerando cerca de US\$ 100 bilhões para as finanças públicas.

A estabilização da moeda, a partir de 1994, com a introdução do Real, trouxe um alento para a população, já descrente dos planos de estabilização monetária. Houve, no entanto, uma série de crises externas, como a Crise do México, de 1995, a Crise da Argentina, de 1997, e a Crise da Rússia, de 1998, abalando a economia nacional.

A ênfase na economia de mercado acirrou a concorrência no mercado interno, forçando uma elevação na produtividade e, concomitantemente, levando mais de mil empresas a encerrarem suas atividades (MARIANO, 1994). O crescimento da produtividade no período de 1990 a 1997 na indústria de máquinas e equipamentos foi de 56,4% (MOREIRA, 1999). Como consequência, o número de empregos da indústria de bens de capital sob encomenda passou de 101,8 mil em 1989 para menos de 50 mil em fins de 2000 (THOMPSON MOTTA, 2004).

Nos últimos cinco anos, a taxa de crescimento do PIB foi modesta, da ordem de 2,2% a.a., mas a produção industrial mostrou um pequeno, porém contínuo, crescimento, como se verifica no gráfico 1.

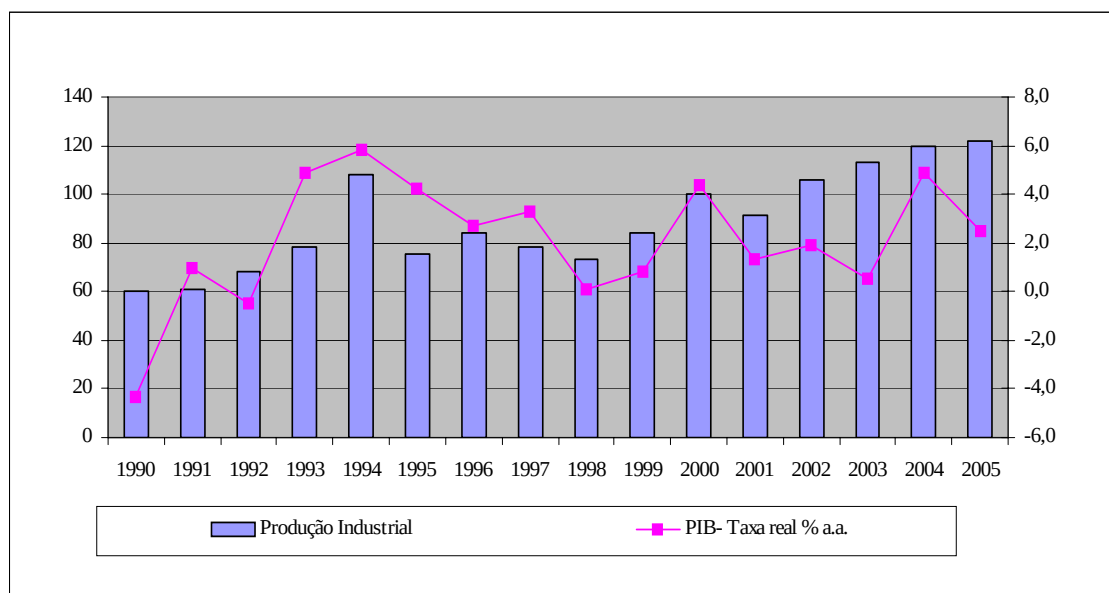


Gráfico 1 - Produção industrial de bens de capital e Produto Interno Bruto – PIB

FONTE: IBGE-SIDRA. Pesquisa Industrial Mensal. Índice de base fixa mensal com ajuste sazonal (Base: Média de 2002 = 100).

O consumo aparente de bens de capital mecânicos totalizou em torno de US\$ 18 bilhões por ano, conforme se constata na tabela 3. Vale observar, ainda, que o valor das importações é equivalente ao das exportações, em torno de US\$ 8 bilhões por ano, revelando a importância do comércio exterior nessa atividade.

Tabela 3 - Evolução do consumo aparente de bens de capital mecânicos em US\$ bilhões

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Produção Nacional	11,5	13,0	14,0	13,0	15,0	18,0
Exportação	3,5	3,5	4,0	4,9	6,8	8,6
Importação	6,5	7,2	6,2	5,8	6,8	8,5
Consumo Aparente	14,5	16,7	16,2	13,9	15,0	17,9

FONTE: ABIMAQ, 2005.

Produção Nacional dolarizada pela taxa cambial de 01/07.

* Estimativa

Os coeficientes de penetração e de abertura revelam o grau de exposição do setor ao exterior. O segmento de equipamentos pesados, mecânicos, tem um elevado grau de exposição, cerca de 45%, semelhante ao das nações mais desenvolvidas, uma vez que a indústria nacional atingiu um alto índice de desenvolvimento, requerendo equipamentos especializados e

exportando, via de regra, equipamentos de conteúdo tecnológico menor, porém com preços competitivos. A seguir, na tabela 4, pode-se conferir a evolução desses coeficientes.

Tabela 4 - Evolução dos coeficientes de penetração e abertura - bens de capital mecânicos

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Coeficiente de Penetração % (Imp./ Cons. Aparente)	44,8	43,1	38,3	41,7	45,3	47,5
Coeficiente de Abertura % (Exp./ Cons. Aparente)	24,1	21,0	24,7	35,3	45,3	48,0

FONTE: ABIMAQ, 2005.

Nos últimos cinco anos, o desempenho do setor apresentou uma média de 3% da margem de vendas, medida pela relação do lucro líquido e das receitas de vendas, e uma rentabilidade do patrimônio líquido de 8% a.a., medida pela relação do lucro líquido e do patrimônio líquido, conforme demonstra o gráfico 2.

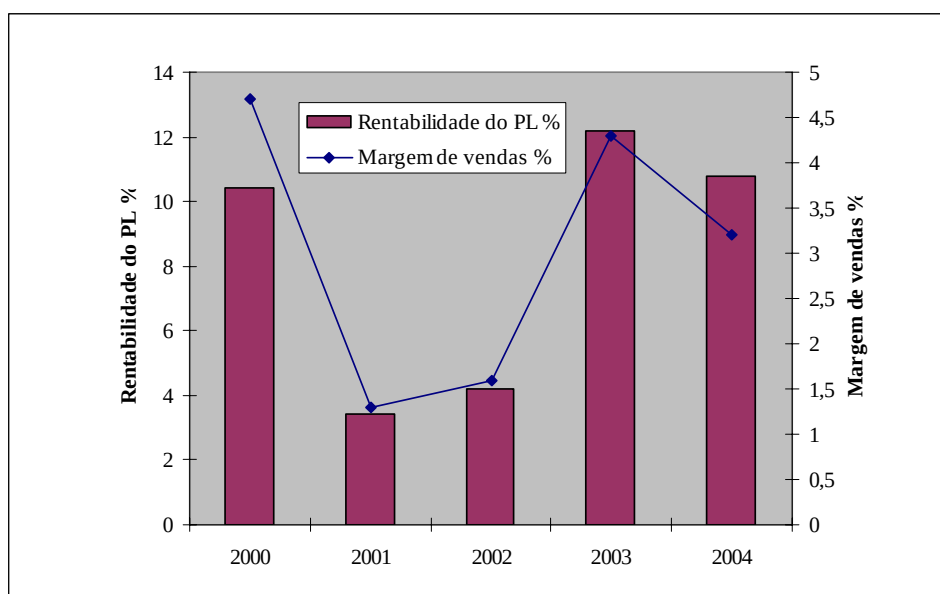


Gráfico 2 - Desempenho do setor mecânico 2000 - 2004

FONTE: EXAME, 2005.

Em 2005, a indústria mecânica de bens de capital teve um volume de vendas da ordem de R\$ 56 bilhões, empregando 212.000 pessoas. O segmento de equipamentos pesados, que corresponde em vendas a aproximadamente 15% do setor total, é apresentado a seguir.

2.2 A indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados

2.2.1 Breve história da ABIMAQ/SINDIMAQ

Em 1937, um grupo de empresários ligados ao setor de máquinas têxteis fundou o “Syndicato dos Construtores de Machinas e Acessórios Texteis de São Paulo”. Em 1940, quando contava com dez associados, esta associação teve seu nome modificado para “Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo”. A transformação de associação ligada ao ramo têxtil para ligada aos fabricantes de máquinas e sua filiação à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP alargaram sua base de membros muito rapidamente. O Sindicato passou a atuar nas negociações salariais junto ao Sindicato dos Metalúrgicos, sob a coordenação da FIESP, e a trabalhar em parceria com a Carteira de Comércio Exterior - CACEX, tendo como propósito modernizar o sistema alfandegário.

A Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ foi fundada em 1975, com o objetivo precípua de atuar em favor do fortalecimento da indústria nacional, mobilizando o setor, realizando ações junto às instâncias políticas e econômicas, estimulando o comércio e a cooperação internacional e contribuindo para aprimorar seu desempenho em termos de tecnologia, capacitação de recursos humanos e modernização gerencial.

Em 1979, o Sindicato, restrito ao Estado de São Paulo, ampliou sua esfera de atuação, passando a ser Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas - SINDIMAQ. Em 1988, a denominação foi novamente alterada, dessa vez para Sindicato Nacional da Indústria de Máquinas, estendendo suas atividades a todo Brasil e juntando-se à Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ. Estruturada nacionalmente com escritórios e sedes regionais distribuídos pelo país, a ABIMAQ possui 1.400 associados e representa cerca de 4.500 empresas dos mais diferentes segmentos fabricantes de bens de capital mecânicos, cujo desempenho tem impacto direto sobre os demais setores produtivos nacionais.

Ao longo dos seus quase 70 anos, a ABIMAQ/ SINDIMAQ tem procurado fortalecer suas atividades nas áreas de tecnologia, qualidade, produtividade, recursos humanos, comércio exterior, economia e estatística, no intuito de apoiar seus associados na capacitação técnica e

comercial. A ABIMAQ está perfeitamente ciente das dificuldades do mercado em que atua, conforme expõe seu ex-presidente Delben Leite:

A globalização, além de impor condições de sobrevivência mais hostis às empresas nacionais, afasta as grandes companhias multinacionais dos países onde não há condições de infra-estrutura, legislação tributária adequada e tecnologia avançada. Foi-se o tempo em que as empresas estrangeiras se interessavam apenas pela mão-de-obra barata e pelo mercado consumidor de países como o Brasil (MARRONE, 2003, p.8).

As empresas associadas à ABIMAQ estão divididas, de acordo com o segmento industrial em que atuam, em 22 Câmaras Setoriais, dada a diferenciação na problemática de cada setor.

2.2.2 Câmara Setorial Projetos e Equipamentos Pesados – CSPEP

As empresas associadas à Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados, que constituem o objeto desta pesquisa, atuam nas áreas de equipamentos para siderurgia e metalurgia, geração de energia, petróleo e petroquímica, portos, papel e celulose, entre outros. Este segmento congrega indústrias que detêm tecnologia de processo e projeto de grandes instalações e que fabricam equipamentos pesados sob encomenda para estas áreas. Suas atribuições são:

- Defender os interesses das indústrias instaladas no Brasil;
- Representar as empresas da Câmara Setorial na defesa de seus legítimos interesses;
- Prestar assistência e apoio institucional às associadas, visando solucionar seus problemas;
- Estimular, facilitar e promover estudos para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das indústrias do Setor;
- Difundir conhecimentos, propiciando o desenvolvimento industrial e tecnológico das empresas;
- Colaborar com a Diretoria da ABIMAQ no seu entendimento com os poderes políticos com relação aos assuntos de interesse dos fabricantes nacionais de máquinas e equipamentos;

- Estudar, discutir e propor soluções para todos os assuntos de interesse do seu segmento industrial;
- Fomentar reuniões ordinárias e extraordinárias relativas aos assuntos de interesse do seu segmento industrial;
- Promover eventos visando divulgar as atividades do segmento, valorizando sua importância sócio-econômica para o País.

A relação dos 82 membros da ABIMAQ encontra-se no Anexo 1. Como foi dito inicialmente, a maioria deles – 46% – tem faturamento de porte médio, de R\$ 10,5 milhões a 60 milhões, de acordo com o critério do Financiamento de Máquinas e Equipamentos - Finame. As pequenas empresas, faturando até R\$ 10,5 milhões, representam 35%; já as grandes empresas, com faturamento acima de R\$ 60 milhões anuais, representam 19% do total.

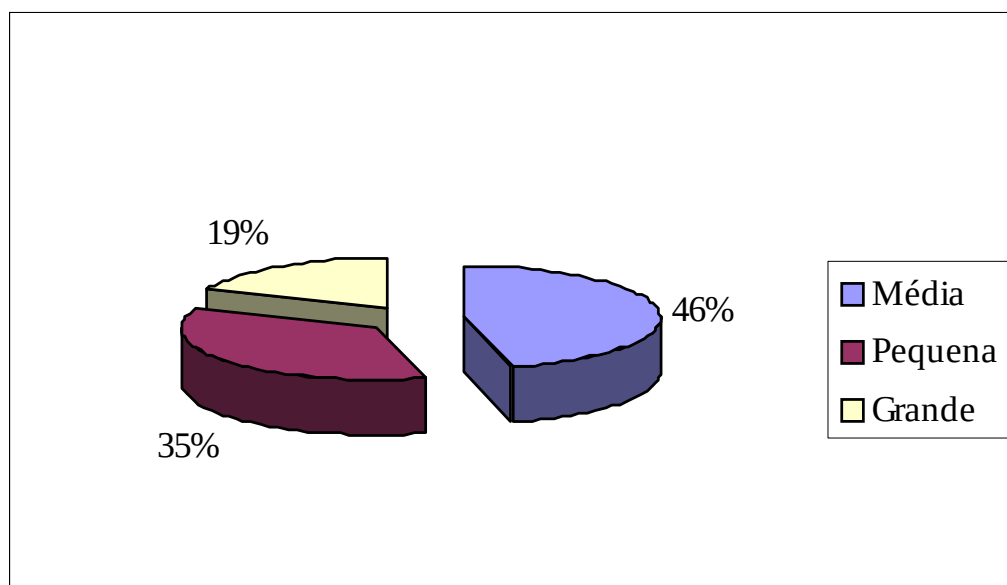


Gráfico 3 - Porte das empresas da CSPEP, conforme o faturamento
FONTE: ABIMAQ, 2005.

A grande maioria das empresas – 76% – localiza-se em São Paulo; em seguida vêm Minas Gerais, com 7%, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com 5% cada, conforme evidencia o gráfico 4.

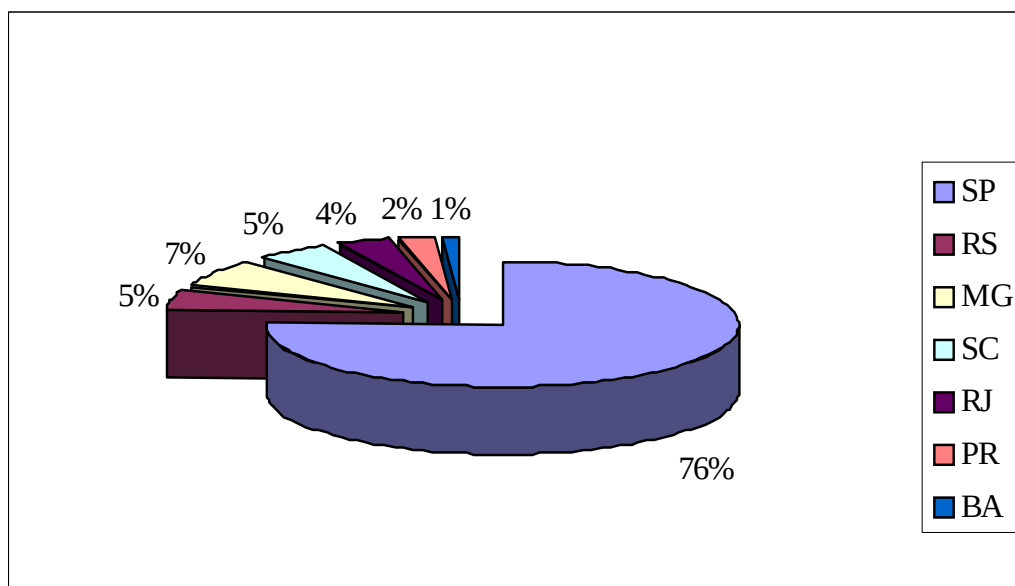


Gráfico 4 - Localização das empresas da CSPEP

2.2.3 Desempenho do segmento

No período de 2000 a 2004, o setor de equipamentos pesados, representado pela CSPEP, apresentou uma margem de vendas, medida pela relação entre lucro líquido e receita de vendas, da ordem de 3,1% e rentabilidade do patrimônio líquido, medida pela relação entre lucro líquido e patrimônio líquido, de 6,7% a.a. Esses valores foram fortemente alavancados pelos excelentes resultados de 2004, ano em que toda a indústria nacional teve desempenho acima da média. As 500 maiores empresas, em 2004, tiveram uma rentabilidade atípica do patrimônio líquido de 11,3%, graças ao agronegócio e à exportação e, por conseguinte, impulsionaram a indústria de base.

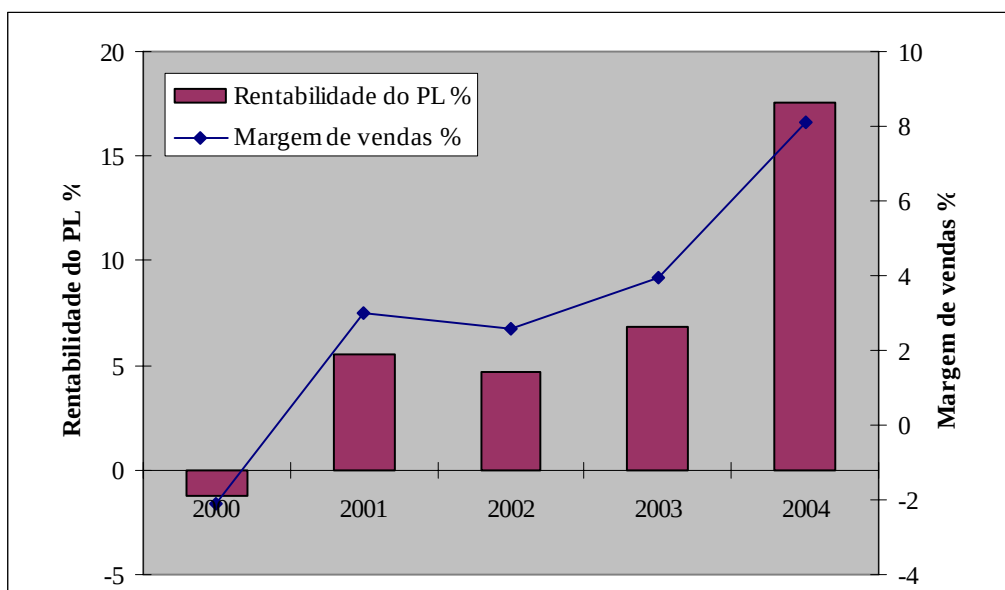


Gráfico 5 - Desempenho do setor de equipamentos pesados – 2000- 2004

FONTE: BALANÇO ANUAL. GAZETA MERCANTIL, 2005.

(Nota: Cobrasma foi excluída da amostra por estar inativa e incluídas Voith e Kvaerner)

Ao longo dos últimos anos, o comportamento da rentabilidade do patrimônio líquido das empresas desse segmento guardou uma tendência semelhante no longo prazo ao do setor mecânico geral, como se verifica no gráfico apresentado a seguir

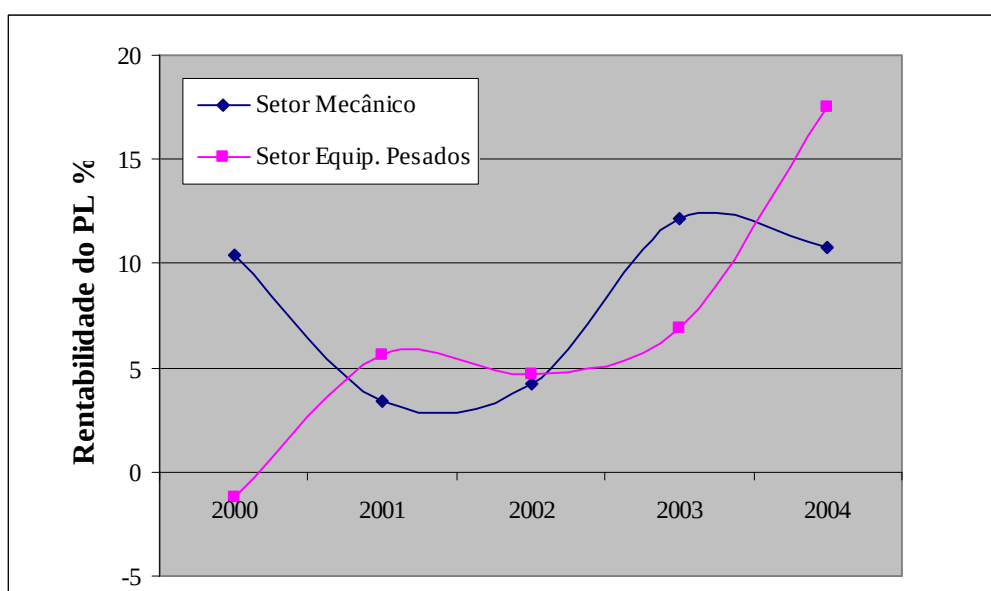


Gráfico 6 - Comparação da rentabilidade do PL da indústria mecânica e do segmento de equipamentos pesados – 2000- 2004

FONTE: EXAME, 2005 e GAZETA MERCANTIL, 2005.

Um estudo de maior amplitude (MELLO; MARCON, 2004), baseado em dados coletados no período de 1986 a 2001, analisou a atratividade setorial de diversos setores, entre os quais “Máquinas Industriais”, concluindo que esse setor teve uma rentabilidade do patrimônio líquido (ROE- *Return Over Equity*) de 2,7%, ao tomar-se uma média de dez anos. Trata-se de uma rentabilidade reduzida e que não compensou o custo de oportunidade dos acionistas, mostrando uma destruição de valor para o acionista de 22% no período de 1996 a 2001.

O supracitado estudo analisa também a eficácia no posicionamento estratégico das empresas dos diversos setores, ou seja, a capacidade de a empresa individualmente obter ganhos acima da média do seu setor. A extensão com que as empresas conseguem “descolar-se” da média do setor foi calculada pelo desvio do padrão do ROE, conforme demonstra a tabela 5.

Tabela 5 - Eficácia das estratégias

SETOR	ROE Média 10 anos (%)	Desvio Padrão ROE (%)
Siderurgia	-7,8	16,1
Eletro-eletrônico	-4,1	21,4
Veículos	-3,6	17,7
Têxtil	-2,1	13,8
Química	0,1	16,0
Energia	0,6	3,9
Alimentos	2,3	9,0
Máq. industriais	2,7	9,0
Papel e Celulose	3,4	2,7
Construção	4,1	6,0
Teles	7,5	5,8
Bancos	11,7	5,1

FONTE: MELLO; MARCON, 2004, p. 39

A tabela 5 aponta que as estratégias adotadas pelas empresas do setor de máquinas industriais são relevantes para a sua rentabilidade, pois conseguem triplicar o lucro médio do ramo.

Se a estratégia adotada nesse segmento importa no desempenho individual, os fatores empresariais, gerenciados pela empresa e inteiramente sob controle da sua esfera de decisão, merecem ser estudados. Esses fatores referem-se à capacitação tecnológica e produtiva, à atualização das instalações e dos métodos gerenciais, à qualidade e produtividade dos recursos humanos, ao conhecimento de mercado e à capacidade de adequar-se às suas necessidades.

Megliorini e Guerreiro (2004) avaliaram, em um estudo exploratório, a importância dada pelos gestores de empresas fabricantes de bens de capital sob encomenda aos fatores empresariais, considerando como elementos competitivos: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. Os resultados da pesquisa indicaram que os gestores acreditam que a garantia de fabricar os produtos de acordo com as especificações do cliente e ao menor preço são os fatores determinantes para a empresa ganhar pedidos, tendo como premissa o atendimento das características qualificadoras para participar da concorrência.

Todavia, em um processo dinâmico de concorrência, a empresa tem que considerar, além dos fatores empresariais (internos à empresa), os fatores estruturais (referentes ao setor) sobre os quais tem capacidade limitada de intervenção – como características dos mercados consumidores e fornecedores de matéria-prima, estrutura do setor concorrencial e tendências tecnológicas – e os fatores sistêmicos sobre os quais a empresa não possui ou possui pouco controle, tais como taxa de câmbio, oferta de crédito, taxa de juros ou carga tributária. Todos esses fatores devem ser considerados na formulação e implementação estratégica para que a empresa consiga uma posição competitiva sustentável no mercado.

A seguir, aborda-se o mundo das estratégias; antes, no próximo capítulo, trata-se da cultura das organizações, que é o pano de fundo para a formulação estratégica.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Delimitando o tema

As correntes de pensamento que estudam cultura organizacional são variadas, indo de uma epistemologia objetiva, adotada pelos autores modernistas, a uma epistemologia subjetiva, como a dos intérpretes simbólicos. São tantos os enfoques que Kroeger e Kluckhohn (1952) identificaram mais de 164 definições diferentes, que levaram Kluckhohn (1963) a conceituar cultura como sendo:

- O modo de vida global de um povo;
- O legado social que um indivíduo adquire de seu grupo;
- Uma forma de pensar, sentir e acreditar;
- Uma abstração do comportamento;
- Uma teoria, elaborada por um antropólogo, sobre a forma como um grupo de pessoas se comporta realmente;
- Um celeiro de aprendizagem em comum;
- Um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes;
- Comportamento aprendido;
- Um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento;
- Um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como aos outros homens;

Assim, pode-se afirmar que o ecletismo é uma autofrustração, uma vez que há muitas interpretações para o tema, sendo necessário escolher uma. Como lembra Geertz (1989), um conceito de cultura coerente e com uma proposta definida é um progresso.

Schein (1996, p. 236) propõe definir cultura como: “Um conjunto compartilhado de pressupostos, assumidos implicitamente como certos, que um grupo mantém e que determina como ele percebe, pensa e reage nos seus vários ambientes.” Enquanto as normas são manifestações visíveis da cultura, os pressupostos assumidos estão localizados tão

profundamente que as pessoas não os questionam, tampouco os examinam, vindo a tomar ciência deles apenas quando se defrontam com culturas diferentes.

Em 1953, Schein era estudante de psicologia social em Harvard e pesquisador do Programa de Psicologia Clínica do Exército dos Estados Unidos. Quando houve o armistício da Guerra da Coreia, ele foi convocado a acompanhar o retorno dos 3 mil prisioneiros de guerra aos Estados Unidos, uma vez que os soldados poderiam estar, devido ao rigor do campo de concentração, em más condições psicológicas. A orientação era não perguntar nada, e sim ouvir histórias. “O controle de comunicação no campo, a manipulação de forças interpessoais, a remoção de líderes, tornou óbvio como as pessoas perderam sua capacidade de julgamento, fizeram confissões falsas e delataram seus companheiros.” (SCHEIN, 1993, p.4). Schein concluiu, então, que foi a coerção física e as sofisticadas técnicas de persuasão que tornaram a “lavagem cerebral” tão poderosa. A coerção, em suas diferentes manifestações, passaria a fazer parte de toda a sua obra.

O estudo entre dependência e autonomia nas organizações, ou seja, “[...] o poder da organização para impor-se sobre o indivíduo versus o poder do indivíduo de proteger-se e continuar livre.” (SCHEIN, 1993, p.12), é exaustivamente pesquisado na ciência da administração. A pesquisa do autor em socialização, no início dos anos 60, direcionou seu interesse para a cultura organizacional. Seu trabalho em consultoria mostrou que: “O conceito de cultura é especialmente relevante para obter um entendimento das coisas misteriosas e aparentemente irracionais dos sistemas humanos.” (SCHEIN, 1985, p.4).

A cultura organizacional, para o autor, desenvolve-se como um processo adaptativo, que passa a ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir os problemas internos e externos (SCHEIN, 1984). A cultura pode ser apreendida, conforme o autor, em três níveis:

- Artefatos visíveis, tais como: arquitetura dos escritórios, modo das pessoas se vestirem e se cumprimentarem.
- Valores que governam o comportamento das pessoas.
- Pressupostos inconscientes que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

À medida que os valores compartilhados levam a comportamentos de sucesso, o valor é transformado em pressuposto, que, reforçado por outros sucessos, passa ao nível do inconsciente.

Fleury (1996) considera que Schein abriu caminhos importantes para a análise da cultura organizacional, sendo referencial para inúmeros estudos americanos e europeus. Contudo, “A dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação, estão ausentes nestes estudos.” (FLEURY, 1996, p.22).

Para a autora, a cultura organizacional é:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p.22).

Bourdieu (2003), sociólogo francês, dedicou-se ao estudo de um modelo sobre o poder, a criação e a transmissão do imaginário simbólico para explicar como esses padrões são criados e transmitidos aos atores sociais, de forma que o controle da produção de significados sociais torne-se a principal fonte de poder dentro das organizações. Segundo o autor, os símbolos são os instrumentos da integração social, tornando possível o consenso acerca do sentido do mundo social.

A produção simbólica e a difusão dos significados em uma sociedade conduziram à institucionalização de novas práticas nas organizações. Nesse sentido, Wood Jr. (2002) afirma que vivemos em uma sociedade do espetáculo e da imagem, na qual, para muitos, “parecer” pode ser mais importante do que desenvolver de fato competências específicas. Motta e Vasconcelos (2004, p.405) completam: “Em que medida administrar não se tornou o ato de lançar ou seguir novas modas, reformando-se e vestindo-se com novas roupagens ferramentais, modelos e soluções antigos, a fim de criar e recriar incessantemente a ilusão do novo?”

Essas práticas serão abordadas no transcurso do trabalho, começando-se por uma incursão na Antropologia, na qual assenta-se a cultura organizacional.

3.2 Revisão da contribuição da Antropologia

3.2.1 A busca antropológica

As condições históricas, culturais e epistemológicas que possibilitaram o surgimento da Antropologia remontam ao século XVIII. A Revolução Industrial, na Inglaterra, modificou as relações econômicas, asseverando o capitalismo como modo de produção, enquanto a Revolução Francesa destronava a monarquia absolutista e instalava a liberdade, a igualdade e a fraternidade.

Ainda no século XVIII, foram abandonados os sistemas filosóficos alicerçados na idéia de que a partir de determinadas certezas chegar-se-ia a novos conhecimentos pela dedução, e adotou-se a análise, proposta por Newton, para a obtenção do conhecimento. Dessa forma, a ordem das coisas deveria ser buscada nos próprios fatos, e não mais nos conceitos. A análise permitiria verificar o que é comum e permanente entre os particulares e, dessa maneira, levaria a princípios gerais (RUBANO; MOROZ, 2004). Essas grandes transformações alteraram o entendimento que o homem tinha de si próprio e da sua inserção na sociedade.

A sociedade européia do século XVIII vivia uma crise de humanismo e de consciência. Para que tal crise fosse superada, os antropólogos partiram em busca de referências em sociedades distantes, habitadas por “selvagens”, de reduzido desenvolvimento tecnológico e pouca especialização de atividades e funções.

O século XIX foi o das conquistas coloniais, marcadas pelo Tratado de Berlim, de 1885, que partilhou a África entre as potências européias. O “selvagem” deixou de ser o diferente para ser o “primitivo”, o passo inicial do desenvolvimento humano, originando-se, por conseguinte, o evolucionismo. Morgan (1978) distingue três estágios de evolução da humanidade: selvageria, barbárie e civilização. Segundo o autor: “A humanidade iniciou sua caminhada no ponto mais baixo da escala, abrindo caminho, do estado selvagem até a civilização, através da lenta acumulação do saber empírico.” (MORGAN, 1978, p.13). Nessa época, a Antropologia era vista como o objeto de estudo de “[...] excêntricos que se interessavam por coisas esquisitas.” (KLUCKHOHN, 1963, p.16).

No início do século XX, o enfoque dos antropólogos modificou-se, já que a própria evolução social decretara o fim dos “selvagens”. Passava-se, então, a evidenciar o “homem inteiro” e o homem inserido em “todas as sociedades”.

A Antropologia subdividiu-se em cinco grandes áreas de estudo:

- Antropologia biológica: estudo das variações dos caracteres biológicos do homem no espaço e no tempo.
- Antropologia pré-histórica: estudo do homem pelos restos materiais, que permitem a reconstrução das sociedades desaparecidas.
- Antropologia lingüística: estudo da linguagem, permitindo entender os valores, as preocupações e os pensamentos dos homens.
- Antropologia psicológica: estudo do processo e do funcionamento do psiquismo humano.
- Antropologia social e cultural (ou etnologia): estudo dos diferentes modos de produção e das distintas técnicas, organizações políticas e crenças de uma sociedade.

A área de estudo afim com o presente trabalho é a Antropologia Social e Cultural, que foi agrupada em quatro pólos teóricos:

- a) Antropologia Social
- b) Antropologia Cultural
- c) Antropologia Simbólica
- d) Antropologia Estrutural e Sistêmica

3.2.2 Antropologia Social

Os princípios da Antropologia Social são devidos a Malinowski (1984). Seu método de investigação é o do observador participante que procura reviver os sentimentos dos outros, compreendendo, compartilhando e, até mesmo, interiorizando as reações emotivas.

Com Malinowski, a Antropologia se torna uma ciência da alteridade, rejeitando a visão evolucionista de reconstituição das origens da civilização e admitindo a abordagem do estudo

das lógicas particulares de cada cultura. Sua principal obra, intitulada “Os Argonautas do Pacífico Ocidental”, publicada em 1922, evidencia que os costumes dos Trobriandeses têm uma significação e uma coerência internas. Por intermédio de um único objeto – a canoa dos nativos das Ilhas Trobriand –, o autor mostra o perfil de uma sociedade. O social deixa de ser anedótico, e as canoas trobriandesas são descritas em relação ao grupo que as manufatura, ao ritual mágico que as consagra e às regulamentações de sua posse. As canoas, ao transportarem, de ilha em ilha, colares de conchas vermelhas ou pulseiras de conchas brancas, em percursos invariáveis, compõem um processo de troca generalizado, com significados econômicos, políticos, religiosos e mágicos para o grupo todo (LAPLANTINE, 1995).

Malinowski entende que o indivíduo tem algumas necessidades fundamentais e que cada cultura tem como função satisfazê-las, originando a denominação de funcionalismo para sua teoria. Nessa perspectiva, as sociedades são estáveis e sem conflitos, satisfazendo as necessidades dos homens. Essa visão otimista, extraída do finalismo biológico, foi criticada por sua rigidez e dificuldade em dar conta da mudança social.

Para Radcliffe-Brown (1973), assim como para Malinowski, a sociedade deve ser estudada no momento em si, independentemente do passado. No entanto, enquanto Malinowski investigava a partir de métodos funcionais, Radcliffe-Brown baseava-se em métodos estruturais, que ficaram conhecidos como funcionalismo estrutural. A Antropologia Social, segundo Radcliffe-Brown, não é profundamente diferente da Sociologia, cujos fundamentos o autor creditava a Montesquieu.

Montesquieu entendia que na vida social havia relações de interconexão e de interdependência em que todos os aspectos estavam unificados num todo coerente. Este autor estava interessado, sobretudo, em leis e demonstrava que elas estavam relacionadas à constituição da política, da economia, da religião, da população, dos usos e dos costumes sociais, assim como àquilo que chamava de espírito geral. “Sendo as leis ‘relações que derivam da natureza das coisas’ deve-se partir dos próprios fatos, de sua descrição e comparação, para se chegar aos princípios mais gerais da organização social.” (MONTESQUIEU, 1997, p.332). Essa concepção Radcliffe-Brown usou no seu estudo mais famoso, “O Irmão da Mãe na África do Sul”, de 1924, que trata da sociedade na qual o filho da irmã tem privilégio em sua conduta familiar com o irmão de sua mãe. Nesse estudo, o autor procura descobrir e explicar os princípios fundamentais daquela sociedade.

Para Radcliffe-Brown (1973, p.18), a adaptação é um conceito-chave, pois “[...] um organismo vivo só existe e continua existindo se for, ao mesmo tempo, interna e externamente adaptado.” A adaptação interna depende do ajustamento dos vários órgãos e das suas atividades, para que o sistema fisiológico funcione. Já a adaptação externa é o ajuste do organismo ao meio em que vive.

No que se refere à adaptação, vale distinguir três aspectos do sistema total: (a) adaptação ecológica - é a adaptação ao ambiente físico; (b) adaptação institucional - é a adaptação às disposições institucionais pelas quais os conflitos são reduzidos; e (c) adaptação cultural - é a adaptação ao processo social pelo qual o indivíduo adquire hábitos e características mentais que o incluem na vida social. A estabilidade do sistema social depende da eficácia da adaptação. Para que esse sistema seja permanente, faz-se necessária uma estruturação, ou seja, um ajuste ordenado das partes ou dos componentes.

Em uma estrutura social, a relação entre os indivíduos é controlada por normas, regras ou padrões determinados pelo processo social. Vida social e adaptação social implicam, portanto, o ajustamento da conduta de organismos individuais às exigências do processo pelo qual a vida social continua. Segundo Radcliffe-Brown, o que ele chama de vida social é chamado de cultura por alguns antropólogos.

Segundo Radcliffe-Brown (1973, p.14), cultura é “[...] um processo, que podemos definir como meio, pelo qual uma pessoa adquire conhecimento, especialidade, idéias, crenças, gostos e sentimentos, mediante contato com outras pessoas, ou pelo trato com outras coisas, tais como livros ou obras de arte.” O processo cultural, por sua vez, é a transmissão dos modos apreendidos de pensar, sentir e atuar, que são específicos da vida social humana. No estudo “O Irmão da Mãe na África do Sul”, por exemplo, o tipo de conduta preferencial para com os parentes maternos exprime-se em costumes rituais definidos, cuja função é fixar e perpetuar certos tipos de procedimentos, com as obrigações e os sentimentos neles implicados.

3.2.3 Antropologia Cultural

Quando Frazer ministrou sua aula inaugural como primeiro professor de Antropologia Social, em 1908, definiu esta disciplina como um ramo da Sociologia que estuda povos primitivos. A abordagem cultural, no entanto, liberta a Antropologia da Sociologia, uma vez que sua atenção volta-se menos ao funcionamento das instituições e mais aos comportamentos dos próprios indivíduos reveladores da cultura à qual pertencem.

A Antropologia Cultural estuda os caracteres distintos das condutas dos seres humanos que pertencem a uma mesma cultura. Por intermédio da observação direta, procura compreender a natureza dos processos de aquisição e transmissão de uma cultura pelo indivíduo.

Boas foi um dos precursores dessa escola, ao mostrar que um costume só tem significação se for relacionado ao contexto particular em que se inscreve. Boas era, sobretudo, um investigador de campo, e afirmava que, durante uma pesquisa, tudo deveria ser minuciosamente anotado e descrito. Para ele, o acesso ao idioma da cultura era fundamental, e, portanto, as tradições não deveriam ser traduzidas e sim recolhidas na própria linguagem dos interlocutores (LAPLANTINE, 1995).

Boas formou uma geração importante de antropólogos americanos, tais como Mead (1946) e Benedict (1950). Mead estudou duas populações vizinhas da Nova Guiné, em 1927. Enquanto uma população só desejava paz, a outra apresentava uma agressividade feroz. O indivíduo violento era considerado uma personalidade problemática pelos primeiros, e tido como perfeitamente normal pelos segundos. Benedict, por sua vez, comparou, em 1934, os índios pueblos mexicanos e os habitantes da ilha de Dobu. Indivíduos que detestavam brigar e roubar estariam bem adaptados entre os índios mexicanos, mas seriam marginais na ilha de Dobu. Dessa pesquisa, Benedict infere que cada cultura realiza sua escolha e encoraja um certo número de comportamentos que passam a ser compartilhados por todos inconscientemente.

Para a Antropologia Cultural, a cultura não se manifesta apenas nos comportamentos diferentes, mas também nas estruturas perceptivas, cognitivas e afetivas da própria personalidade.

Goodenough (2002) procura identificar como seria possível acessar rigorosamente o conteúdo do que as pessoas aprendem subjetivamente. Para o autor, os antropólogos deveriam preocupar-se em descrever a cultura como um produto do aprendizado na interação social. O conteúdo tem que ser captado a partir dos comportamentos observados e dos informantes de determinada cultura. Em toda sociedade, as pessoas têm que aprender a se comportar de uma forma aceitável para os outros. Essa forma é consubstanciada em regras de conduta e listas de “pode” e “não pode”.

Para Goodenough (2003, p.3), que indica a existência de uma “gramática do comportamento social”, aprender a se comportar é como aprender a falar. O autor define cultura como algo aprendido que não é o que as pessoas falam, mas o que precisam saber para se comunicar. Para ele, o aprendizado deriva da experiência do indivíduo. Afirma, ainda, que, enquanto a variação do conhecimento individual não interfere na habilidade de interagir com o próximo, as pessoas procuram partilhar conhecimentos e compreensões semelhantes e, por conseguinte, têm uma cultura comum. Assim, duas pessoas nunca falam exatamente da mesma maneira; contudo, se percebem que têm uma linguagem parecida, sentem que pertencem a uma comunidade que faz as coisas da mesma forma, isto é, tem uma mesma cultura.

Em uma comunidade existem diferentes linguagens, como a das crianças, a dos jovens e a dos adultos. No entanto, tais formas de expressão têm algo em comum que permite um entendimento entre indivíduos variados. Essa flexibilidade admite a evolução da cultura pelos canais de comunicação abertos na vida comunitária. A forma de construção da casa comunal nas Ilhas Samoa, conforme o autor exemplifica, mudou ao longo dos séculos, mas continua sendo realizada pela cognição que a comunidade compartilha.

3.2.4 Antropologia Simbólica

Segundo a Antropologia Simbólica, que orienta sua atenção para os ritos, a tradição oral e os instrumentos que estes empregam, as práticas simbólicas são as fundadoras da ordem social. Pode-se atribuir sua origem a Durkheim (2003), quando aborda o caráter integrativo da família, da moral e, sobretudo, da religião.

Enquanto a Antropologia Social pode ser traduzida como o estudo de um sistema de relações reais da sociedade, a Antropologia Simbólica é o estudo da cultura como um sistema de relações vividas. Sua preocupação é com o sentido das coisas. São-lhe imputadas perguntas como: Quais os significados das instituições e dos comportamentos? Qual o significado dos discursos?

Segundo Clifford Geertz, um dos principais representantes dessa linha de pensamento, o objeto de estudo antropológico é a decodificação da hierarquia estratificada das estruturas de significação; seria como interpretar a diferença entre piscar, imitar o piscar, descobrir a farsa da imitação e o ensaio da farsa da imitação. A carreira de Geertz é singular. Inicialmente, desenvolveu um estudo sobre os alcoólatras; em seguida, pesquisou a religião na Indonésia e os costumes em Marrocos; e, por fim, estudou o ambiente intelectual. Seu conceito é essencialmente semiótico ao entender que: “O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.” (GEERTZ, 1989, p.15).

Símbolos são definidos como formulações tangíveis de noções, abstrações da experiência fixada em formas perceptíveis, incorporações concretas de idéias, atitudes, julgamentos ou crenças. A maneira como os símbolos são tratados mostra-se como um sentido de perceber, discernir ou compreender uma “visão de mundo”, dentre outras perspectivas; ou como um aspecto que constitui e insinua, um estilo de vida. Eis então a importância do ritual, visto que é neste – isto é, no comportamento consagrado – que se origina, de alguma forma, a convicção de que as concepções religiosas são verídicas e as suas diretivas são corretas. Para captar esse mundo, seria necessária a etnografia.

Praticar a etnografia, para o autor, é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, escrever um diário, tentando reconstruir um estranho manuscrito.

Enquanto Goodenough procurava um algoritmo etnográfico que possibilitasse o entendimento das regras sistemáticas das estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos guiam seu comportamento e que permitisse ao antropólogo passar-se por um nativo, Geertz buscava

estabelecer uma agenda à qual as pessoas pudessem reagir a favor ou contra. Essa agenda é uma interpretação da cultura, uma ficção construída.

As descrições de cultura berbere, judaica ou francesa devem ser calcadas em termos das construções que imaginamos que os berberes, os judeus ou os franceses colocam através da vida que levam, a fórmula que usam para definir o que lhes acontece. Os textos antropológicos são eles mesmos interpretações e, na verdade, de segunda e terceira mão. Trata-se, portanto, de ficções, ficções no sentido que são algo construído. (GEERTZ, 1989, p.25).

A Antropologia interpretativa não é entendida como uma ferramenta para decifrar questões mais profundas, mas para colocar à disposição as respostas que indivíduos as conferiram. Nesse sentido, o antropólogo não estaria interessado em tornar-se nativo ou em imitá-los, e sim em interpretá-los, objetivando alargar o universo do discurso humano.

À cultura não podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto a partir do qual eles podem ser descritos de forma inteligível. Cultura é pública, uma vez que os significados são armazenados e transmitidos por meio dos símbolos na sociedade.

A crítica que se faz a essa abordagem deve-se à sua excessiva preocupação com o papel dos símbolos e com o mundo dos objetos culturais, supervalorizando a importância deles na interação cultural. E, ainda, ao descartar a importância dos estados psicológicos não observáveis na formação cultural (STRAUSS; QUINN, 1997).

3.2.5 Antropologia Estrutural e Sistêmica

Enquanto para o antropólogo cultural cada cultura caracteriza-se por um conjunto de tendências, formando um “mosaico colorido”, a Antropologia Estrutural e Sistêmica interessa-se pelo todo, pelo sistema construído. O foco dessa Escola não é estudar a cultura particular, na lógica que lhe é própria, mas explicar a variabilidade da cultura.

“O que os homens dizem e inventam deve ser compreendido como produções do espírito humano (que se elaboram sem que tenham consciência disso).” (LAPLANTINE, 1995, p.129). A origem dessa linha de pensamento encontra-se na cibernética. A pilotagem retro alimentada propõe que a comunicação não seja de um único sentido, do emissor ao

destinatário, e sim realizada por interações contínuas (WIENER, 1973). Para os antropólogos estruturais, o comportamento humano é expresso como uma partitura musical não escrita e sem autor, expressando o próprio inconsciente da sociedade. A tarefa do antropólogo é revelar as regras gramaticais destas linguagens verbal e não verbal.

Para a Antropologia Simbólica, a cultura é tecida com um sistema vivido. No entanto, Lévi-Strauss (2004), fundador do estruturalismo moderno, entende que para alcançar o real é preciso primeiro repudiar o vivido. Para o autor, a cultura é uma estrutura de idéias na forma de linguagem e símbolos, muito mais que de comportamento. A vida é como um jogo de cartas, com regras conhecidas, em que se recebem e trocam-se cartas, e cujo desfecho é sempre imprevisível. A diferença do estruturalismo de Radcliffe-Brown e do estruturalismo de Lévi-Strauss é que para este as relações sociais, que formam a estrutura social, não têm como objetivo substituir a realidade, mas sim explicá-la (LAPLANTINE, 1995).

O resgate do estudo de cultura pela Antropologia mostra uma imensa riqueza de enfoques pelas diferentes abordagens das escolas antropológicas. Isso é perfeitamente justificado pela complexidade do ser humano, que não permite sua captura em um único e definido aspecto. Essa riqueza de orientação será transposta para a cultura organizacional, como se depreende das diversas correntes de estudo acerca deste tema.

3.3 Correntes de estudo da cultura organizacional

Quando justapostas, as palavras cultura e organização estruturam-se sintaticamente, transformando-se em um composto sintagmático que passa a ser, no estudo da administração, um poderoso sujeito. A aposição destas palavras forma uma metáfora – cultura organizacional – e, como toda metáfora, gera soluções ao enquadrar o não familiar a partir do familiar e, possivelmente, sob uma visão mais produtiva.

O potencial regenerativo da justaposição “cultura organizacional” reside na sua habilidade de direcionar os pesquisadores ao âmago da teoria organizacional. A noção de que organizações têm culturas é uma proposição heurística atrativa, pois implica que o comportamento humano é parcialmente prescrito por uma vida social criada e sustentada por uma coletividade (VAN MAANEN, 1985).

O relacionamento entre cultura e organização, resultando na cultura organizacional, legitima a análise de aspectos subjetivos da organização. A cultura pode ser vista como uma poderosa perspectiva para decifrar a estrutura submersa de significados que persistem ao longo do tempo, formando a percepção das pessoas, as suas interpretações e os seus comportamentos (JELINEK *et al*, 1983). Sua análise requer, então, um quadro interpretativo complexo e diverso, como um arco íris – um código de muitas cores –, que tolere diferentes visões. Apesar da grande variedade de visões, elas têm em comum uma abordagem processual de cultura, como a contínua recriação de significados compartilhados. A cultura persiste ou é mudada pela interação das pessoas na organização, pelas suas interpretações compartilhadas e pelos significados que atribuem àquilo que ocorre. As ocorrências relevantes são dramas sociais que, em um corte longitudinal, permitem o estudo do crescimento, da evolução, da transformação e da decadência de uma organização durante a sua trajetória (PETTIGREW, 1979).

O conceito de cultura vem da Antropologia e, conforme Smircich (1983), merece uma reflexão acerca de como é empregado no estudo das organizações. A autora une cultura e organização, justapondo cinco conceitos antropológicos – funcionalismo de Malinowski, funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown, cognitivismo de Goodenough, simbolismo de Geertz e estruturalismo de Lévi-Strauss – a cinco conceitos organizacionais – teoria organizacional clássica, teoria contingencial, cognição organizacional, simbolismo organizacional e transformação organizacional.

No quadro apresentado a seguir, pode-se conferir os diversos conceitos de cultura e de organização:

Quadro 1 - Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes

CONCEITO DE CULTURA DA ANTROPOLOGIA	TEORIA ANTROPOLÓGICA	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	TEORIA ORGANIZACIONAL	FORMA DE PESQUISAR CULTURA
Instrumento de suprir necessidades biológicas e psicológicas.	Funcionalismo antropológico de Malinowski.	Instrumentos sociais para cumprimento de tarefas.	Clássica	Administração comparativa
Mecanismo adaptativo-regulador que integra indivíduos nas estruturas sociais.	Funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown.	Adaptação possível pelo processo de troca com o meio ambiente.	Teoria Contingencial	Cultura corporativa
Sistema de cognições compartilhadas.	Cognitivismo de Goodenough.	Sistemas de conhecimento com uma rede de significados subjetivos compartilhados.	Cognição organizacional	Cognição organizacional
Símbolos e significados compartilhados, a serem interpretados.	Simbolismo de Geertz.	Modelos de discurso simbólico.	Simbolismo organizacional	Simbolismo organizacional
Projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente.	Estruturalismo de Lévi-Strauss.	Manifestações de processos inconscientes.	Transformação organizacional	Processos inconscientes e organização

FONTE: Adaptado de SMIRCICH, 1983, p.342.

As diferentes concepções de cultura e de organização formam maneiras diversas de se pesquisar a cultura organizacional. Para Smircich (1983), essas concepções são:

- Administração comparativa;
- Cultura corporativa;
- Cognição organizacional;
- Simbolismo organizacional; e
- Processos inconscientes e organização.

A **administração comparativa** tem uma visão essencialmente instrumental, uma vez que compreende a cultura como um mecanismo para suprir as necessidades humanas e a organização como um mecanismo para consecução de tarefas. Para que a organização possa realizar sua tarefa, precisa considerar a cultura do local em que está inserida. O paradigma

dessa linha de pesquisa é a suposição de que cultura é sinônimo de nação e de que os indivíduos identificam-se fortemente com seu país de origem. Hall e Hall (1991), por exemplo, apresentam um estudo comparativo relevante das diferentes culturas em vários países, com suas semelhanças e dessemelhanças.

Esse tipo de pesquisa, em geral, apresenta o mapeamento das diferenças culturais e suas implicações na eficácia das empresas. O trabalho de Hofstede (1980) é um dos mais conhecidos e investiga os diferentes valores nacionais das subsidiárias da IBM e sua interação com os valores organizacionais da matriz. Neste estudo, o autor conclui que as organizações multinacionais desenvolvem uma cultura híbrida, fruto da influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional original.

A concepção de **cultura corporativa** emprega as idéias antropológicas do funcionalismo estrutural e da teoria da contingência da administração. Segundo Radcliffe-Brown (1973), as relações funcionais dos membros de uma sociedade estabelecem estruturas estáveis e poderosas capazes de unificar o sentir, o pensar e o agir dos seus integrantes. Essa cultura funcional e estruturada é extremamente necessária quando a organização tem que enfrentar um ambiente hostil. As variáveis que determinam a sobrevivência da organização em um ambiente são um dos temas principais da teoria da contingência. Uma dessas variáveis é a cultura organizacional, que quanto mais adaptada estiver ao ambiente, mais possibilidades de sucesso oferece à organização. A cultura, entendida como valores e crenças compartilhados por toda a organização, leva a um senso de identificação dos membros com a organização, gera um comprometimento, aumenta a estabilidade social e, ainda, é um instrumento de fazer sentido às coisas, modelando comportamentos (SMIRCICH, 1983).

Uma cultura forte é aquela em que os gerentes e os funcionários partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócio, que os direciona a um “estilo”, a um “jeito de fazer as coisas” (KOTTER; HESKETT, 1994). Santos (2000, p.130) conclui, em seu estudo sobre o setor têxtil brasileiro, que: “A cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional. Empresas com cultura forte evidenciaram melhor desempenho [...]”. Segundo essa linha de pensamento, como a cultura é algo que a organização tem, é pensável seu aprimoramento. Essa concepção deu origem a uma linha de consultoria organizacional e inspirou obras como “Vencendo a Crise”, de Peters e Waterman (1986). Smircich explica sua visão acerca dessa escola da seguinte forma:

Para os acadêmicos, a cultura corporativa fornece uma ponte conceitual entre a macro e micro análise, assim como uma ponte entre o comportamento organizacional e os interesses do gerenciamento estratégico. Para os gerentes, providencia uma forma de entender o mundo organizacional, mais perto de suas experiências. (SMIRCICH, 1983, p.346-347).

A **cognição organizacional**, por sua vez, parte do conceito cultural de Goodenough (2003), para quem a cultura está nas mentes e nos corações das pessoas. O cotidiano gera aprendizagens que originam cognições compartilhadas. O compartilhamento segue certas regras de constituição, passíveis de tradução. Na cultura organizacional, o foco é traduzir o “contrato mestre” da organização, regido pelas crenças e suposições que seus membros fazem a respeito da empresa. Schall (1981), por exemplo, estuda as regras de comunicação e a maneira como agem na seleção do pessoal, na mudança e na estratégia empresarial.

Conforme Goodenough (2003), a evolução da cultura pode ocorrer pelos canais abertos durante a interação comunitária. Essa possibilidade de mudança é defendida pela cognição organizacional ao entender que o pensamento está ligado à ação, que, por sua vez, leva à mudança. A mudança cultural foi considerada necessária nos Estados Unidos, no final da década de 1970, quando a competitividade norte-americana foi desafiada pela indústria japonesa, situação que foi abordada em diversos estudos, que mostraram possibilidades de interações inter-culturais, como as expostas na Teoria Z (OUCHI, 1989).

Para Smircich (1983), a maior consequência prática de se conceber as organizações como empreendimentos cognitivos é a possibilidade de se entender os seus membros como seres pensantes que podem aprender, o que propicia o entendimento do fenômeno organizacional.

Já na **perspectiva simbólica**, a cultura é concebida como um sistema de símbolos e significados compartilhados. Seus postulados, declarados ou implícitos, que orientam as atividades, não podem ser compreendidos, apenas interpretados. Na cultura organizacional, o pesquisador foca sua atenção na maneira como as experiências tornam-se significativas para os integrantes da organização, transformando-se em um fenômeno coletivo socialmente construído. O objeto precípua desta concepção é a forma como as pessoas tratam-se, vestem-se e relacionam-se.

Van Maanen (1977), por exemplo, preocupa-se com a maneira como as pessoas decifram suas organizações para comportarem-se mais adequadamente. Um dos seus trabalhos analisa o sistema de significações dos novatos, em uma academia de polícia, que queriam integrar-se o mais rápido possível (VAN MAANEN, 1973). Um dos estudos brasileiros nessa linha é o de Segnini (1996), que pesquisa a história de vida, o processo de seleção, o treinamento, a função exercida e a visão das pessoas da instituição Bradesco, em 1983.

Em resumo, o foco dessa perspectiva é analisar como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências e como esse entendimento conduz à ação. O objetivo gerencial, por sua vez, é como criar e manter um senso organizacional que auxilie na coordenação das atividades.

A cultura pode ser vista ainda como expressão de **processos psicológicos inconscientes**. Nesta visão, as práticas organizacionais são interpretadas como “projeções de processos inconscientes e são analisadas com referência ao jogo dinâmico entre processo sem consciência e manifestação consciente.” (SMIRCICH, 1983, p.351). O pesquisador, nessa linha de pesquisa, precisa penetrar abaixo da superfície das aparências para desvelar os fundamentos objetivos dos arranjos sociais.

Uma vez que há tantas correntes de pesquisa de cultura organizacional, cada uma enfocando de maneira diversa o objeto de estudo, uma classificação das culturas, isto é, uma tipologia cultural, pode ser útil para aclarar o tema.

3.4 Tipologia de cultura organizacional

Segundo Goodenough (2002), existem pelo menos duas importantes formas de classificação de cultura. Uma define categorias por critérios que se distinguem de seus complementares. Esses critérios, em suas várias combinações, fornecem fronteiras conceituais para as categorias, que formam um domínio taxonômico. Uma outra forma classificatória parte de referências prototípicas baseadas em diferenças perceptíveis, como as cores. O que é percebido como mais afim com o prototípico A do que com o prototípico B é classificado

como A. As fronteiras, nesse caso, são conceitualmente difusas, podendo haver indeterminações entre A e B. Essa última forma de classificação é mais descritiva e empregada para objetos materiais, como plantas e animais, ao passo que a primeira é mais conceitual e funcional, empregada para identidades sociais e relações, como as encontradas na teoria das organizações.

A cultura organizacional é todo um elenco de crenças, tradições, valores, costumes, expectativas e hábitos amplamente compartilhados e observáveis nas ações. Tais elementos caracterizam um grupo particular de pessoas, que pode ser organizado em categorias de classificação em conformidade com certas características comuns. “As tipologias são úteis porque permitem, aos seus estudiosos, fazerem generalizações teóricas sobre uma dada classe de organizações, e porque contribuem para explicar as diferenças entre as organizações.” (SANTOS, 2000, p.56).

Entre as diversas tipologias, escolheu-se, neste trabalho, a de Quinn e Rohrbaugh, que enfoca a cultura sob a ótica da Antropologia Social.

3.4.1 Tipologia de Quinn e Rohrbaugh

A administração de empresas visa tornar as organizações as unidades sociais o mais eficientes e eficazes possível. A eficiência é determinada pela quantidade de recursos utilizados por unidade de produção e não deve ser confundida com os objetivos, embora esteja ligada a eles. A eficácia, por sua vez, é determinada pelo alcance de objetivos (ETZIONI, 1967). Goodman e Pennings (1977) sustentam que a eficácia é o tema central de todas as análises organizacionais e que é difícil conceber uma teoria sobre esta temática que não a discuta.

O modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983) deriva de um estudo dos critérios que analistas organizacionais utilizam para avaliar a eficácia das organizações. A primeira conclusão a que chegam é que eficácia não é um conceito, e sim um construto. Conceito é uma abstração formulada de eventos observados. Construto, entretanto, é uma inferência a um nível maior de abstração, construído a partir de conceitos observados.

De uma lista inicial de 30 conceitos de eficácia propostos por especialistas, os autores eliminaram aqueles redundantes, aqueles que não pertenciam ao nível de análise, aqueles que não expressavam critérios de desempenho e aqueles que eram operacionalizações de critérios particulares. Restaram, então, 17 critérios formadores do construto. São eles:

- Coesão
- Moral
- Valor e desenvolvimento de recursos humanos
- Participação, abertura
- Administração da informação e comunicação
- Controle
- Estabilidade
- Eficiência
- Qualidade
- Planejamento e estabelecimento de objetivos
- Lucratividade
- Produtividade
- Aquisição de recursos
- Crescimento
- Avaliação por entidades externas (imagem)
- Adaptação/Flexibilidade
- Prontidão organizacional

A maior ou menor aderência aos critérios forma um mapa da cultura organizacional, como se mostra no gráfico apresentado a seguir.

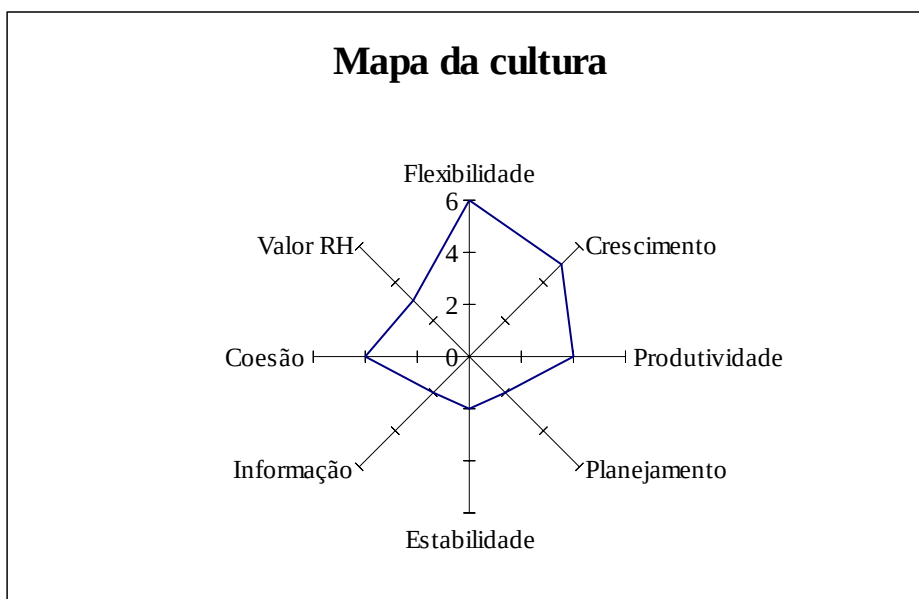


Gráfico 7 - Mapa hipotético de cultura organizacional

Para tipificar as culturas, o conjunto de critérios foi organizado em um espaço tridimensional, formado pelos seguintes vetores:

- Estrutura organizacional;
- Enfoque ambiental; e
- Meios e fins organizacionais.

A primeira dimensão está relacionada à **estrutura organizacional**, ou seja, ao dilema entre uma estrutura flexível, visando inovação, e uma estrutura de controle, visando estabilidade. Esse dilema foi pesquisado por Lawrence e Lorsch (1967) em três empresas: uma indústria de plástico, trabalhando em um ambiente turbulento; uma indústria de *containers*, operando em um ambiente estável; e uma indústria de alimentos, atuando em um ambiente intermediário, ou seja, nem turbulento, nem estável. O estudo mostrou que em ambientes estáveis a maneira burocrática de integração, enfatizando hierarquia e regras, ou seja, controle, funciona muito bem. Já em ambientes turbulentos a flexibilidade, com equipes interdisciplinares e pessoal habilitado a gerenciar conflito, funciona melhor. Morgan (1996) cita esta pesquisa como a essência da moderna teoria da contingência, em que as circunstâncias ambientais definem os tipos de organização mais aptos a sobreviver.

A segunda dimensão está relacionada ao **enfoque ambiental**, podendo se direcionar mais ao ambiente interno, privilegiando os sentimentos das pessoas, ou mais ao ambiente externo, privilegiando a obtenção de resultados.

A terceira dimensão está relacionada aos **meios e fins organizacionais**, mostrando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento (meio) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim). Segundo Katz e Kahn (1970), sendo o gerente alguém que dirige as atividades de outras pessoas e assume a responsabilidade de atingir objetivos, compete a ele, empregando suas habilidades técnicas, humanas e conceituais, balancear os meios e os fins.

O modelo foi chamado pelos seus autores de *Competing Value Model* ou Modelo de Valores Competitivos. Emprega os dilemas próprios das organizações, como flexibilidade ou estabilidade, foco no ambiente externo ou no ambiente interno, no meio ou no fim e, por isso, faz referência a valores que competem. Por exemplo, a organização algumas vezes tem que ser adaptável e flexível, e em outras estável e controlada. Ao retratar as tensões inerentes à vida organizacional, o modelo, conforme Santos (2000), não sugere que estas contradições não possam coexistir. Ao contrário, ele busca uma melhor compreensão do fenômeno para analisar a sua transformação e o seu equilíbrio.

A consistência, para Leavitt (1986), não é uma característica do ser humano. A racionalidade humana permite manter valores logicamente inconsistentes entre si. Assim, o ser humano é capaz de justificar racionalmente valores em princípios contraditórios. A ilustração apresentada a seguir mostra as principais dimensões do Modelo de Valores Competitivos - MVC.

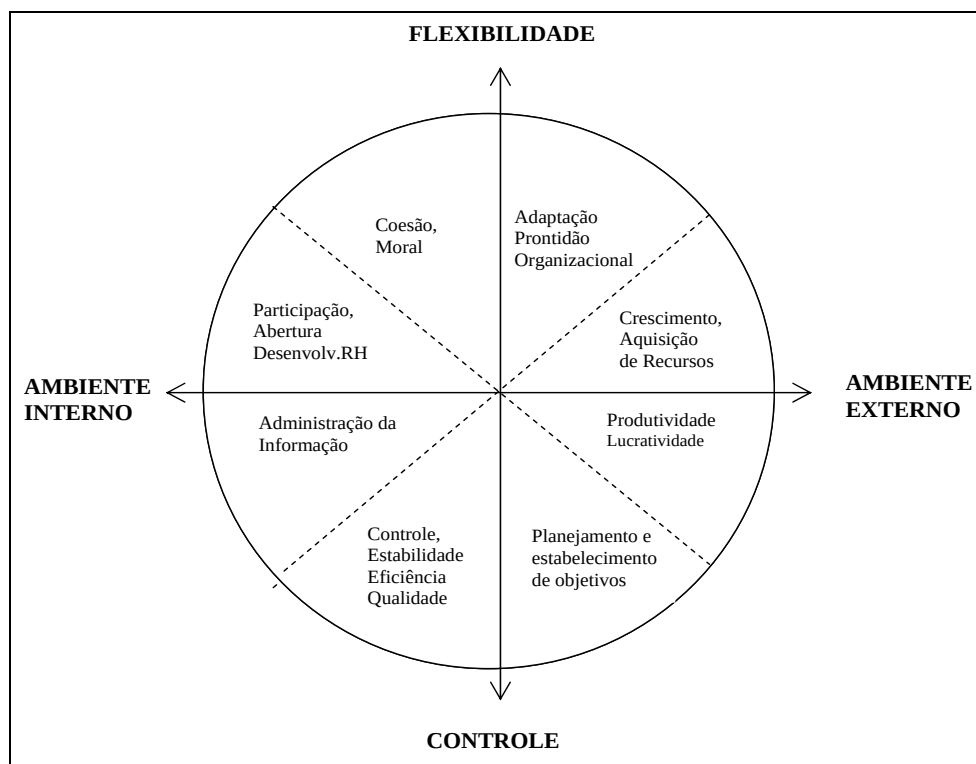


Ilustração 1 - Principais dimensões e valores enfatizados pelo MVC

FONTE: SANTOS, 2000, p.65.

O MVC tem sido aplicado para estudar formas organizacionais e culturais, já que os valores ou as dimensões inerentes à abordagem são usados para explorar as estruturas mais profundas da cultura organizacional e os pressupostos básicos que se formam a seu respeito (QUINN; KIMBERLY, 1984).

Os valores e as dimensões inerentes permitem um agrupamento para a organização dos diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma empresa. Utilizando-se os dois principais vetores, estrutura organizacional e enfoque ambiental, definem-se quatro tipos culturais que caracterizam a Tipologia de Quinn, conforme demonstra a ilustração seguinte.

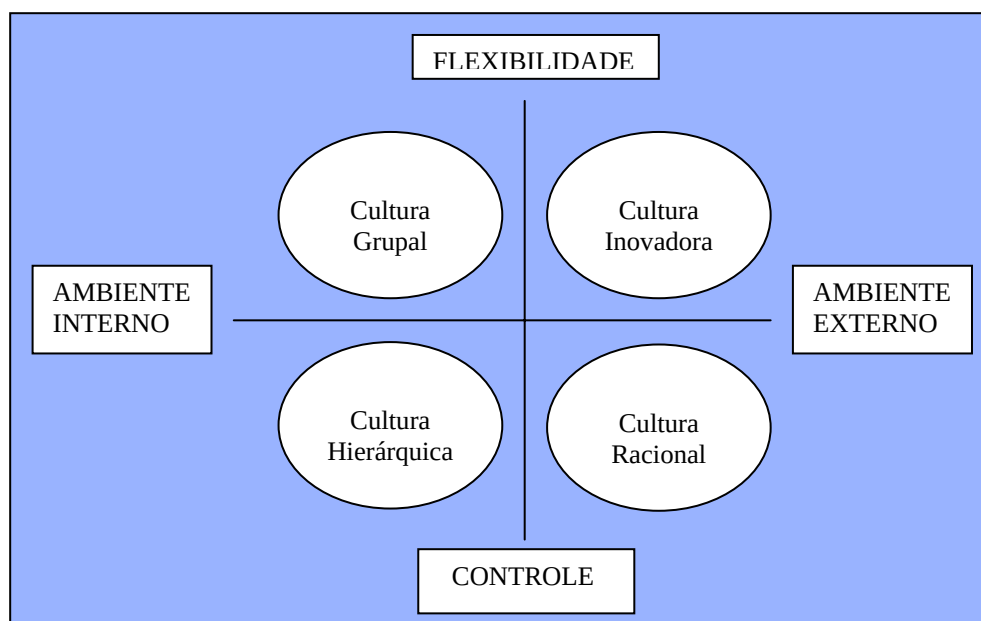


Ilustração 2 - Tipologia cultural de Quinn
 FONTE: SANTOS, 2000, p.67.

O primeiro tipo cultural, no quadrado superior à esquerda, é a **cultura grupal**. Ela enfatiza flexibilidade e um foco interno. Coesão e moral são os meios para o desenvolvimento dos recursos humanos. Esta cultura valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões e seus líderes tendem a oferecer suporte ao trabalho em equipe.

O segundo tipo cultural, no quadrado inferior à esquerda, é a **cultura hierárquica**. Ela foca o controle e o ambiente interno, empregando as informações gerenciais e a comunicação como meios para obter estabilidade e controle. Além disso, reflete os valores e as normas associados aos procedimentos. Quinn e Kimberly (1984) observam que esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e que os indivíduos aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e de regulamentos impostos. Seus líderes, por conseguinte, têm características autoritárias.

O terceiro tipo cultural, no quadrado inferior à direita, é a **cultura racional**. Ela enfatiza o controle e o ambiente externo. O planejamento e o estabelecimento de metas são os meios para obter produtividade e eficiência. A cultura é permeada por pressupostos de realização. A crença é a de que as recompensas virão quanto maiores forem o desempenho e os resultados. Os fatores de motivação incluem competição e a consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes são orientados para as metas e estão constantemente cobrando sua realização.

O quarto tipo cultural, no quadrado superior à direita, é a **cultura inovadora**. Ela enfatiza a flexibilidade e o ambiente externo. A prontidão organizacional é o meio para o crescimento e caracteriza a imagem externa da empresa. É permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Líderes nesta cultura tendem a ser empreendedores e admitem correr riscos para obterem recursos e engrandecer a organização.

Cada tipo cultural tem um outro perfil que lhe é extremamente oposto. A cultura grupal, que enfatiza flexibilidade e enfoque interno, tem como contrapartida o tipo racional, cujos valores principais são o controle e o direcionamento para o ambiente externo. A cultura inovadora, caracterizada pela flexibilidade e pelo enfoque externo, tem seu oposto direto na cultura hierárquica, que enfatiza o controle e o ambiente interno. As fronteiras comuns a cada sistema cultural também merecem destaque. A cultura grupal e a inovadora compartilham, no mesmo eixo, valores relativos à flexibilidade. A cultura inovadora e a racional enfatizam o ambiente externo, respondendo às mudanças externas e atuando de forma competitiva no mercado. Os tipos racional e hierárquico têm seus valores principais no controle e na centralização. Finalmente, a cultura hierárquica e a cultura grupal possuem uma dimensão em comum: a focalização no ambiente interno.

3.4.2 Construto de cultura organizacional

As dimensões adotadas, nesta pesquisa, para a tipologia cultural são: características dominantes; liderança na organização; administração de pessoas; coesão interna; ênfase estratégica; e critério de reconhecimento de sucesso. No quadro apresentado a seguir, encontra-se dimensão, indicador e seu relacionamento com a tipologia cultural.

Quadro 2 - Cultura organizacional, dimensão e indicador

INDICADOR				
DIMENSÃO	INOVADORA	HIERÁRQUICA	RACIONAL	GRUPAL
1. Característica dominante	Organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor.	Organização é um lugar controlado e estruturado com procedimentos formais.	Organização é um lugar orientado para resultados.	Organização é um lugar muito pessoal, extensão da família.
2. Liderança na organização	Empreendedora, inovadora e aceitadora de riscos.	Coordenada, organizada e eficiente.	Equilibrada e orientada para o resultado.	Exemplar no monitoramento e no cuidado com as pessoas.
3. Administração das pessoas	Inovação, liberdade, tomada de riscos individuais.	Estabilidade, segurança no emprego, conformidade às regras.	Competitividade forte, alto nível de exigência e de desempenho.	Trabalho em equipe e participação.
4. Coesão interna	Compromisso com a inovação e o desenvolvimento tecnológico.	Regras e políticas formais.	Desempenho e cumprimento de metas.	Lealdade e confiança mútua.
5. Ênfase estratégica	Aquisição de recursos inovadores e criação de novos desafios.	Estabilidade e permanência. Eficiência, controle e estruturação.	Ações competitivas e desempenho. Atingir metas é a preocupação principal.	Desenvolvimento de pessoas com alto grau de confiança e participação permanente.
6. Critério de reconhecimento de sucesso	Novos produtos e novos mercados.	Eficiência, e baixo custo de produção.	Liderança competitiva no mercado.	Comprometimento das pessoas.

FONTE: Adaptado de QUINN; ROHRBAUGH, 1983.

3.4.3 Fundamentos do modelo de Quinn e Rohrbaugh

Cameron e Ettigton (1988) distinguem, no estudo da cultura, a abordagem funcional do enfoque semiótico. Segundo esses autores, a abordagem funcional foca-se no comportamento coletivo, compreendendo que a cultura seria diagnosticada pelo observador independente, externo. Já o enfoque semiótico enfatiza a cognição individual, requerendo um “nativo” inserido na cultura para sua interpretação.

Os mesmos autores também distinguem a visão antropológica, que seria o entendimento da cultura por si mesma, da visão sociológica, segundo a qual a cultura prediz outros eventos. Entendem que o Modelo de Valores Competitivos enquadra-se na abordagem funcional e na visão sociológica, cuja suposição básica é a de que a organização **tem** uma cultura.

Quadro 3 - Fundamentos da cultura organizacional

	FUNCIONAL		SEMIÓTICO	
	ANTROPOLOGIA	SOCIOLOGIA	ANTROPOLOGIA	SOCIOLOGIA
Foco	Comportamento coletivo	Comportamento coletivo	Cognição individual	Cognição individual
Investigação	Diagnóstico Observador neutro	Diagnóstico Observador neutro	Nativos Observador não neutro	Nativos Observador não neutro
Observação	Fatores objetivos	Fatores objetivos	Imersão do observador	Imersão do observador
Variável	Dependente Entende cultura por si mesma	Independente Cultura prediz outros resultados	Dependente Entende cultura por si mesma	Independente Cultura prediz outros resultados
Suposição	Organizações são culturas	Organizações têm culturas	Organizações são culturas	Organizações têm culturas

FONTE: Adaptado de CAMERON; ETTINGTON, 1988.

O modelo faz referência às idéias do sociólogo inglês Talcott Parsons, que levou adiante as pesquisas do antropólogo Radcliffe-Brown, estudando estrutura, processo e função.

Parsons (1974) considera os sistemas sociais como “abertos”, participando de um intercâmbio contínuo de acontecimentos com seu ambiente. Os sistemas sociais são constituídos por estados e processos de interação social entre unidades de ação. Atuam nesse ambiente quatro subsistemas de ação: sistema cultural; sistema social; sistema de personalidade; e organismos comportamentais. As distinções entre os quatro subsistemas de ação são funcionais, o que leva a sua teoria a ser chamada de **Funcionalismo**. As ações se devem a quatro funções primárias: manutenção de padrão; integração; realização de objetivos; e adaptação.

A primazia de manutenção e de mudança de padrão cabe ao sistema cultural; a primazia de função integradora é atribuída ao sistema social; a primazia de realização de objetivos é conferida à personalidade; enquanto o organismo comportamental é concebido como o subsistema adaptativo. As quatro funções são explicadas por Motta e Vasconcelos (2004) da seguinte forma:

- a) Manutenção de padrão (latência) é a forma como o sistema se sustenta e se reproduz continuamente e transmite os valores e padrões culturais.
- b) Integração é a função que garante a coerência e coordenação entre os indivíduos e grupos.
- c) Realização de objetivos é a função que garante o estabelecimento de metas e objetivos e a implementação dos meios para sua obtenção.
- d) Adaptação é a função que direciona a organização a buscar recursos para sua sobrevivência.

A estrutura dos sistemas sociais é analisada por meio de quatro variáveis: valores, normas, coletividades e papéis. Os valores estão na base da ação social e antecedem as outras funções; têm primazia no funcionamento da manutenção de padrões, pois são concepções de tipos desejáveis que ordenam os compromissos do sistema. As normas atuam para integrar os sistemas sociais e são específicas para a orientação à ação. As coletividades têm primazia para a realização de objetivo. Os papéis referem-se à interpenetração entre o sistema social e a personalidade do indivíduo.

Quadro 4 - Ação: Subsistema, Funções primárias e Componentes estruturais

Subsistema	Funções Primárias	Componentes Estruturais
Cultural	Manutenção de Padrão	Valores
Social	Integração	Normas
Personalidade	Realização de Objetivo	Coletividades
Organismo Comportamental	Adaptação	Papéis

FONTE: PARSONS, 1974, p.16.

O funcionamento do sistema é explicado por Motta e Vasconcelos (2004) da seguinte forma: o sistema cultural, que garante o processo de socialização e transmissão de padrões culturais, fornece os valores que permitem aos indivíduos integrarem-se na sociedade, buscando atingir os objetivos desejados pelo sistema e, para tanto, contribuindo para a adaptação ao buscar recursos à sua sobrevivência.

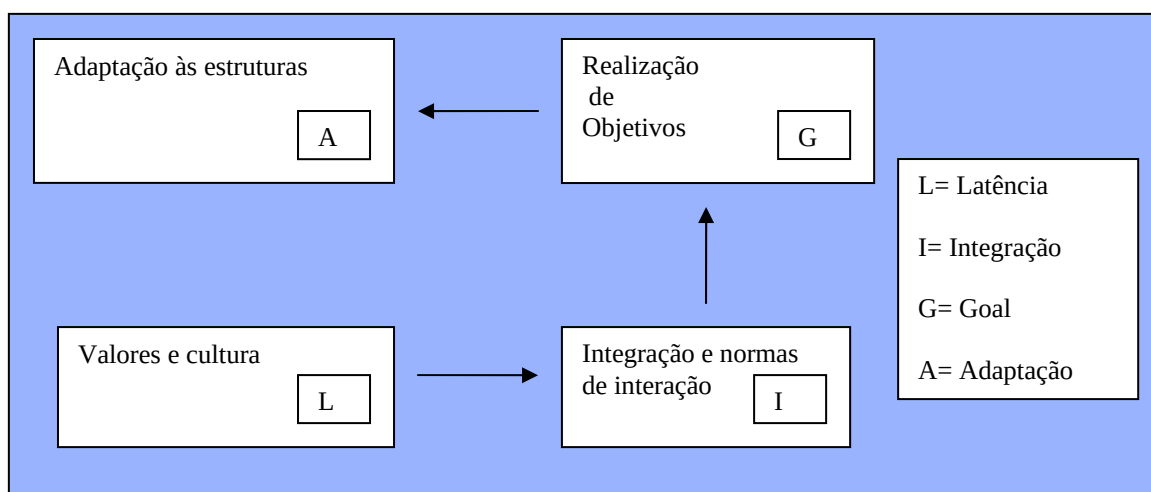


Ilustração 3 - Modelo LIGA de Parsons: Cultura e Ação individual

FONTE: MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p.176.

O modelo de Quinn e Rohrbaugh é semelhante ao modelo LIGA de Parsons; a equivalência é dada por:

- a) Cultura grupal, cuja principal função é a transmissão de valores e padrões culturais, corresponde ao subsistema parsoniano cultural ou latência;
- b) Cultura hierárquica, cuja principal função é a integração, corresponde ao subsistema parsoniano social;
- c) Cultura racional, cuja principal função é o atendimento de metas, corresponde ao subsistema parsoniano personalidade;
- d) Cultura inovadora, cuja principal função é buscar recursos para a sobrevivência, corresponde ao subsistema parsoniano organismo comportamental.

A ação é abordada tendo como referência um conjunto preexistente de valores. Assim, a mudança é explicada tanto por “um aumento quantitativo da magnitude do sistema”, quanto por uma “mudança qualitativa”, ou ainda por “[...] diferenciação e desenvolvimento estrutural e desenvolvimento simultâneo de modelos e mecanismos, que integram ou unificam as partes diferenciadas.” (PARSONS, 1968, p.84). Uma vez que considera a manutenção do sistema, formado pelos valores aceitos, como ponto de partida, o modelo parsoniano é criticado por alguns teóricos como estático e, por isso, inadequado para oferecer as respostas que o mundo moderno necessita (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Os autores do Modelo de Valores Competitivos, entretanto, o defendem e afirmam que é dinâmico, já que entendem que na esfera empresarial uma organização tem que atuar bem nos quatro quadrantes. Contudo, concordam que há ocasiões em que tem que haver critérios compensatórios, que levam a conflitos, a diferentes visões de natureza dialética e a um predomínio de uma determinada orientação (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

Para Parsons (1974), os valores estão na base da ação social e antecedem as outras funções; portanto, os valores determinam o comportamento. O autor preocupava-se com os processos de escolha e decisões dos atores sociais durante a socialização e a diferenciação dos papéis. No processo decisório, os atores seriam influenciados pelos valores incutidos na sua socialização, que induziriam os papéis que iriam desempenhar na sociedade.

A organização, para Parsons (1974, p.21), é “legitimada por valores que seus participantes aceitam com relativo consenso e que, por sua vez, são legitimados por sua coerência com outros elementos do sistema, sobretudo seu simbolismo constitutivo.” No modelo de Quinn e Rohrbaugh, o comportamento pode ser direcionado à centralização e integração, à descentralização e diferenciação, à manutenção do sistema, à competitividade, ao desenvolvimento de recursos humanos, à maximização de resultados, à continuidade e estabilidade ou, finalmente, à expansão e crescimento.

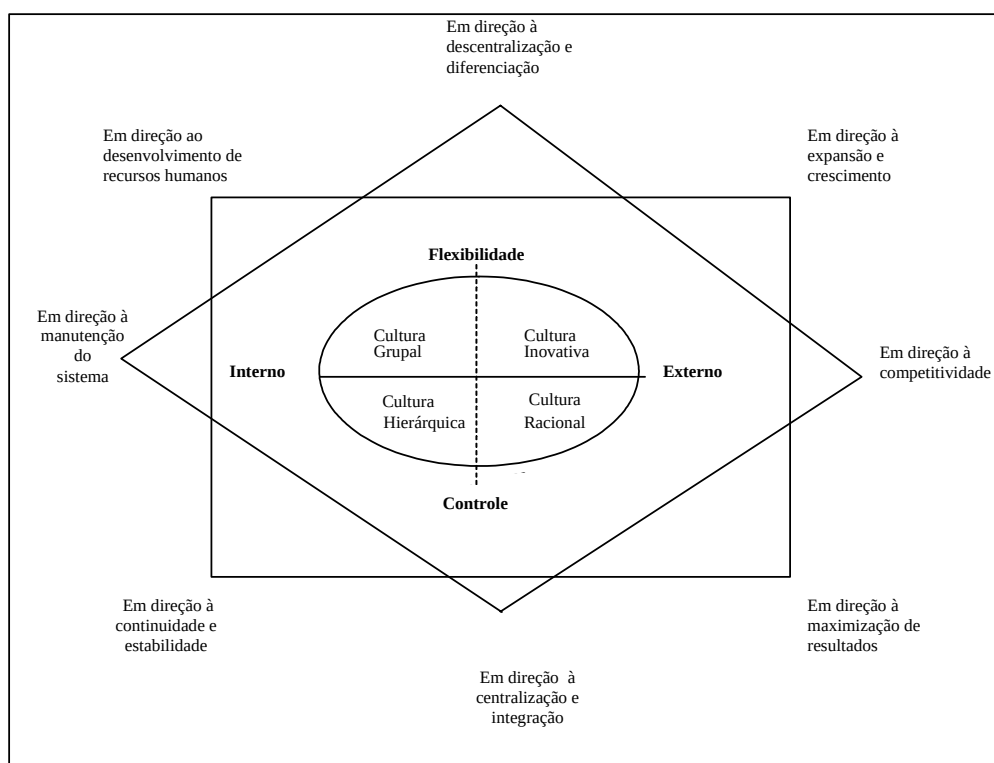


Ilustração 4 - Principais dimensões do MVC e as culturas organizacionais

FONTE: SANTOS, 2000, p.70.

Festinger (1957), todavia, entende que os valores não determinam necessariamente o comportamento e que novos comportamentos podem levar a novos valores. Seus estudos de dissonância cognitiva mostram que a socialização ocorrida no passado não era a única determinante do comportamento futuro do indivíduo, que poderia ter atitudes completamente discordantes da sua cognição inicial.

Crozier e Friedberg (1977), por sua vez, desenvolvem o conceito da lógica do ator, isto é, da capacidade de o indivíduo perceber as oportunidades de ação, prever as conseqüências e os riscos de cada alternativa e tomar a decisão. O ator social é o indivíduo que age e transforma o universo em que vive. Essa ação estratégica varia de pessoa para pessoa, dependendo da sua origem social e do seu meio cultural, sendo exercitada pela interação com outras pessoas.

A teoria funcionalista estrutural de Parsons era dominante logo após a Segunda Grande Guerra, mas foi desafiada nos anos 60 pelos sociólogos franceses. Nos anos 80, uma terceira fase emergiu com a contribuição do estruturalismo simbólico e da teoria crítica às tradições do modelo parsoniano, originando o Neofuncionalismo (ALEXANDER; TURNER, 1985).

O Neofuncionalismo, para Sciulli (1985), alicerça-se na distinção analítica das motivações normativas internalizadas pelos atores, das orientações normativas internalizadas dos procedimentos e das formas organizacionais. Ao separar analiticamente as motivações internalizadas dos atores, que podem ser variadas e instáveis ao longo do tempo, das orientações institucionalizadas por cada uma das quatro formas organizacionais (grupais, hierárquica, racional e inovadora), Parsons possibilitou a integração do indivíduo a uma sociedade pluralista sem enfatizar a necessidade de coerções e de sanções materiais.

Assim, as motivações e os interesses dos atores podem ser mediados, com reduzidos conflitos e coerções, por uma burocracia weberiana, em que há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a executa. O reduzido atrito na inserção à sociedade criou uma ponte para o pensamento moderno de Habermas (1982), e sua relação com Weber (2004) construiu uma ponte para a interpretação simbólica de Geertz (1989).

3.4.4 Atualidade do Modelo de Valores Competitivos

O elemento comum para o avanço do desenvolvimento de um modelo, segundo Whetten (2003), é o seu emprego em uma nova configuração, de forma que se aprenda alguma coisa nova, trabalhando-se em diferentes situações. As novas aplicações devem melhorar o modelo e reafirmar a sua utilidade. O modelo, além disso, deve versar sobre um tema atual para que sua discussão contribua para o avanço da ciência.

No intuito de se verificar as suas recentes aplicações, pesquisou-se no banco de dados do Proquest, em 24/03/2005, a ocorrência de Quinn AND Culture AND Competing Value Model AND PND (1/1/2000), encontrando-se 28 eventos. O Proquest é um banco de dados dos artigos internacionais acadêmicos do campo da administração de organizações.

Desses artigos, foram extraídos cinco, que estão relatados a seguir.

Jung (2003) estuda os efeitos da cultura organizacional na resolução de conflitos em *marketing*, nos Estados Unidos, usando o modelo de Quinn para alinhar as culturas de fabricante e fornecedor. O autor conclui que cada cultura – grupal, racional, inovadora e hierárquica – tem sua maneira preferida de resolver conflitos, podendo ter como

característica, respectivamente, a valorização à participação dos membros envolvidos, a persuasão, a negociação ou a política.

Lamond (2003) apresenta a percepção de 462 gerentes sobre suas organizações, concluindo que seu estudo é válido também no contexto australiano. Além disso, sugere que as organizações australianas devem preocupar-se mais com o ambiente em que atuam.

Rameezdeen e Gunarathna (2003) transferem o objeto de estudo para a construção civil no Sri Lanka, investigando se há diferença cultural entre consultores e empreiteiros. A conclusão do modelo de Quinn é que consultores, naquele contexto, são mais orientados para uma cultura grupal, enquanto empreiteiros têm uma cultura predominantemente inovadora.

Lund (2003) investiga empiricamente o impacto dos tipos organizacionais de Quinn na satisfação no trabalho em 360 empresas nos Estados Unidos. A satisfação no trabalho foi positivamente correlacionada às culturas grupais e racionais, e negativamente relacionada às culturas inovadora e hierárquica.

Stoica *et al* (2004) examinam a tipologia de Quinn nos padrões de processamento da informação em pequenas e médias empresas. Estudando 242 empresas no Estado de Washington, Estados Unidos, entende que a cultura tem um decisivo impacto no escopo, na formalidade, na flexibilidade e na prontidão, uma vez que os padrões de resposta são diferenciados.

No Brasil, o modelo tem sido empregado no desenvolvimento de dissertações e de teses, sendo pouco usado em artigos. Santos (1992), entre outros autores, tendo como base o modelo em análise, estudou a relação entre cultura e desempenho na indústria têxtil. Já Crozatti (1998) o empregou na avaliação de bancos.

3.5 Mudança cultural

A questão da mudança de cultura no contexto organizacional ganha especial relevância quando se entende que é vinculada à performance da organização. Contudo, diferentemente de uma estratégia, a cultura leva tempo para ser criada e não pode ser facilmente mudada.

O dinamismo do mercado requer, algumas vezes, modificações estratégicas e culturais para alinhar a cultura à estratégia, o que remete à seguinte questão: Podem as culturas organizacionais serem gerenciadas? Autores culturais pragmáticos vêem a cultura como um instrumento de comprometimento, produtividade e desempenho. Nessa perspectiva, a cultura pode e deve ser gerenciada. Outros autores, todavia, entendem que a cultura é uma expressão dos pressupostos mais internos e que transmitem significado aos membros. Conseqüentemente, não pode e/ou não deve ser gerenciada.

A combinação dessas duas correntes é uma forma de superar as limitações de cada uma. É preciso ir além, e uma das formas de fazê-lo é desenvolver referenciais de análise e práticas de pesquisa que introduzam diferenças no “olhar”. Assim, a pergunta remodelada que se faz é: “Em que condições a cultura organizacional pode ser gerenciada?” (MARTIN, 1985). Quando a questão é colocada dessa maneira, é possível projetar um modelo de mudança cultural que satisfaça as condições e agregue definições e conceitos para sua operacionalização.

A intervenção organizacional, via de regra, adota a seguinte seqüência lógica: estudo dos fundamentos conceituais; criação do grupo de intervenção; análise do sistema organizacional; diagnóstico do problema ou formulação dos objetivos; estruturação do plano de ação; e implementação (WOOD JR, 1995).

Lundberg (1985) apresenta um modelo que considera a intervenção e discute sua viabilidade. A intervenção consiste em intencionalmente fazer algo para se obter um efeito particular, e viabilidade é a habilidade de cumprir algo. É aceito, por muitos, que os pressupostos profundos que formam e fornecem significados aos seus membros são frutos de um processo de aprendizagem contínuo na organização (VAN MANNEN, 1979; SCHEIN, 1985; THÉVENET, 1989). A mudança é um desvio, resultado de uma ação inesperada que permite

a seus membros constatar a violação dos valores e pressupostos. A maior ou menor atenção dos membros ao inesperado determinará a possibilidade da aprendizagem.

As condições externas à organização agem no sentido de habilitar as mudanças. A primeira condição externa reside na complacência do ambiente em relação à organização e determina o grau de ameaça colocado pela competição, pelos recursos e pelo ciclo econômico. A segunda condição externa é a congruência da organização ao ambiente externo. Uma excessiva coerência ou uma total incoerência tornará a mudança muito arriscada ou mesmo totalmente desnecessária.

As condições internas devem permitir a mudança. A primeira condição é a existência de recursos, tais como tempo, dinheiro e energia, que possam ser empregados na mudança. A segunda condição é a disposição dos membros em conviver com uma ansiedade de mudança, que é estressante. A terceira condição é o inter-relacionamento entre os diversos setores, uma vez que coordenação e integração são elementos necessários no processo de mudança. Finalmente, a mudança requer líderes investidos de poder que tenham uma consciência estratégica.

As condições externas e internas são necessárias para a transformação. No entanto, o processo de mudança pode ser facilitado se existirem pressões que o precipitem. Lundberg cita três dessas pressões:

- a) Demanda atípica de performance: como executar um projeto acima das realizações normais ou um desafio proposto;
- b) Mudança no tamanho da organização: como aquisição e desinvestimento;
- c) Mudança na configuração de recursos, como nova tecnologia, novos materiais e novas idéias.

A pressão tem que ser disparada por eventos, como oportunidades de mercado, crise gerencial e calamidades, para que seja assimilada como necessária uma reconfiguração do processo cultural. Para a reconfiguração, é útil que haja uma visão que sirva de guia e uma série de planos explícitos de ação. A visão do que se quer é um elemento-chave rumo ao futuro. “A prática da visão compartilhada envolve descobrir ‘imagens de futuro’ compartilhado, que

estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.” (SENGE, 2003, p.43).

Os planos de ação são do tipo indutores à ação, ao gerenciamento e à estabilização e detalhados especificamente para os três níveis da cultura (artefatos, valores e pressupostos). Em relação aos artefatos, uma indução pode ser feita pela exortação e pelo gerenciamento e a estabilização pela consignação de metas. Quanto aos valores, a demolição e reconstrução de mitos e heróis atuam na indução e na administração da mudança. Já os pressupostos por serem inconscientes necessitam primeiro uma mudança dos valores.

A viabilidade da mudança cultural depende de um conjunto variado de fatores, tais como condições externas e internas impulsionadoras da transformação, entendendo-se Pettigrew (1996) quando sustenta que a cultura das organizações é administrável, mas com a maior dificuldade.

Como tudo que envolve o ser humano, também a mudança cultural está sujeita ao imponderável. Os atos que produzem a mudança cultural são atos humanos provenientes de uma racionalidade e de um conhecimento técnico ou conseqüente de um interesse político. São, ainda, frutos de uma vivência emocional e apoiada por pressões de grupo. Conseqüentemente, reside no gerenciamento das relações humanas sua maior dificuldade.

Rogers e Shoemaker (1971) contam uma antiga história da tribo aborígene norte-americana Yir Yoront, cuja principal ferramenta de sobrevivência era o machado de pedra, que tinha, concomitantemente, função técnica e simbólica. A propriedade dos machados era dos homens mais velhos da tribo, que, ao os emprestarem aos demais membros do grupo, obtinham seu sustento e respeito. A propriedade era passada por herança, mas, em ocasiões especiais, podia ser adquirida por escambo com outras tribos.

Os missionários, quando encontraram essa cultura, ficaram preocupados com a sua produtividade e entregaram aos indivíduos da tribo machados de ferro, em troca de serviços prestados pelos mais jovens. No entanto, como conseqüência da troca dos machados de pedra pelos de ferro, a tribo isolou-se, não mais manteve contato com outras tribos. Os velhos, sem forças para prestarem serviços em troca de machado, perderam seu sustento. Houve uma

degradação da vida do grupo devido a uma visão técnica do que parecia ser “a melhor solução”.

A intervenção dos missionários na cultura não considerou a complexidade das conexões relacionais, procurando somente a solução técnica. Quinn e Kimberly (1984) recomendam considerar no processo de mudança o significado que a organização tem para as pessoas, tratando com cuidado este processo.

O Modelo de Valores Competitivos fornece um arcabouço de ferramentas para decodificar como as pessoas processam a informação e geram significado para seus membros, ao distinguir quatro perspectivas:

- Perspectiva inovadora: Orientada ao idealismo. As pessoas acreditam em intuição, na visão do futuro, no que pode vir a ser. No processamento da informação, os problemas são considerados dinamicamente, na visão longitudinal e não transversal. Na tomada de decisão, o foco é múltiplo e a decisão é continuamente ajustada. A perspectiva é na direção da criatividade, aceitando os riscos e procurando a adaptação.
- Perspectiva hierárquica: Orientada ao empirismo. As pessoas examinam sistematicamente os fatos observáveis, aqui e agora. No processamento da informação, os problemas são analisados de um ponto de vista estático, congelado. Na tomada de decisão, o foco é único, direto, procurando a melhor solução. A perspectiva é em direção à segurança e à estabilidade.
- Perspectiva racional: Orientada à racionalidade. É uma visão funcional ou instrumental com um propósito bem definido, usando regras, princípios e procedimentos definidos *a priori*, o que permite decisões rápidas. A perspectiva é em direção a metas e ao cumprimento de objetivos.
- Perspectiva grupal: Orientada ao existencialismo. O significado do mundo é conhecido pela interação humana, sendo o indivíduo mais importante que a regra. A tolerância é garantida e comportamentos anômalos são aceitos. A perspectiva é em direção à integração, enfatizando harmonia e afiliação.

Essas perspectivas são idealizadas, puras. Na vida prática, as organizações têm uma mistura dessas perspectivas, com algumas predominando sobre outras. A mudança cultural é facilitada frente à identificação dos atributos a serem realçados. “A chave para o gerenciamento efetivo da mudança é saber qual orientação enfatizar, em qual combinação e em que tempo.” (QUINN; KIMBERLY, 1984, p.303).

Uma organização jovem, por exemplo, para sobreviver, estará focada, provavelmente, em crescimento, aquisição de recursos, flexibilidade e prontidão. Terá, portanto, uma perspectiva inovadora, orientada para o futuro e fundada nos valores do empreendedor. Crescendo, a organização manterá algumas de suas características originais, mas precisará preocupar-se em desenvolver seus recursos humanos, em manter a coesão e em repassar a visão do fundador para os novos membros. Então, sua perspectiva passa a ser grupal ou coletiva, cuja característica precípua é a integração.

Mapeando-se em um gráfico de oito pontas as orientações de valor da cultura atual e da cultura desejada, tem-se uma direção a seguir, na mudança cultural, conforme ilustra o gráfico apresentado a seguir.

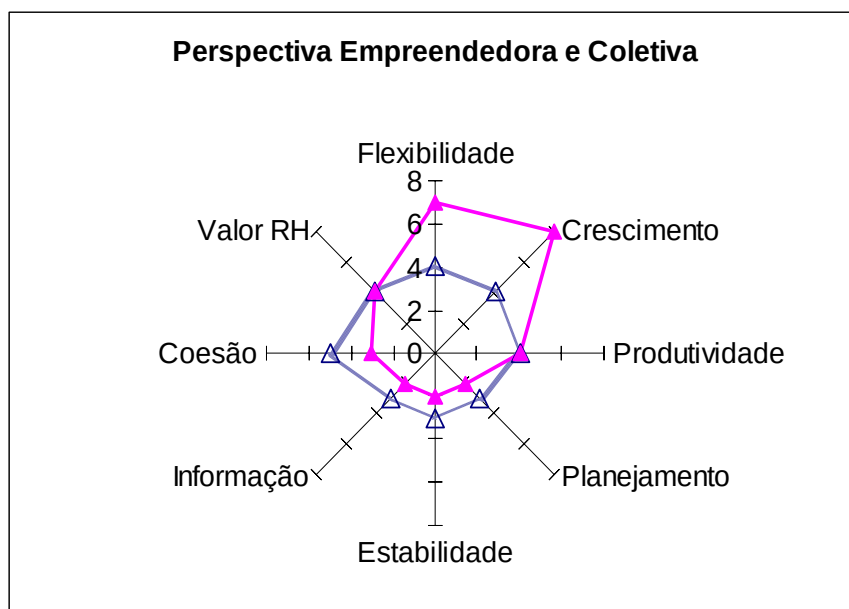


Gráfico 8 - Mapeamento hipotético das culturas atual (empreendedora) e desejada (coletiva)

As organizações, em geral, vivenciaram uma grande mudança cultural na segunda metade do século XX. Na primeira metade do referido século, a teoria organizacional voltava-se para dentro das empresas, empregando princípios universais para estrutura, planejamento e controle e, dessa forma, ignorando as forças ambientais externas. Weber (2004), por exemplo, articulou seu modelo burocrático julgando-o apropriado para todas organizações; Taylor (1966) julgou universalmente aplicáveis seus princípios de administração científica; e Fayol (1970) considerou eficazes seus princípios gerais de administração para todas as empresas. Com o passar do tempo, as organizações perceberam que os acontecimentos “lá fora” influenciavam seu desempenho e que não estavam imunes ao ambiente externo.

O estudo do ambiente externo contou com a contribuição fundamental de Ludwig von Bertalanffy (1968), que, na década de 30, elaborou a Teoria Geral dos Sistemas, considerando a necessidade de se analisar não só os elementos constituintes de um sistema, mas também as inter-relações entre eles. O sistema é aberto, possibilitando a troca de energia entre os elementos do sistema e o meio ambiente. A visão das organizações como sistemas abertos era oposta à vigente na época, em que o foco era para dentro das organizações.

No final da década de 50, a escola de Harvard revolucionou o estudo da administração ao alinhar os recursos organizacionais às oportunidades e às limitações ambientais. A visão para fora originou a possibilidade de administrar o futuro, bem como o processo de planejamento estratégico. Conforme Maximiano (2004, p.110): “O plano estratégico abrange toda a organização, definindo sua relação com seu ambiente.” Nesse sentido, uma organização deveria definir sua missão, seus produtos, seus clientes e o mercado a ser atendido.

Uma empresa orientada ao mercado desenvolve um entendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes e dos fatores que os afetam, compartilhando esse entendimento por intermédio da organização. As ações, geralmente, são coordenadas por uma estratégia que determina a orientação geral e o foco de atuação da organização. Esse é o tema abordado a seguir.

4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

4.1 Delimitando o tema

O termo estratégia origina-se da palavra grega *strategos*, que significava “a arte dos generais”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais do general no exercício de sua função. A palavra teve seu significado alterado na época de Péricles (450 a.C.), passando a designar as competências gerenciais relativas à administração, à liderança e à oratória. Posteriormente, quando o tempo de paz cedeu ao tempo de guerra de Alexandre (330 a.C.), passou a referir-se à habilidade de empregar recursos para vencer o inimigo e unificar um governo.

Os princípios clássicos da arte militar macedônica, segundo os quais dever-se-ia escolher onde, quando e como travar um combate, envolvendo concentração planejada, investida rápida, cerco e ataque na retaguarda do inimigo, continuam sendo empregados no mundo dos negócios. Tais princípios se assemelham, atualmente, a uma estratégia de negócios que se baseia na investigação e avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência, na concentração dos esforços no ataque de um segmento de mercado para, em seguida, uma investida em outro segmento maior (QUINN, 1996).

O estudo moderno de estratégia teve início nos cursos de administração na *Wharton-University*, da Pensilvânia, Estados Unidos, no final do século XIX, sob a denominação de *Business Policy*. Em 1911, Arch Wilkinson Shaw começou a ensinar *Business Policy* na Universidade de Harvard, também nos Estados Unidos, apresentando casos reais, aos quais os executivos eram confrontados. Ainda hoje, este método é utilizado no ensino do negócio em Harvard. O curso era entendido como um coroamento das disciplinas funcionais e destinado àqueles que seriam os futuros dirigentes das organizações. Na década de 50, essa estrutura de ensino foi repassada aos primeiros cursos de administração de empresas do Brasil, na Fundação Getúlio Vargas - FGV, em São Paulo, e na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis - FEA, da Universidade de São Paulo, sob a denominação de Diretrizes Administrativas na FGV e de Política de Negócios na FEA/USP (BERTERO *et al*, 2003).

Com o passar do tempo, aos estudos de caso de Harvard foi acrescentado um estudo do setor – *industry analysis* –, que servia de subsídio ao caso. Tal estudo ganhou importância e vida própria, dando origem à linha de pensamento chamada – Estrutura, Conduta, Desempenho, em inglês *Structure, Conduct, Performance - SCP*, que foca a estrutura do ramo em que a firma opera para explicar o seu desempenho.

Michael Porter (1981) aprofundou os estudos da SCP e os direcionou para a competitividade das empresas. Para Porter (1986), estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para definir como uma empresa irá competir, estabelecendo suas metas e as políticas necessárias para alcançá-las. A essência da estratégia é, então, o posicionamento da empresa. Ao posicionar-se corretamente, a empresa consegue vantagem competitiva perante os seus concorrentes. A vantagem competitiva é uma característica do produto ou do serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferencial de valor em relação aos de outras empresas (ZACCARELLI, 1996).

A volatilidade do ambiente externo, com os consumidores mudando freqüentemente de preferência e a tecnologia em constante evolução, segundo Grant (1991), fez com que as empresas procurassem uma base mais segura, em suas próprias capacidades internas, para o seu desenvolvimento. Surge, assim, a partir da segunda metade da década de 90, uma nova abordagem para a gestão estratégica das empresas. Os recursos empregados passam a ser prioritários para a obtenção da vantagem competitiva, surgindo a Teoria da Dependência de Recursos, ou *Resource Based View - RBV* (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 2001).

A delimitação teórica de estratégia mostra uma diversidade de entendimento em virtude da natureza complexa deste tema no mundo das organizações, já que envolve toda a organização e sua dinâmica evolutiva com o meio ambiente. No intuito de distinguir as diversas abordagens, a seguir, realiza-se uma revisão teórica e uma revisão histórico-temática do pensamento estratégico.

4.2 Revisão teórica do pensamento estratégico

As principais linhas de pensamento estratégico baseiam-se nos conceitos da Teoria das Organizações, da Economia das Organizações, da Sociologia e, até mesmo, da Psicologia. Neste resumo, aborda-se as duas primeiras.

4.2.1 Linhas de pensamento providas da Teoria das Organizações

As idéias de Bertalanffy originaram teorias organizacionais que estudam o relacionamento das organizações com o ambiente externo sob uma ótica contingencial, procurando, dessa forma, identificar o estilo organizacional mais adequado a cada condição ambiental. Por conseguinte, surgiram três linhas de pesquisa: Teoria da Dependência de Recursos, Teoria da Ecologia Populacional e Teoria da Institucionalização.

A **Teoria da Dependência de Recursos** foi apresentada por Pfeffer e Salancik, em 1978, no livro *“The External Control of Organizations”*. Pressupõe que a organização necessita de uma série de recursos existentes no meio ambiente, tais como capital, mão-de-obra, matéria-prima, clientes e tecnologia, unidos entre si por uma rede de interligações. Compete ao administrador analisar essas interligações para diminuir a dependência e o poder ambiental sobre a empresa.

A análise inicia-se com a identificação dos recursos mais críticos, ou seja, sem os quais a empresa não opera, e mais escassos no mercado. Em seguida, deve-se procurar as formas de reduzir a dependência da empresa. Se o problema for relativo à matéria-prima, pode-se pensar em uma integração vertical para trás; se for referente à distribuição, pode-se pensar em uma integração vertical para frente. Se o problema residir na dependência aos atos governamentais, uma afiliação ao sindicato patronal pode contribuir para a sua resolução.

Em suma, as empresas podem adotar, conforme explica Daft (2002), estratégias para gerenciar recursos do ambiente externo das seguintes maneiras: (a) estabelecendo vínculos favoráveis com componentes do ambiente externo; e (b) moldando o domínio ambiental. Estratégias baseadas em inovação, por exemplo, são capazes de construir pontes com o ambiente externo, na medida em que podem resolver problemas e trazer alguma vantagem

para o usuário frente à sua concorrência. Estratégias de influenciar tendências, como a da Microsoft, são aquelas que moldam o ambiente externo.

Uma outra visão da questão da dependência de recursos é analisar como eles são usados. Pode-se disponibilizá-los para outrem, o que origina as estratégias de saída, pode-se continuar a empregá-los ou, ainda, adquirir novos no mercado, ou desenvolver os existentes, que originam estratégias de construção de futuro com desenvolvimento positivo.

No quadro seguinte, apresenta-se algumas dessas estratégias.

Quadro 5 - Tipos de estratégia de gerenciamento de recursos

Tipo de estratégia	Forma
Estratégias de saída	- Desinvestimento parcial - Liquidação do negócio
Estratégias de manter o negócio	- Concentração em um único negócio
Estratégias de construção positiva do futuro	- Diversificar produto - Diversificar mercado - Diversificar negócio - <i>Joint venture</i> - Integração horizontal - Integração vertical - Diversificação - Inovação - Parceria - Internacionalização

FONTE: Adaptado de VICO MAÑAS, 2001.

Todas essas estratégias, no seu devido tempo, podem ser adequadas. Entretanto, embora elas alterem o quadro de dependência, não eliminam, segundo Hatch (1997), a necessidade de gerenciá-lo, ou seja, sempre é preciso analisar o ambiente a partir dos parâmetros da organização e desenvolver estratégias de monitoramento e diminuição da dependência aos recursos críticos e escassos. A dependência de uma organização aos recursos de outra faz com que aumente a tentativa de uma organização controlar uma outra. Estabelece-se, assim, uma relação de poder, uma vez que restringe-se o poder de decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

O relacionamento de poder entre a empresa individual e o meio ambiente é, no entanto, uma limitação da teoria, pois não considera as relações mais remotas, que podem ser ameaças não detectáveis. Uma segunda limitação ocorre quando se pressupõe que existe uma capacidade irrestrita de adaptação ao ambiente. A adaptação simplesmente seguiria uma orientação volitiva da gerência superior, incumbida de traçar a intenção estratégica.

Um ponto de vista diferente é considerado pela **Teoria da Ecologia Populacional**, que entende ser irrelevante que a estratégia seja traçada pela gerência ou resultante de um comportamento emergente, pois a estratégia organizacional, para Freeman e Barley (1990), nada mais é que a forma característica de uma organização relacionar-se com seu ambiente. Enquanto a Teoria da Dependência de Recursos concentra-se no relacionamento de uma organização com sua rede de interligações, a Teoria da Ecologia Populacional foca sua atenção nos fatores estruturais do ambiente, que são considerados determinantes do desempenho da organização.

As idéias fundamentais dessa teoria, desenvolvidas por Hannan e Freeman (1977), são as darwinianas de variação, seleção e retenção, partindo da suposição de que a sobrevivência da organização depende de recursos que existem no meio ambiente. A dependência confere ao ambiente poder para escolher os sobreviventes entre aqueles que melhor se adaptarem a um campo determinado, o nicho ecológico. Este possui uma plêiade de recursos, dos quais um grupo de competidores depende.

O interesse dos ecologistas populacionais ancora-se no grupo de competidores, e não na empresa individual, em seu processo de sobrevivência. O processo dinâmico é evolucionário e determinado pela variação causada pela inovação empreendedora, entendida como a seleção do mais adaptado às necessidades e à demanda do ambiente, e pela retenção, entendida como a permanência dos mais adaptados no mercado.

Segundo Hatch (1997), um dos méritos dessa abordagem é permitir uma visão mais distanciada do problema, ao centrar o nível de análise no ambiente e, dessa forma, relaxar uma tendência que se tem de envolver-se demasiadamente com a organização. A perspectiva da teoria encoraja reconhecer que a organização individual não tem o controle total dos acontecimentos, tornando-se necessária a procura por relações inter-organizacionais ou, até mesmo, influenciar ambiente.

A autora comenta algumas limitações da teoria. Primeiramente, o modelo usa uma tautologia para interpretar a adaptação e a sobrevivência, já que entende que sobrevivência é explicada pela adaptação e adaptação é definida como sobrevivência. Secundariamente, considera que o nicho ecológico é altamente competitivo. No entanto, nem todos os nichos enquadram-se nesse figurino, uma vez que setores com altas barreiras de entrada, seja pela necessidade de elevados investimentos iniciais, seja pelas regulamentações legais, possuem poucos competidores, que podem, então, manipular o mercado.

O mercado pode ser manipulado, também, pela criação e transmissão de significados. Os significados resultam não apenas da troca de produtos e serviços entre a organização e o ambiente, mas também da prática de papéis na sociedade de acordo com as demandas social e cultural. O ambiente institucional é formado por normas e valores dos clientes, fornecedores, investidores, associações, colaboradores e governo, e a organização, para ser aceita, deve adaptar-se a essas expectativas ou impor aos demais participantes as suas normas e os seus valores. Nesse sentido, a **Teoria da Institucionalização** entende que as organizações adotam estruturas e processos para serem legitimadas pela sociedade. Ou seja, uma instituição financeira, por exemplo, deve mostrar sinais de segurança e poderio para conquistar a confiança do público para tê-lo como cliente.

Philip Selznick (1957), o precursor da Teoria Institucional, considerava que as organizações adaptavam-se não só à luta interna, mas também à externa, ou seja, aos valores da sociedade. Os Neo-Institucionais levaram adiante a idéia de que as organizações sofrem influência social e cultural do ambiente, ao defenderem que podem construir realidades para si e para os outros e, dessa forma, determinar o que é real. Scott (1992, p.117) define institucionalização como sendo: “[...] o processo pelo qual as ações são repetidas e transmitem significado similar para si mesmo e para os outros.”

O processo permite que as organizações fincadas em seus interesses estabeleçam normas e padrões, que passam a ser “verdade”, sendo, assim, “reificadas” e obrigatoriamente seguidas pelos demais. Nessa perspectiva, as estratégias seriam formulações, por atores sociais em uma arena política, de modelos que influenciam a ação de outros, objetivando aumentar a capacidade de sobrevivência desses atores. Deriva dessas estratégias o isomorfismo institucional, ou seja, a semelhança das organizações que estão sob as mesmas condições ambientais.

O isomorfismo é fruto de três forças de adaptação: (a) mimetismo, resultante de resposta à incerteza; (b) normas, resultantes do dever profissional dos gerentes; e (c) coerção, resultante da influência política. No quadro apresentado a seguir essas forças são detalhadas.

Quadro 6 - Três forças para adaptação institucional

	Mimetismo	Normas	Coerção
Eventos	Cópia de modelo	Certificação e Credenciamento	Legislação e Regras
Base social	Apoio cultural	Moral	Legal
Exemplos	Responsabilidade social Benchmarking	Padrões contábeis Treinamentos	Controle de poluição Regulamentações escolares

FONTE: Adaptado de DAFT, 2002.

A Teoria Institucional trouxe uma contribuição muito importante ao ressaltar a necessidade da legitimação social, que levou as empresas a uma inserção maior na sociedade.

As três abordagens representam três diferentes suposições da influência ambiental. Enquanto na Teoria da Ecologia Populacional a organização está nas mãos do ambiente, na Teoria da Dependência de Recursos ela pode gerenciá-lo e na Teoria da Institucionalização ela o determina. Hatch (1997, p.88) aconselha: “Mesmo que uma perspectiva possa fazer mais sentido que as outras, a boa prática recomenda olhar a situação através das lentes providas pelas três teorias.”

Abordagens diversas são fornecidas por uma outra linha de pensamento alicerçada no funcionalismo da Economia das Organizações, que produz disciplinas aplicadas, entre as quais a administração estratégica.

4.2.2 Linhas de pensamento providas da Economia das Organizações

O campo disciplinar da Economia das Organizações interessa-se pela estrutura, pelo funcionamento e pelas consequências das competições nas organizações.

Em função das questões de pesquisa, Barney e Hesterly (1999) apresentam quatro correntes de estudo provindas da Economia das Organizações, que são decodificadas por perguntas-chave. São elas:

- a) Teoria dos Custos de Transação - Por que as organizações existem?
- b) Teoria da Agência - Como a firma é gerenciada?
- c) Teoria da Cooperação - Como as organizações podem cooperar entre si?
- d) Administração Estratégica - Por que algumas organizações superam outras?

A teoria microeconômica tradicional preocupa-se, sobretudo, com os custos de produção, entendendo as firmas como transformadoras de produtos. Se as firmas apenas transformam produtos, esta tarefa poderia ser desempenhada pelas pessoas, em um regime de mercado. Coase (1937), então, pergunta: “Por que as empresas existem?”. O próprio autor responde que existem porque o custo de gerenciamento de transações econômicas por meio do mercado é, às vezes, maior do que o custo de gerenciamento pelas organizações. O trabalho de Coase, que aborda as condições em que o custo de transação define a alocação dos recursos da economia e, por conseguinte, influem na eficiência da economia, é a base da **Teoria dos Custos de Transação** - TCT (KUPFER, 2002).

A firma deixa de ser vista como uma simples transformadora de insumos, associada a uma tecnologia, para ser um elemento de um sistema orgânico entre agentes, cuja relação é consubstanciada por contratos explícitos, como os de trabalho, ou implícitos, como os de parceria. Uma vez que o ser humano é limitado na sua capacidade de processar informações, assim como na sua aptidão de transmiti-las, os contratos poderiam ser incompletos e, pela emergência de um oportunismo, beneficiar uma das partes. A firma surge, então, para atender à necessidade de juntar e monitorar os esforços no sentido de aumentar a eficiência da economia.

O seu monitoramento requer, no entanto, supervisão. Na empresa moderna, a supervisão última pertence aos acionistas. O relacionamento da gerência com o acionista é um dos principais pontos analisados por essa teoria, que tem como pressuposto a racionalidade limitada e o oportunismo dos atores econômicos. Ou seja, a Teoria dos Custos de Transação considera que os atores econômicos não podem prever todos os possíveis resultados de uma troca e que podem agir em busca de interesse próprio.

As aplicações típicas desta Teoria, desenvolvidas por Williamson (1975), são: (a) estudo da integração vertical de empresas, em que um dos participantes da cadeia produtiva adquire o outro para diminuir o risco de um possível oportunismo e, assim, baixar custos de transação; e (b) reestruturação multidivisionalizada (forma M, pela qual a organização é dividida por produto), em que, devido à racionalidade limitada, decisões estratégicas são restringidas à cúpula da empresa, cabendo aos executivos das unidades apenas as decisões operacionais.

As críticas mais freqüentes a essa linha de pensamento baseiam-se na sua excessiva ênfase nos custos transacionais com o ambiente externo, subestimando os custos de transação dentro da firma e por desconsiderar as forças sociais e culturais da atividade econômica (BARNEY; HESTERLY, 1999). As atividades sociais deixam de ser consideradas e são substituídas pelas atividades transacionais.

A segunda linha de pesquisa, ou seja, **a Teoria da Agência**, estuda como uma firma deve ser gerenciada, examinando os conflitos sobre metas e percepções dentro das organizações. A Teoria dos Custos de Transação explica porque existem as organizações, porém falha em justificar por que os atores concordam sobre as metas. Cyert e March (1963) consideram que toda organização tem algo de anarquia e que descobre qual é sua meta analisando as suas atividades. A partir dessa idéia, a Teoria da Agência busca compreender as causas e conseqüências, para as organizações, da discordância sobre as metas. Assim como a TCT, parte do pressuposto de que os atores possuem racionalidade limitada e são propensos ao oportunismo em proveito próprio. No entanto, difere da TCT em sua ênfase nas atitudes de risco dos proprietários e dos agentes.

As relações de agência iniciam quando o proprietário, denominado parceiro, delega autoridade a outro, chamado de agente, gestor ou terceiro, e o bem-estar do primeiro é afetado pelas escolhas do segundo. A delegação é problemática porque: (a) os interesses do parceiro e do gestor dificilmente são os mesmos; (b) o parceiro não consegue supervisionar perfeitamente o agente; (c) o parceiro não tem as informações disponíveis para o agente. Essa problemática pode causar comportamento oportunista do agente (gestor), o que afetaria o bem-estar do parceiro (proprietário).

Na proteção de seus interesses, o proprietário incorre em custos de agência, para monitorar o agente, que, por sua vez, incorre também em custos de agência, como auditoria externa, para

assegurar que não haja divergência de interesses entre proprietário e gestor. Como os dois querem minimizar os custos, é possível que cheguem a um acordo sobre uma estrutura mútua de monitoramento interessante para ambos (BARNEY; HESTERLY, 1999). Existem situações, no entanto, que mostram que há interesses irreconciliáveis entre o principal e o agente. Na Enron – uma das maiores empresas de gás natural e energia elétrica dos Estados Unidos –, por exemplo, gestores realizaram grandes lucros em detrimento dos acionistas, e a auditoria externa, que deveria reduzir o custo de agência, mostrou-se ineficaz (SILVA *et al*, 2003).

A teoria limita-se ao considerar o ator movido exclusivamente pelo ganho financeiro, desprezando a motivação por outros fatores. Um dos seus méritos, contudo, é chamar atenção para a gestão das organizações, que pode conduzir a resultados distintos dos esperados pelos acionistas.

A terceira linha de pensamento, ou seja, a **Teoria da Cooperação**, como o próprio nome indica, trata da cooperação entre organizações. Enquanto as duas primeiras linhas focam a firma como entidade independente, aqui o enfoque é de competidores que cooperam, sendo a competição mais ao nível do grupo do que entre firmas. Os modelos examinam, primeiramente, os incentivos econômicos que se apresentam para a cooperação e, em seguida, os incentivos economicamente viáveis para trapaçar a cooperação. Finalmente, estudam a possibilidade de monitorar a tentativa de trapaça. Se houver condições viáveis de monitoramento, a cooperação pode frutificar. Um exemplo clássico de cooperação com êxito é o cartel.

Uma outra forma de cooperação, em que o objetivo é aumentar o nível de atividade, é a de alianças estratégicas, que podem ser contratuais ou *joint ventures*. A aliança contratual é uma forma de relacionamento entre empresas com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, sem se criar uma nova firma. A relação é institucionalizada por contrato. A *Joint venture* tem objetivo semelhante à aliança contratual, mas caracteriza-se pela constituição de uma nova firma para gerenciar a relação. Uma *joint venture* é constituída quando duas ou mais firmas alocam uma parte de seus recursos em uma organização comum formalizada (KOGUT, 1988).

O principal incentivo econômico para uma aliança estratégica é a exploração de fontes complementares, permitindo uma sinergia aos parceiros. Algumas dessas fontes de complementaridade estão no emprego de economias de escala e nas possibilidades de aprender com o parceiro, de administrar incertezas estratégicas e custos, e de partilhar riscos (BARNEY; HESTERLY, 1999).

Embora haja motivos para a cooperação, também há motivos para o confronto. Os confrontos ocorrem quando há trapaça na apropriação, trapaça por risco moral e, ainda, trapaça por “roubo”. A trapaça na apropriação acontece quando um dos parceiros utiliza recursos e capacidades do outro, sem aportar recursos e capacidades na mesma proporção. A trapaça por risco moral existe quando um dos parceiros possui os recursos combinados, mas não os coloca na aliança. Já a trapaça por “roubo” ocorre quando um dos parceiros realiza os investimentos previstos, que são explorados por aquele que não os fez.

Contudo, a possibilidade de trapaça pode ser reduzida pela confiança. A confiança é uma alternativa para se evitar o oportunismo, podendo ser viável em alianças de sucesso e estáveis. Barney e Hansen (1994) sugerem que nem todos os parceiros têm comportamento oportunista. Assim, um forte relacionamento, baseado na confiança, pode ser estabelecido, o que redundará em vantagem competitiva.

A quarta e última linha de pesquisa é a da **administração estratégica**. Esta se interessa predominantemente em analisar por que algumas empresas superam outras. As principais correntes desta linha são a Teoria Estrutura, Conduta, Desempenho – ou SCP, *Structure, Conduct, Performance* – e a Teoria da Dependência de Recursos – ou RBV, *Resource Based View*. Enquanto a Teoria SCP foca a estrutura do ramo em que a firma opera, a RBV apóia-se nos atributos da empresa para explicar a heterogeneidade do comportamento das organizações.

Segundo a Teoria SCP, a performance da firma depende das características do ambiente do ramo em que compete. A estrutura do ramo determina o comportamento, ou seja, a forma como a empresa conduz as políticas de preço, propaganda, qualidade, quantidade, enfim, a estratégia competitiva da empresa (PORTER, 1981).

Bain (1968) e Mason (1939) estavam interessados em estudar a estrutura, a conduta e o desempenho que originava baixa competição de alguns ramos, objetivando a implantação de políticas governamentais que aumentassem a competição e, assim, elevassem o bem-estar da sociedade. Para tanto, concluíram que seria necessário reorganizar o ramo, em especial trabalhar na: (a) desconcentração do ramo; (b) uniformização dos produtos; e (c) redução das barreiras de entrada.

Em ramos altamente concentrados, com firmas poderosas, é possível uma composição de preços e produção, diminuindo a competição; além disso, tem-se economias de escala que possibilitam custos menores e dificultam o acesso dos pequenos produtores. A diferenciação dos produtos, por sua vez, atrai desigualmente os consumidores, levando a uma “competição monopolística”. A concentração no ramo e a diferenciação dos produtos podem levar a lucros acima da média, até que o setor atraia novas firmas, reduzindo a lucratividade. A entrada de novas firmas, contudo, é impedida pelas barreiras impostas por empresas já existentes. Entre tais barreiras pode-se citar, por exemplo, a necessidade de inversões muito altas, a diferenciação fortemente arraigada e as vantagens assimétricas de custo, que deveriam ser focos da atuação governamental, de forma que propiciasse um aumento de competição.

Em seguida, nasceu uma outra linha de pensamento, baseada em Penrose (1959) e Schumpeter (1934), que ficou conhecida como Teoria da Dependência de Recursos. A unidade de análise, então, passa a ser os recursos e as capacidades de uma firma. Como recursos entende-se todos os atributos que servem para definir e implementar uma estratégia; eles são: recursos humanos, recursos financeiros, recursos físicos e recursos organizacionais (BARNEY, 2001). A suposição básica é de que os recursos e as capacidades podem ser heterogeneamente distribuídos entre as empresas; supõe-se, ainda, que a heterogeneidade pode perdurar não somente devido às barreiras de entrada, mas também por serem esses recursos raros e difíceis de imitar e transplantar.

Comumente, as capacidades que permitem às empresas um desempenho superior residem em comportamentos humanos socialmente complexos, como um tratamento ímpar ao cliente ou uma logística particular, de tal forma que os atributos únicos da empresa são mais relevantes do que o ramo particular em que atua.

As quatro linhas de abordagem apresentadas – Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Teoria da Cooperação e Administração Estratégica – derivam da Economia das Organizações, que foca, sobretudo, o ambiente interno das organizações. A Teoria das Organizações, por sua vez, trouxe conceitos e teorias que estudam o relacionamento das organizações com o ambiente externo.

A evolução dessas abordagens ao longo do tempo é o tema do item seguinte.

4.3 Revisão histórico-temática do pensamento estratégico

Esta revisão histórico-temática pretende recuperar historicamente a evolução do tema estratégia, por intermédio das visões de diversos autores. Essas visões são entendidas como capazes de apresar parcialmente o objeto, sendo, então, necessário o somatório dos conceitos e enfoques para compreendê-lo integralmente. Este modelo somatório é empregado por Mintzberg *et al* (2000), em “Safári de Estratégia”, que apresentam dez Escolas, cada uma focando um fragmento do objeto total. As Escolas são:

- Escola do Design: formulação da estratégia como um processo de concepção;
- Escola de Planejamento: formulação da estratégia como um processo formal;
- Escola de Posicionamento: formulação da estratégia como um processo analítico;
- Escola Empreendedora: formação da estratégia como um processo visionário;
- Escola Cognitiva: formação da estratégia como um processo mental;
- Escola de Aprendizado: formação da estratégia como um processo de aprendizado;
- Escola do Poder: formação da estratégia como um processo de negociação;
- Escola Cultural: formação da estratégia como um processo coletivo;
- Escola Ambiental: formação da estratégia como um processo reativo;
- Escola de Configuração: formação da estratégia como um processo de transformação.

As dez Escolas são agrupadas em estratégias prescritivas ou descritivas. As prescritivas são concebidas como um plano, enfatizando a formulação e o controle. As Escolas do Design, de Planejamento e de Posicionamento enquadram-se como prescritivas e explicitam as intenções estratégicas. Já nas demais Escolas as estratégias são descritivas, provindas da emergência da

compreensão dos membros da organização; dessa forma, ao invés de formulação, tem-se a formação da estratégia. Na formulação da estratégia, há uma separação do pensar e do agir, valorizando-se o pensar e delegando o agir a um nível hierárquico inferior na organização. Em contrapartida, na formação da estratégia há uma socialização no processo decisório, que permite uma abordagem holística dos problemas enfrentados pelas organizações.

A tipologia que se segue, embora não esgote o tema, é uma tentativa de fornecer uma visão abrangente do campo.

4.3.1 Escola do Design

A Escola do Design, que remonta à década de 1960, foi a primeira Escola moderna de estratégia. Sua origem deve-se a Peter Selznick (1957, p.8), ao entender que: “Uma organização é um grupo de seres humanos vivos.” Assim, o autor sugeria a análise não só do ambiente externo, mas também do interno.

A estratégia deveria, de acordo com Andrews (1996), um adepto dessa linha, declarar a linha de produtos e os serviços oferecidos, bem como os mercados a serem atingidos e os meios a serem empregados, juntando-se o que a empresa poderia fazer em termos de oportunidades ambientais com o que poderia fazer em termos de capacidades internas. Ainda de acordo com Andrews (1996, p.48): “A estratégia empresarial é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada.” Assim, além de se perguntar o que a empresa poderia fazer e o que pode fazer, devem ser consideradas as questões relativas aos valores pessoais dos executivos, perguntando-se o que querem fazer e, ainda, ao incorporar o aspecto ético, o que a empresa deveria fazer.

A ilustração apresentada a seguir resume as idéias do autor.

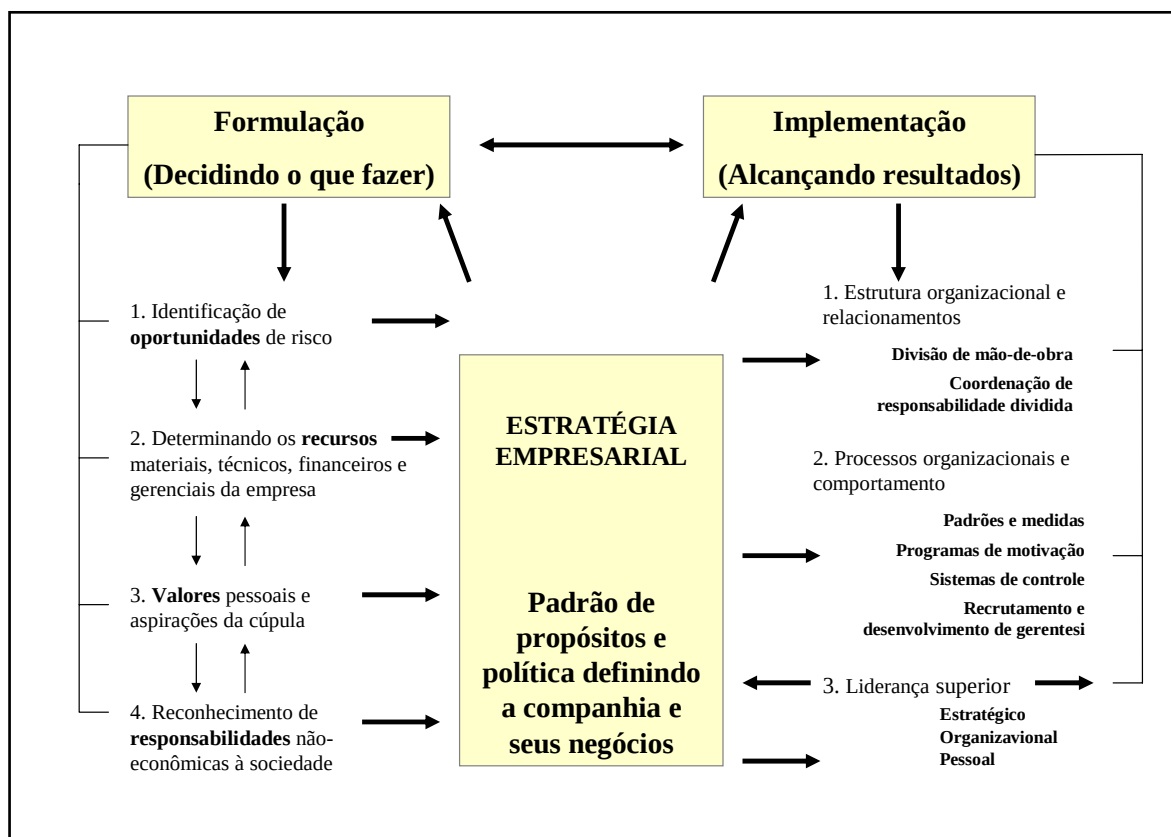


Ilustração 5 - Análise da estratégia como padrão de decisões inter-relacionadas

FONTE: ANDREWS, 1996, p.50.

Uma vez determinado o propósito da organização, os recursos são mobilizados para a sua execução e alocados a uma estrutura desenhada para isso. Por conseguinte, pode-se afirmar que “[...] a estrutura segue a estratégia [...]” (CHANDLER, 1987, p.14).

A Escola do Design influenciou e ainda influencia as demais Escolas e, principalmente, a análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, mais conhecida como Análise SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* –, referente a forças e fraquezas internas e a oportunidades e ameaças externas, que é empregada por outras Escolas.

As críticas a respeito desta Escola referem-se à sua maneira de formular a estratégia, num processo em que o pensar é desvinculado do agir, ficando o pensar circunscrito à gerência sênior. O processo induz a uma inflexibilidade, uma vez que não inscreve o aprendizado organizacional no processo, e a uma dificuldade de implementação, que tem que ser feita com base no comando hierárquico.

Uma das características dessa Escola é a formulação de estratégia singular e sob medida para a organização; conseqüentemente, não se presta a formular estratégias genéricas para o setor, como a Escola de Posicionamento.

4.3.2 Escola de Planejamento

A Escola de Planejamento surgiu praticamente ao mesmo tempo em que a Escola do Design, com a obra de Igor Ansoff, “*Corporate Strategy*”, publicada em 1965, e teve uma influência marcante nos anos 70.

Alfred Sloan, presidente e estrategista da General Motors na década de 1920, inspirou essa linha ao declarar que: “[...] o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital, e se em um caso específico o retorno a longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada.” (SLOAN, 1963, p.49). Sloan influenciou Ansoff, que viria a desenvolver a estratégia como um plano, no qual os objetivos são essenciais: “[...] os objetivos representam os fins, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.” (ANSOFF, 1990, p.96). Ansoff (1977) evidenciou também a importância da orientação ao mercado, buscando o ajuste do atendimento às necessidades de mercado com produtos adequados.

Mintzberg *et al* (2000) resumizam o modelo como sendo a análise SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity* – articulada a uma discussão sobre objetivos e seguida da elaboração de orçamentos e planos operacionais, tudo isso profusamente ilustrado por diagramas de fluxo. Esta perspectiva não é muito diferente da visão de Ansoff (1977), apresentada na ilustração 6, que explica a formulação estratégica.

O início do planejamento se deve a um estímulo gerador, que define a empresa como: (a) reativa - espera surgir o problema para reagir; (b) planificadora - se antecipa aos problemas; e (c) empreendedora - se antecipa aos problemas e às oportunidades. A reação ao estímulo é explicitar ou revisar os objetivos. Em seguida, é realizada a avaliação interna, durante a qual os pontos fortes e fracos são cotejados com os da indústria e a viabilidade da consecução das metas é ajuizada. A avaliação externa, que se segue, analisa o campo das oportunidades disponíveis, caracterizadas pelo *mix* produto/mercado. A estrutura organizacional merece

também sua análise para se saber se é viável ou em que medida precisa ser modificada. Finalmente, tem-se uma série de alternativas que devem ser avaliadas e escolhidas.

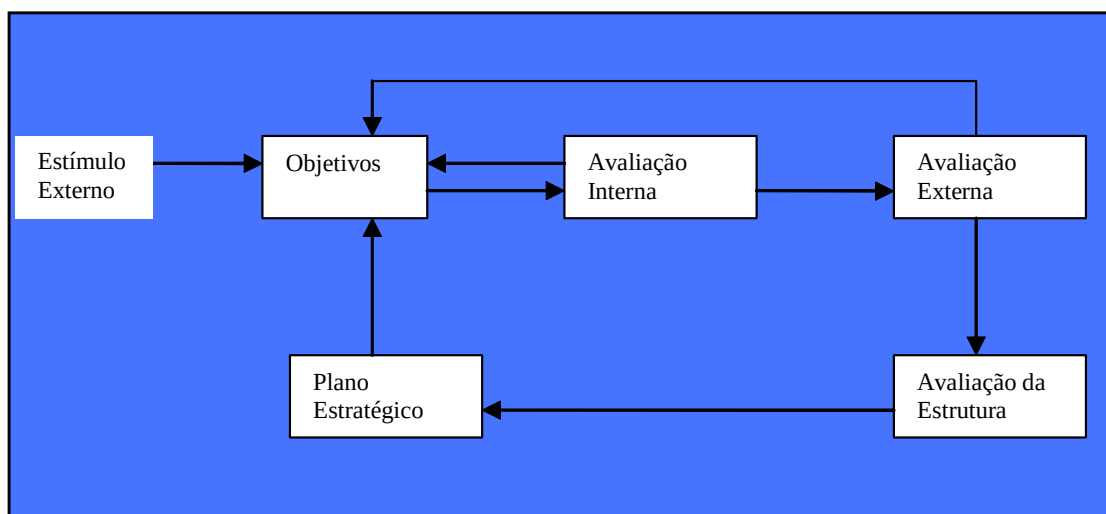


Ilustração 6 - O Plano Estratégico
 FONTE: ANSOFF, 1977, p.174.

A Escola de Planejamento empregou as premissas da Escola do Design, mas o que era simples e informal tornou-se elaborado e formal. O plano devia ser uma seqüência de etapas concatenadas que, no final, se encaixam, como os componentes de uma máquina. A elaboração dos planos, geralmente, compete a um órgão de assessoria. Mintzberg *et al* (2000, p.51) comentam que: “[...] o planejamento estratégico muitas vezes reduzia-se a um ‘jogo de números’ de controle de desempenho que pouco tinha a ver com estratégia.”

No início dos anos 80, a ascensão de Jack Welch ao cargo de Presidente do Conselho e CEO da General Electric, desmontando o departamento de planejamento estratégico da empresa, representou a vitória dos executivos sobre os planejadores. Em 1984, terminava uma batalha entre planos inflexíveis e a necessidade de se estar preparado para reagir rapidamente a uma descontinuidade, para que possa ser seguida a recomendação de Mintzberg *et al* (2000, p.59): “A criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação.”

O futuro não podia ser entendido como algo perfeitamente definido e previsível. A Escola, então, teve que se reformular. Surgiu a Técnica de Cenários, que especula uma variedade de futuros possíveis e planeja as suas ocorrências (WACK, 1985). O exercício é criativo e

bastante estimulante, servindo, todavia, mais para desenvolver planejadores do que estrategistas, uma vez que o objetivo não é criar estratégia, e sim expressar novas realidades.

4.3.3 Escola de Posicionamento

No início de 1980, foi publicado o livro “Estratégia Competitiva”, de Michael Porter, que representou um marco na administração empresarial ao apresentar um catálogo de fatores que poderiam trazer vantagem competitiva. O livro popularizou o processo estratégico e chamou a atenção do grande público para o processo competitivo. As empresas poderiam escolher entre três estratégias genéricas aquela que se coadunava melhor ao seu contexto. Tal posicionamento possibilitaria uma vantagem competitiva frente à concorrência.

A idéia do posicionamento estratégico, na realidade, é bastante antiga. Fundamenta-se em teorias militares, como a de Sun Tzu, desenvolvida em cerca de 400 a.C., representando a primeira onda da Escola de Posicionamento. Essa primeira onda caracteriza-se por máximas e princípios genéricos que deveriam ser adaptados ao contexto particular.

A segunda onda foi de “busca por imperativos de consultoria”, associada, por exemplo, à Boston Consulting Group - BCG, com sua matriz de crescimento e participação. A matriz representa o portfólio de produtos de uma empresa, com diferentes taxas de crescimento e participações distintas no mercado. A empresa, pelo BCG, deveria equilibrar seu portfólio, pois produtos de alto crescimento exigem altos investimentos, que precisam ser financiados por aqueles de baixo crescimento, que, por sua vez, geram superávit substancial de caixa por terem grande participação no mercado (HENDERSON, 1979).

As idéias das consultorias transformavam-se em imperativos. A extrema simplificação da realidade empresarial não foi capaz de sobreviver à turbulência da globalização. Fazia-se necessário um ferramental mais poderoso.

A terceira onda, cuja origem deve-se a Michael Porter, trouxe à cena um poderoso ferramental analítico, desenvolvido academicamente pela Teoria de Estrutura, Conduta e Desempenho (SCP – *Structure, Conduct, Performance*), com uma perspectiva social e traduzida para uma perspectiva individual. Uma das novidades trazidas por Porter referia-se à defesa da existência

de apenas três estratégias para conduzir uma empresa ao sucesso. Qual delas empregar dependeria de uma análise acerca da indústria e/ou do seu ramo industrial. Tal análise, segundo o autor, teria que identificar e avaliar as cinco forças no ambiente influenciadoras da atuação da empresa, mostradas na ilustração 7. São elas: a) intensidade da rivalidade entre concorrentes na indústria; b) poder de barganha dos clientes; c) poder de barganha dos fornecedores; d) ameaça de produtos substitutos; e e) novos entrantes.

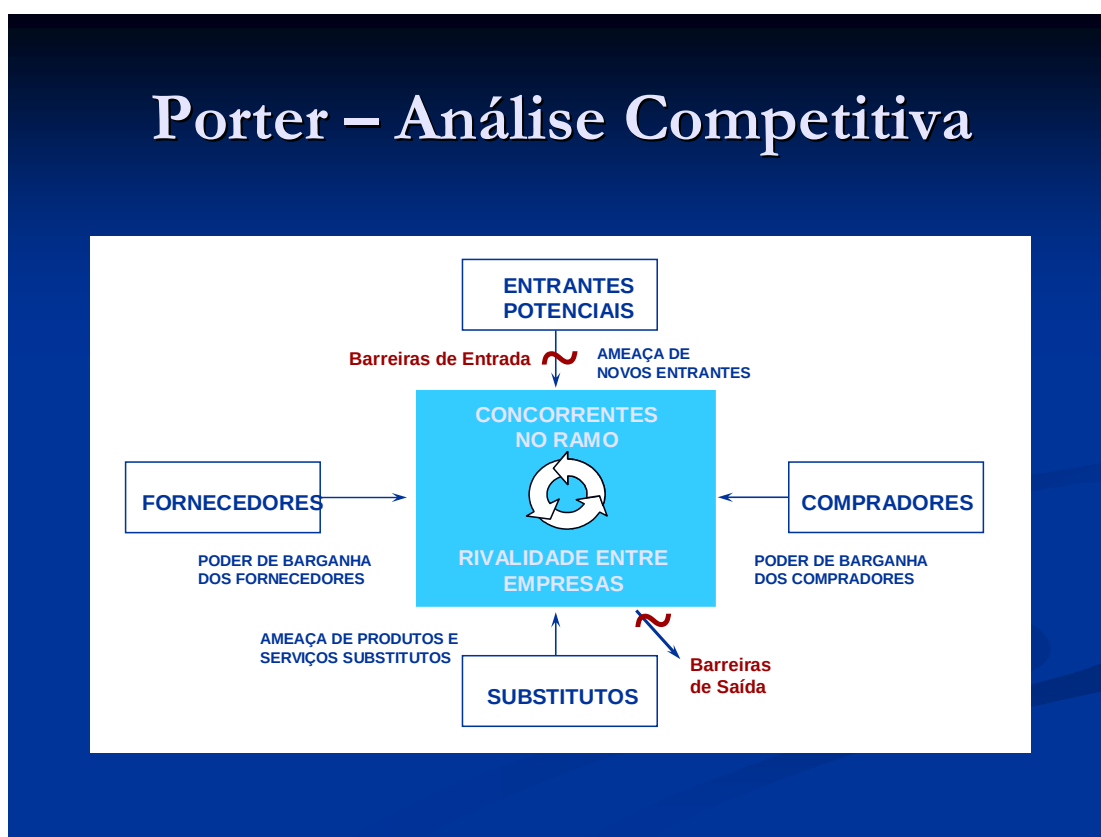


Ilustração 7 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

FONTE: PORTER (1986, p.23). Slide da ESPM.

O conjunto de forças explica porque as empresas escolhem uma das estratégias possíveis. A estratégia competitiva, para Porter (1986, p.49), é descrita como: “[...] ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.”

As três possíveis estratégias competitivas genéricas são:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação; e
- Enfoque.

A liderança no custo total requer um conjunto de políticas funcionais focadas no custo, tais como: escala eficiente; controle rígido de custos; e minimização de despesas com pesquisas e vendas. O baixo custo proporciona altas margens, que, reinvestidas em novos e melhores equipamentos, criam uma vantagem competitiva.

A diferenciação, por sua vez, consiste em criar algo que seja considerado único naquele mercado, devido a alguma característica peculiar relativa, por exemplo, à imagem da marca, à sua tecnologia, à sua logística, entre outras dimensões. Uma composição de fatores diferenciais melhora, ainda mais, o isolamento da concorrência e aumenta a fidelidade do cliente, propiciando uma vantagem competitiva. A empresa que adota a estratégia de diferenciação não tem os custos como alvos prioritários, mas também não pode ignorá-los.

A última estratégia competitiva – a do enfoque – visa um determinado segmento comprador da linha de produtos ou um mercado geográfico. O objetivo é atender muito bem ao alvo, entendendo suas necessidades específicas, via custos mais baixos ou diferenciação.

Finalmente, deve-se ressaltar que: “As estratégias genéricas podem, também, requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas.” (PORTER, 1986, p.55). A ilustração 8 mostra as estratégias genéricas competitivas de Porter.



Ilustração 8 - Estratégias competitivas de Porter
 FONTE: Adaptado de PORTER (1986, p.84). Slide da ESPM.

Mintzberg *et al* (2000, p.70) entendem que as premissas da Escola de Posicionamento são:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis;
- O contexto é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

A Escola de Posicionamento é criticada pela separação, tal como as Escolas do Design e a de Planejamento, entre a formulação, feita pela alta gerência, e a implementação, executada pelo nível operacional. Tal procedimento deliberado impede uma participação e uma aprendizagem da organização. O processamento analítico constitui outro problema na

medida em que é realizado longe da “batalha”, resultando um posicionamento que pode já estar desatualizado quando for implementado.

Não resta dúvidas, no entanto, de que a contribuição de Porter é relevante para a administração estratégica, ao empregar a abordagem básica da Escola do Design ao ambiente externo, utilizando o espírito da Escola de Planejamento e o corpo de conhecimento da economia industrial (MINTZBERG *et al*, 2000).

4.3.4 Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora enraíza a formação estratégica no empreendedor e enfatiza a intuição, o julgamento, a sabedoria e a experiência. A estratégia passa a ser uma visão, uma perspectiva, associada a uma imagem e a uma direção. A visão, entendida como imagem, permite uma flexibilidade, podendo o líder adaptar a estratégia a suas experiências e a sua intuição. A estratégia empreendedora é vista como deliberada e emergente. Deliberada porque possui um senso de direção, e emergente porque seus detalhes podem ser adaptados no transcurso do processo.

Joseph Schumpeter foi o precursor dessa Escola com sua “destruição criativa”, entendida como o motor, dirigido pelo empreendedor, que mantém o capitalismo em movimento. A função dos empreendedores, para Schumpeter (1934, p.132), é: “[...] empregar os meios de produção existentes de maneira diferente, mais apropriada, mais vantajosa.” Pettigrew (1979, p. 573), por sua vez, entende que a essência do problema do empreendedor é traduzir o desejo individual em um propósito coletivo e comprometido, de maneira que: “[...] o foco não é o que o empreendedor faz, mas o que faz o empreendedor fazer.”

A idéia do empreendedor como pessoa foi expandida por Peter Drucker (1970, p.10) para a empresa empreendedora ao afirmar que: “Central à empresa é [...] o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico. E a empresa é uma instituição empreendedora [...]”. As pesquisas dessa escola, todavia, continuaram centradas na figura do empreendedor.

Estudos de Collins e Moore (1970) retratam o grande líder como uma pessoa dura e pragmática, com grandes necessidades de realização e independência, que, em um dado momento de sua vida, teve uma “degeneração de seu papel” e, então, partiu para um negócio próprio. O empreendedor caracteriza-se pela persistente busca de novas oportunidades, gerando estratégias de “golpes ousados” que levam adiante as empresas calcadas em sua visão muito mais que em planos esquematizados. A maioria das empresas do mundo ocidental tem em sua origem um líder empreendedor; como exemplos, pode-se citar: Watson na IBM; Hewlett e Packard na Hewlett-Packard, Kroc na McDonald’s, Johnson na Johnson & Johnson, Marriott na Marriott, Siemens na Siemens, e assim por diante.

As premissas subjacentes à visão empreendedora na formação estratégica podem ser transcritas da seguinte forma:

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, que indica uma direção a seguir;
- A formação da estratégia é um processo enraizado na experiência e na intuição do líder;
- O líder promove a visão e a implementa, modificando detalhes, caso necessário;

As estratégias resultantes são fortemente pró-ativas e fincadas no papel do líder. Disso decorre também sua fraqueza, uma vez que passa-se a depender demasiadamente do condutor da estratégia. Primeiramente, sua eventual falta pode ser fatal para a empresa, que não tem um substituto à altura. Secundariamente, a dependência do líder pode acarretar uma cultura inerte e incapaz de se adaptar quando o ambiente externo muda.

Para as modernas grandes empresas, estar na dependência de um grande líder é uma grande risco; por isso, Collins e Porras (1994) propõem substituir o líder visionário pela organização visionária. Assim, ao invés de se estudar a personalidade do líder, talvez seja mais proveitoso analisar os traços organizacionais de empresas visionárias, como fazem os referidos autores.

4.3.5 Escola Cognitiva

A compreensão da visão estratégica e da formação da estratégia requer, conforme Mintzberg *et al* (2000), perscrutar a mente do estrategista na perspectiva da psicologia cognitiva.

Os estrategistas, segundo essa Escola, desenvolvem sua estrutura de conhecimento e seus processos de pensamento por meio da prática diária, que materializa seu pensar e modela a experiência seguinte. Por conseguinte, uma condição necessária para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento. Essas estruturas são também chamadas de molduras, esquemas, conceitos, enredo, modelo mental e mapa. O termo mapa, em estratégia, tornou-se bastante popular com a história da unidade militar húngara que se perdeu nos Alpes e retornou à base com um mapa de uma outra região, a dos Pirineus (WEICK, 1995). Assim, entende-se que uma representação mental errada é melhor que nenhuma, pois encoraja a ação.

O mapa causal ou modelo mental da gerência pode ser determinante no desempenho da empresa, conforme afirmam Barr *et al* (1992), ao compararem duas ferrovias durante 25 anos. Inicialmente, ambas apresentavam a mesma performance, entretanto uma atribuía seu mau desempenho a fatores externos não controláveis (governo, tempo, leis) e a outra a fatores como custos e estilos gerenciais. A primeira faliu e a outra prosperou.

Um componente crucial no comportamento gerencial em ambientes que se modificam é o processo cognitivo de perceber e construir significado sobre a mudança ambiental, de tal forma que a organização possa tomar decisões. Ao invés de compreender a estratégia como a realização de um conceito ou materialização de um modelo mental, a visão interpretativa e “construcionista” entende que a mente humana não é uma reprodutora do mundo externo, mas interpretadora e construtora do mundo.

Na visão “construcionista” social, as organizações constroem o ambiente a partir das informações e das crenças dos seus membros, sendo, portanto, fruto dos esforços intelectuais e das ações humanas. A constelação da Ursa Maior, por exemplo, não passa de um conceito imaginário para agrupar e entender as estrelas; é, portanto, uma realidade simbólica (SMIRCICH; STUBBART, 1985).

Essa visão é bastante criativa, possibilitando explicar estratégias que “mudam o mundo” e incitando repensar restrições, ameaças e oportunidades. O Circle du Soleil, por exemplo, é uma re-interpretação criativa do conceito de circo tradicional (ALONSO, 2005), uma vez que substitui os animais domesticados por pessoas, cores e som, e é orquestrado por um gerenciamento moderno. O antigo conceito de adaptação ao ambiente é superado pela destruição e criação de um novo contexto, produzido pelo simbolismo dos eventos, dos objetos e das situações que têm significado para os seus integrantes.

A Escola Cognitiva, para Mintzberg *et al* (2000), é uma Escola em evolução sobre o pensamento da formação estratégica, cujas principais premissas, recapitulando, são:

- A formação estratégica é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
- A estratégia emerge como perspectiva – na forma de conceito, mapa, esquema, moldura ou modelo – que formata as informações do ambiente;
- As informações, conforme a ala objetiva, são decodificadas pelos mapas cognitivos ou interpretadas e interagidas, conforme a ala subjetiva, originando um mundo construído.

A Escola ainda está em evolução e precisa receber da psicologia cognitiva mais suporte, de forma que permita descobrir como se formam os conceitos na mente de um estrategista para, por conseguinte, se compreender os atos complexos e criativos que originam as estratégias.

4.3.6 Escola de Aprendizado

A Escola de Aprendizado teve sua origem em Lindblom (1959), ao sugerir que as políticas governamentais são resultantes de um processo desordenado e confuso, no qual o planejador tenta ordenar as políticas com o mundo, por demais complexo para ele. Este processo, segundo o autor, envolve muitos participantes que agem, todavia, sem coordenação, configurando um desenho de “ajustes mútuos”, ou seja, de etapas sucessivas de ajuste.

O “incrementalismo desarticulado” de Lindblom foi, anos depois, retomado por James Brian Quinn, mas já sob a forma de “incrementalismo lógico”. Para Quinn e seus seguidores, os processos de mudança estratégica são fragmentados, evolucionários e intuitivos. “A estratégia

real tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso compartilhado para a ação.” (QUINN; VOYER, 1996, p.95). Cabe ao executivo conectar e arranjar seqüencialmente o processo estratégico e decisório no decorrer do tempo, re-configurando a estratégia de acordo com as novas informações. Esse processo contínuo e dinâmico de alinhamento da estratégia é o que permite classificar Quinn na Escola de Aprendizado.

A Escola de Aprendizado preocupa-se com a descrição de como as estratégias de fato se formam nas organizações. Os adeptos dessa Escola entendem que as estratégias derivam de pequenas ações e decisões tomadas pelos membros da organização que, embora sem aparente determinação estratégica, acabam resultando em grande mudança de direção. Na verdade, para Mintzberg *et al* (2000), a estratégia pode surgir de qualquer forma em uma interação de pessoas que se ajustam mutuamente, aprendem entre si, entram em conflito e chegam a um consenso.

A organização pode aprender, também, pelo reconhecimento dos padrões de seu próprio comportamento, tornando suas estratégias emergentes do passado em deliberadas para o futuro. Uma outra possibilidade é o líder gerenciar o processo, deixando o conteúdo específico – o que a estratégia deve ser – para outros. O líder pode ser responsável por uma visão que dê consistência, e que Hamel e Prahalad (1995) chamaram de “intenção estratégica”. A obra desses autores é um híbrido entre Escola do Design, Empreendedorismo, Escola de Aprendizado e Escola Cultural.

De acordo com esses autores, a administração estratégica é um processo de aprendizagem coletiva que visa desenvolver e explorar competências distintivas. O sucesso porvir depende do reconhecimento hoje dos benefícios ou das “funcionalidades” que serão necessários no futuro e, assim, da criação de competências essenciais para a viabilização do seu fornecimento. O aprendizado, aqui, tem caráter funcionalista.

Retornando à Escola de Aprendizado, suas premissas são:

- O desenvolvimento de uma estratégia é um processo complexo e dinâmico que toma a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, em seu limite, formulação e implementação são inseparáveis;
- Embora o aprendizado possa ser exclusivamente do líder, usualmente é um aprendizado coletivo;
- O aprendizado flui de forma emergente por meio de comportamentos que valorizam o pensar retrospectivo, de maneira que a ação “faça sentido”.
- As estratégias, então, surgem como padrões do passado, evoluindo para planos futuros e, finalmente, para perspectivas que guiam o comportamento da organização.

No entanto, a Escola é criticada pela sua falta de sentido de direção, o que pode afetar negativamente a eficácia da organização, seja porque as pessoas, possivelmente, colidem entre si, seja porque adota-se determinado sentido apenas por serem seus proponentes mais fortes politicamente. Além disso, uma forte crise na organização não pode esperar o desenvolvimento de uma estratégia de aprendizado que leva tempo. Esta, ainda, demanda recursos, uma vez que as pessoas têm que ser convencidas a respeito da solução.

Entretanto, para organizações que atuam em ambiente complexo, em que o conhecimento necessário para criar uma estratégia está disseminado pela organização, o processo estratégico da aprendizagem tem ampla serventia. Embora a gerência central possa formular a estratégia, sua implementação tem que ser coletiva.

Contudo, não somente em ambientes complexos a Escola de Aprendizado é de grande valia, mas também novas situações requerem o engajamento, individual ou coletivo, em um processo de aprendizado de tentativa e erro, no qual as forças e fraquezas da organização são descobertas e re-configuradas. Nesse sentido, vale ressaltar o relato de Pascale (1996) a respeito da Honda, empresa que, tomando inicialmente decisões completamente em desacordo com o mercado, aprendeu e evoluiu para ser a líder de mercado em motocicleta.

4.3.7 Escola de Poder

A Escola de Poder entende a formação da estratégia como um processo aberto de negociação, em que o uso do poder e a política influem para o favorecimento de determinados interesses. Parte do pressuposto de que os seres humanos carregam visões do mundo, valores e concepções que não são necessariamente convergentes. Considera, ainda, que cada indivíduo tende a querer que sua visão prevaleça.

Na política organizacional, a escassez de recursos é um dos fatores que pode atizar o conflito. Este é resolvido na dinâmica organizacional por intermédio de barganha, negociação e/ou manobra. Para estar em uma posição mais favorável nesse conflito, o ator social procura deter poder, que pode ser encarado como algo negativo e destrutivo, que fragmenta relações e impede a formação de cursos de ação, ou como algo positivo e útil para qualquer empreendimento, por ser pró-ativo e, uma vez institucionalizado, previsível.

Esse debate sobre o poder na estratégia surgiu no final dos anos 70 com os trabalhos de MacMillan (1978) e Pettigrew (1977), entre outros. Os defensores da Escola de Poder sugerem que os atores sociais desenrolam “jogos políticos” (MINTZBERG, 1989) e que as estratégias são resultados da coalizão dos agentes ao defenderem seus próprios interesses e agendas.

O poder pode ser distinguido entre poder micro, que trata de indivíduos e grupos dentro da organização, e poder macro, que diz respeito à interdependência entre a organização e o seu meio ambiente. Nessa perspectiva, devem ser analisados o gerenciamento da demanda da cadeia produtiva e o uso dos membros da cadeia em proveito da organização. Pfeffer e Salancik (1978) argumentam que o problema fundamental das organizações é administrar as relações da organização com os diversos interessados em sua conduta. Os autores defendem que as inter-relações são extremamente complexas e mediadas por regulamentações e negociações políticas.

Uma organização teria, então, à sua disposição três estratégias básicas de ação:

- Tratar cada demanda à medida que esta surge;
- Ocultar e revelar estrategicamente informações; e

- Jogar um grupo contra o outro.

Ou seja, se um produtor de automóveis, por exemplo, souber que seu produto tem um grave defeito, pode consertar todos os automóveis que apresentem tal defeito, revelar ao concessionário o defeito e pedir para que o carro na revisão programada seja consertado ou divulgar que o concorrente está querendo prejudicá-lo com mentiras.

A finalidade dessas estratégias é reduzir a dependência externa ou mesmo chegar a um acordo com o ambiente, seja por manobras, seja por formulação cooperada. As manobras, geralmente, mostram uma posição de força, que leva os rivais a concluírem ser mais sensato negociar uma composição mutuamente benéfica do que lutar. Já a formulação cooperada de estratégia amplia o processo estratégico para incluir parceiros em seu desenvolvimento. É o caso de alianças estratégicas e *joint ventures*, em que as organizações desenvolvem atitudes de cooperação, ao invés de antagonismo competitivo.

A reflexão que se coloca é sobre a possibilidade de se formular estratégias em ambiente político. As estratégias ou são deliberadas ou emergentes. A estratégia deliberada requer uma realização coletiva de intenções, condição inexistente uma vez que os interesses são disputados, e não compartilhados. A estratégia emergente, por sua vez, requer consistência de ações entre os membros, o que também não ocorre quando há barganha. Mintzberg *et al* (2000), contudo, acreditam que uma estratégia pode emergir de um processo político, fruto de uma abordagem institucionalizada, de um padrão, em que as posições sejam conquistadas passo a passo, por meio de negociações.

4.3.8 Escola Cultural

A cultura, para Mintzberg *et al* (2000), é um processo cognitivo de interpretação do mundo. Essa interpretação é compartilhada coletivamente, sendo, portanto, um processo social. O autor concorda com Pettigrew (1985, p.44) quando este compara a cultura organizacional ao “tecido social expressivo”, que une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos, sublinhando que a cultura é a força vital da organização.

A ação social permeia o conjunto de crenças desta Escola, cujas premissas são:

- A formação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- O membro da organização adquire essas crenças no processo de socialização diário;
- A estratégia toma a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou as capacidades organizacionais são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

A cultura de empresas bem sucedidas, para alguns autores, entre os quais Peters e Waterman (1986), tem certos valores-chave, tais como atendimento impecável, qualidade superior e inovação, que são capazes de prover uma vantagem competitiva e, assim, de sustentar estratégias vencedoras.

As estratégias, segundo a Escola Cultural, podem ser estudadas de duas maneiras:

- Posição subjetiva: interpretação baseada na adaptação organizacional;
- Posição objetiva: razões do comportamento, devidas ao caráter único dos relacionamentos sociais e econômicos.

A posição subjetiva é defendida pelo Instituto Escandinavo de Pesquisa Administrativa, fundado em 1965. A metodologia empregada é de inferência a partir de estudos profundos de casos, tendo como principal preocupação a adaptação da organização ao seu ambiente. A “adequação”, conforme Rhenman (1973), pode ser conquistada por: a) Mapeamento: ao refletir o ambiente; b) Casamento: ao complementar o ambiente; c) Consulta: ao explorar em conjunto o ambiente comum; e d) Domínio: ao projetar seu mapeamento no ambiente. No final dos anos 70, os integrantes do Instituto Escandinavo de Pesquisa Administrativa dispersaram-se, secando o veio da Escola Sueca.

A posição objetiva parte da idéia de “cultura material”, que deriva da interação pelo trabalho das pessoas com os recursos tangíveis, tais como ferramentas e máquinas. Dessa interação resulta objetos que refletem as crenças e os valores dos indivíduos que os fabricam, que os comprem e que os usam, bem como as crenças e os valores da própria sociedade (PROWN, 1993).

A relação é biunívoca; crenças e valores criam objetos, e objetos moldam crenças e valores. Mintzberg *et al* (2000) exemplificam tal relação ressaltando a história do automóvel. Inventado na Europa e fabricado inicialmente por artesãos europeus, foi reinventado pelos americanos, que, por não disporem de mão-de-obra de mesma qualificação que a européia, partiram para a padronização e massificação. Alguns fabricantes europeus propuseram-se a imitar os norte-americanos, porém fracassaram. O mesmo ocorreu com os japoneses, que tiveram sucesso na sua competição com os americanos apenas quando adaptaram a sua produção à cultura de seu país.

A competição no mercado, na verdade, ao invés de basear-se em produto, alicerça-se em sistemas de produção. Os mercados, segundo Penrose (1959), são imperfeitos e não conseguem avaliar novos produtos e tecnologias. Por isso, as empresas que dispõem de novos produtos e novas tecnologias têm que diversificar para terem sucesso. Ao diversificar, agindo em um mercado desconhecido, as empresas desenvolvem capacidades singulares ou recursos únicos.

Wernerfelt (1984) levou adiante as idéias de Penrose, elaborando a Visão Baseada em Recursos, segundo a qual a estratégia envolve a exploração dos recursos internos e o desenvolvimento de novos recursos, isto é, enfatiza a origem da capacidade, que reside em sua cultura organizacional. Posteriormente, Barney (2001) desenvolveu as idéias de Wernerfelt em uma Teoria Baseada em Recursos, apresentando critérios para decidir quais recursos são estratégicos. Para serem considerados estratégicos, os recursos devem passar por quatro filtragens:

- Valor: tem que ser valioso, isto é, tem que ser capaz de melhorar a eficiência e a eficácia da organização.
- Raridade: tem que ser raro e solicitado. Ex: Localização do “último” posto de gasolina em uma estrada.
- Inimitabilidade: tem que ser difícil de imitar. Ex: Performance de um grande ator.
- Insubstituíbilidade: não pode ser facilmente substituído. Ex: Aula de um professor famoso.

A cultura, no entendimento de Barney (2001), é um fator-chave porque encoraja o desenvolvimento de recursos estratégicos, pela interação do dia-a-dia em que as práticas de sucesso são assimiladas e repassadas. Essa prática, muitas vezes, não é clara nem para a própria empresa, sendo a ambigüidade causal a melhor segurança contra imitações. A imitação é particularmente dificultada, pois os recursos não são somente tangíveis, mas também intangíveis – experiências, conhecimento, treinamento e relacionamento –, juntando o econômico ao social, a cultura material à cultura social.

Os recursos estratégicos podem tornar a empresa uma singularidade organizacional e, dessa forma, lhe prover uma vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser revertida em desvantagem na medida em que a organização enrijece, olhando exclusivamente para dentro de si mesma. A mudança estratégica também é dificultada pela ambigüidade causal dos recursos em originar vantagens competitivas, tornando a engenharia reversa uma tarefa complicada.

Diferentemente da Escola de Poder, que fragmenta a organização e promove políticas internas visando mudança estratégica, a Escola Cultural fundamenta-se na dimensão coletivista de processo social, criando uma perspectiva integrada e que propõe estabilidade.

4.3.9 Escola Ambiental

Essa Escola traz o ambiente à tona e o alinha à liderança e à organização, colocando-o como um dos três pilares do processo de formulação estratégica. O ambiente sempre esteve presente também nas demais Escolas. Na Escola do Design, por exemplo, é considerado na análise SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* –, que estuda, além das forças e fraquezas internas, as oportunidades e ameaças externas. A Escola de Planejamento retoma esse tipo de análise, assim como a Escola de Posicionamento. A Escola Cognitiva, por sua vez, reconhece que a complexidade do ambiente pode distorcer sua percepção. A Escola de Aprendizado também reconhece sua complexidade, mas o emprega de forma positiva para melhorar seu conhecimento. O ambiente é, entretanto, nessas Escolas, considerado um elemento passivo. Já na Escola Ambiental o ambiente passa a ter um papel ativo.

Na Escola do Design e de Empreendimento, o papel de estrategista principal era exercido pelo gerente geral; já na Escola de Planejamento, era praticado pelos planejadores e analistas. Estrategistas adicionais foram introduzidos pela Escola de Aprendizado e pela Escola de Poder. Na Escola Cultural, os estrategistas passaram a ser todos os membros da organização. Em todas essas Escolas a formulação da estratégia cabia ou ao indivíduo ou à coletividade. Segundo a Escola Ambiental, essa função é do ambiente.

O ambiente, segundo Mintzberg *et al* (2000, p.211), é um “[...] conjunto de forças vagas ‘lá fora’ – na verdade, tudo o que não é a organização.” Esse conjunto de forças, complexo e dinâmico, conduz a organização para um nicho ecológico. É deste nicho que as organizações devem retirar seu sustento, em permanente conflito com seus competidores.

Para Henderson (1989), os postulados das teorias econômicas, que consideram que a maximização do lucro é decorrência da correta escolha da quantidade produzida, ou seja, quando os custos marginais igualam-se às receitas marginais, são muito abstratos e irrealistas. É mais provável que a adaptação ao ambiente resulte do acaso ou da sorte.

As premissas dessa Escola são:

- O ambiente é um conjunto de forças que exerce o papel central na geração das estratégias da organização;
- A organização deve adaptar-se a esse ambiente ou será eliminada;
- As organizações concentram-se em nichos ecológicos, dos quais, em competição com as demais, extraem recursos, até que acabem e encerrem suas atividades.

A Escola Ambiental teve sua origem na Teoria da Contingência, segundo a qual não existe a “melhor maneira” de se dirigir uma organização, visto que a forma de conduzi-la depende do seu porte, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto e de outros tantos fatores; ou seja, “tudo depende”. A Teoria da Contingência foi radicalizada pelos “ecologistas de população”, entre os quais Hannan e Freeman (1977), ao empregarem nas organizações as idéias darwinianas de variação, seleção e retenção. É o ambiente que estabelece o critério de seleção; as organizações que satisfazem esses critérios continuam no mercado, as demais são eliminadas. A Teoria Ecológica, possivelmente, explica porque há tão poucas empresas centenárias. Por exemplo, das nove maiores empresas de São Paulo, em 1928, fundadoras do

Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), apenas três continuam atuando no mercado hoje (DWECK, 2004).

Uma derivação da Teoria Ecológica é a Teoria Institucional, a qual concorda que o ambiente restringe a opção estratégica, mas não a elimina. Os institucionalistas consideram que o ambiente fornece, além dos recursos econômicos, recursos simbólicos, tais como reputação de eficiência e prestígio, capazes de proteger as organizações da incerteza do seu ambiente. A proteção é efetivada pela legitimação junto aos seus *stakeholders*. Estando as organizações em um nicho, o processo termina em um isomorfismo institucional.

Para alguns autores, entre os quais Miles e Snow (2003), a linha divisória entre a organização e o ambiente é nebulosa, sendo difícil identificar onde começa uma e termina a outra. Assim, até que ponto uma organização é distinta de seu ambiente? Os ambientes, então, selecionam as organizações, ou são as organizações que moldam o ambiente? Os ambientes existem ou não passam de construções sociais? Qual é, na verdade, a margem de manobra que se tem? Essas são algumas reflexões que podem ser feitas a partir da Escola Ambiental.

4.3.10 Escola de Configuração

A Escola de Configuração interessa-se pela dinâmica do ajuste da organização à mudança ambiental. Tal dinâmica envolve estratégia, estrutura e processos internos que se configuram de uma determinada forma ao longo do tempo, transformando-se ciclicamente à medida que surgem novas solicitações.

A configuração é descrita como um estado da organização e do contexto que a cerca, enquanto a transformação descreve o processo de geração de estratégia. A transformação é uma consequência inevitável da configuração na busca estratégica; é, ainda, uma mudança que é estabilizada pela configuração em ciclos sucessivos.

A origem da Escola pode ser creditada a Chandler (1987), ao identificar quatro “capítulos” da história da “grande empresa industrial americana”, sendo o primeiro caracterizado pela acumulação de recursos; o segundo pela racionalização do uso de recursos; o terceiro pelo crescimento continuado; e o quarto pela racionalização do uso de recursos acumulados. Esses

“capítulos” são, na verdade, estágios pelos quais as empresas passaram em seus ciclos de vida. Chandler (1987, p.383) concluiu que: “[...] a estratégia da companhia no tempo determina sua estrutura.” Ressalta, ainda, que: “[...] estratégia tem sido o plano para alocação de recursos para demanda antecipada.” Cabe ao gerente planejar e direcionar os recursos nas flutuações de mercado, que caracterizam épocas de transformação que necessitam de estratégias para posicionar recursos para a nova demanda.

A abordagem “configuracionista” tem sido empregada pela Universidade McGill, no Canadá, onde a equipe de Mintzberg tem orientado várias pesquisas que mapeiam estratégias de empresas por longos períodos, no intuito de entender a formação da estratégia. Desses estudos pode-se extrair as seguintes premissas:

- Uma organização, durante um certo tempo, pode adotar uma determinada configuração estável, ou seja, uma estrutura adequada ao contexto, o que faz com que se engaje em certos comportamentos que originam um conjunto de estratégias.
- Os períodos de estabilidade são interrompidos por processos de transformação.
- Esses estados sucessivos de configuração e transformação tornam-se seqüências padronizadas descrevendo ciclos de vida das organizações.
- O processo de configuração e transformação pode destruir a organização, sendo, então, a chave da estratégia sustentar a estabilidade e gerenciar a ruptura.

As Escolas citadas neste trabalho, para Mintzberg *et al* (2000), são configurações particulares de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem, cognição individual ou socialização coletiva, ou, ainda, são simples respostas ao meio ambiente, mas cada uma em seu devido contexto e em um determinado momento.

Uma das principais críticas que se faz à Escola de Configuração refere-se à sua visão de que a competição é marcada por momentos de crise e oportunidades, seguida de longos períodos de marasmo. Tal afirmação contrasta com a visão de autores como Quinn e Voyer (1996), para os quais as mudanças são incrementais e contínuas.

Independentemente da polêmica que envolve a mudança, cogitando-se se esta deve ser abrupta e profunda ou incremental e contínua, deve-se reconhecer o esforço dispensado na

busca de modelos que possam descrever e, inclusive, prever o processo de adaptação das organizações. Um desses modelos é o proposto por Miles e Snow (2003), que é comentado adiante.

4.4 Tipologia de estratégias competitivas

Os principais modelos de estratégia competitiva são o de Porter (1986), comentado na Escola de Posicionamento (ver item 4.3.3), e o de Miles e Snow (2003), que será abordado a seguir.

4.4.1 Modelo de Miles e Snow

Este modelo objetiva desenvolver um entendimento acerca do processo pelo qual uma organização continuamente ajusta-se ao seu ambiente. O modelo de ciclo adaptativo é dinâmico e demonstra a natureza e o inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma posição vantajosa no ambiente escolhido. Três são os principais problemas que requerem a atenção da gerência: o problema de empreendedorismo, o problema de engenharia e o problema administrativo. Esses problemas se inter-relacionam.

Os autores apontam quatro tipos de organização, que se distinguem de acordo com as estratégias utilizadas ao longo do ciclo adaptativo. As estratégias que definem o tipo de organização são: Defensiva, Analisadora e Prospectiva. São estáveis, uma vez que se uma delas for escolhida e seguida pela organização fará com que esta seja uma competidora eficaz em seu ramo. Caso não seja escolhida uma dessas três estratégias, a organização terá respostas lentas às oportunidades e será, provavelmente, pouco eficaz e instável, sendo chamada de Reativa.

As duas correntes de adaptação ao meio ambiente – seleção natural e seleção racional – são consideradas pouco adequadas pelos autores que preferem o conceito de escolha estratégica (Child, 1972). Esta considera que a estrutura da organização é somente parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais e enfatiza o papel do gerenciador, que representa o elo entre a organização e o meio ambiente. Esses gerentes são vistos como “ajustadores” da

estrutura da organização e do processo, mas também como manipuladores do ambiente para conformá-lo ao que a organização está fazendo.

A efetividade da adaptação depende da percepção do grupo decisório acerca das condições ambientais e das decisões relativas ao encaixe ambiental. Embora os três mencionados problemas – empreendedorismo, engenharia e administração – sejam interligados, serão explicados individualmente.

O problema do empreendedorismo refere-se à questão produto-mercado, podendo ser resolvido desenvolvendo-se e projetando-se a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação mercadológica. A resolução do problema de engenharia, por sua vez, envolve

a criação de um sistema para operar a solução do problema do empreendedorismo, ou seja, consiste em selecionar a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos. Já a resolução do problema administrativo consiste na redução da incerteza, ou, em outros termos, na racionalização e estabilização das atividades solucionadoras de dificuldades oriundas dos problemas de empreendedorismo e engenharia. Além de resolver problemas, tais atividades envolvem a formulação e implementação de processos que permitam a evolução da organização (inovação).

Em uma organização ideal deveria ser dada igualmente importância ao paradoxo de criação de um sistema administrativo (estrutura e processo) que estabilize a organização, mas também que não a engesse e impossibilite a inovação. Os autores chamaram de variáveis *lagging* e *leading*. A variável *lagging* é representada pelo sistema de estrutura que dirige a organização para o processo de ajustamento às condições atuais. A variável *leading*, por sua vez, representa a capacidade de adaptação futura da organização.

A ilustração 9 mostra o ciclo adaptativo.

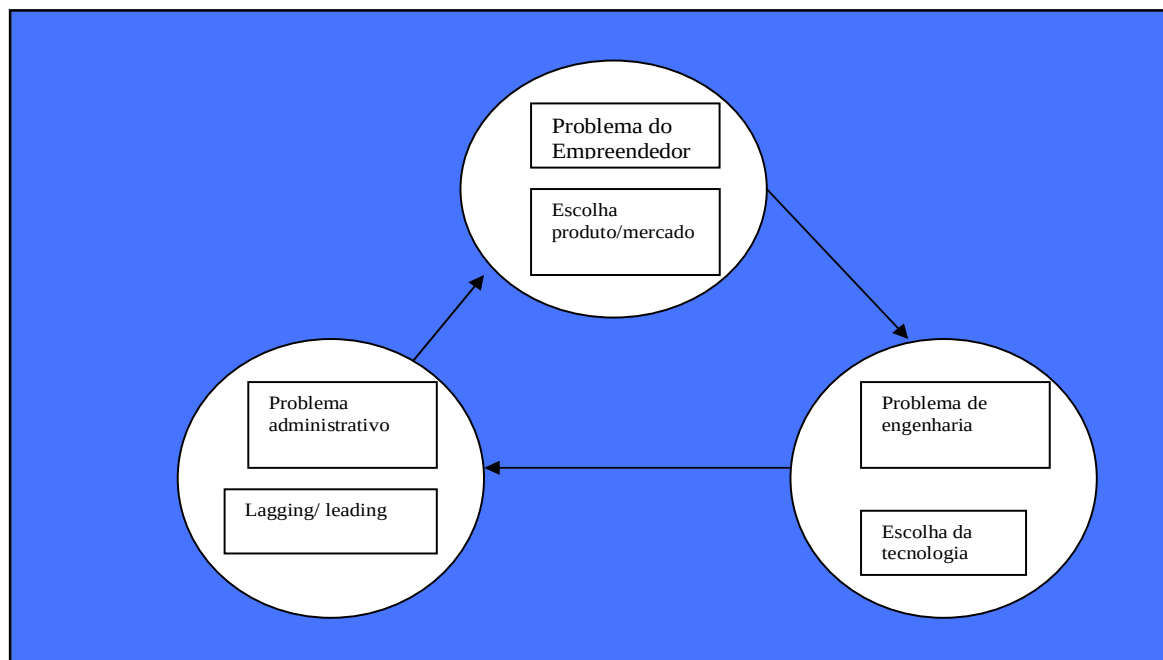


Ilustração 9 - O ciclo adaptativo
 FONTE: Adaptado de MILES e SNOW (2003).

4.4.2 Tipologia adaptativa das organizações

Os autores consideram três formas adaptativas pró-ativas e as chamam de Prospectiva, Defensiva e Analisadora. Um quarto tipo – Reativo – seria, na verdade, uma falta de mecanismo de adaptação que conduza ao alinhamento. A Prospectiva explora o ambiente em busca de novas oportunidades; a Defensiva prevê um melhoramento contínuo da eficiência; e a Analisadora equilibra suas ações para aumentar a eficiência das operações atuais e, ao mesmo tempo, para procurar novas oportunidades. A Reativa, por sua vez, é conduzida pelas forças ambientais ou adota uma estratégia de seguir as demais.

Em outras palavras:

- Prospectivas: são organizações que procuram novas oportunidades e constantemente respondem a novidades emergentes. Assim, são fontes de mudança e criadoras de incerteza para seus competidores, sendo, assim, inovadoras.
- Defensivas: são organizações que têm domínio estreito de produto-mercado, operam muito bem em uma limitada área, mas não ousam procurar novas oportunidades fora de

seus domínios. Conseqüentemente, poucas vezes precisam modificar sua tecnologia, sua estrutura ou seus métodos de operação. Sua atenção está voltada para o aumento da sua eficiência.

- Analisadoras: são organizações que operam em dois tipos de mercado, um relativamente estável e outro turbulento. Em seu mercado estável operam com estruturas formais rotineiramente, e em seu mercado turbulento seguem aquele competidor que parece ser o mais promissor.
- Reativas: são organizações que percebem modificações em seu ambiente, mas são incapazes de respondê-las efetivamente, ajustando-se somente quando forçadas.

A escolha da estratégia molda o desenho da organização, uma vez que suas características internas são afetadas pelas táticas que adota. Enquanto a estratégia prospectiva envolve uma orientação para a aprendizagem, uma estrutura descentralizada e instalações fabris flexíveis, para que novos produtos possam ser rapidamente incorporados à produção, a estratégia defensiva caracteriza-se por uma orientação para o controle e centralizada, enfatizando eficiência e supervisão cerrada. Já a estratégia analisadora equilibra eficiência e eficácia, controle rígido de custo com flexibilidade, isto é, produção eficiente para os produtos em ambiente estável e eficácia para os produtos em ambiente dinâmico. As características das organizações reativas não apresentam um padrão definido, já que podem mudar subitamente, dependendo das necessidades do momento.

O modelo permite entender a estratégia como uma construção emergente da organização inteira e em permanente transformação e configuração. Ao envolver toda a organização, a estratégia depende de um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos, elementos que definem uma cultura organizacional.

4.4.3 Construto da estratégia competitiva

O construto da estratégia competitiva adotado na pesquisa de campo teve como base o modelo de Miles e Snow (2003), que distingue quatro tipos de estratégia. As estratégias adotam maneiras diferentes de resolver os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. No quadro 6 encontra-se dimensão, indicador e seu relacionamento com a tipologia de estratégia competitiva.

Quadro 7 - Estratégia competitiva, dimensão e indicador

INDICADOR				
DIMENSÃO	PROSPECTIVA	DEFENSORA	ANALISADORA	REATIVA
1. Empreendedorismo (Crescimento)	Novos produtos para novos clientes.	Ampliação da linha de produtos existente aos clientes atuais	Ampliação da linha de produtos existente aos clientes atuais e novos produtos para novos clientes.	Segue o competidor mais próximo.
2. Empreendedorismo (Risco)	Preferência pelo alto risco com alto retorno do investimento.	Preferência pelo baixo risco com moderado retorno do investimento.	Preferência pelo moderado risco com moderado retorno do investimento.	Avesso ao risco.
3. Engenharia (Ênfase na eficiência ou eficácia)	Ênfase na eficácia procurando novas soluções em resposta às necessidades dos clientes.	Ênfase na eficiência com controle cuidadoso dos custos.	Equilibra eficiência e eficácia; controle rígido de custo.	Não há uma clara definição.
4. Engenharia (Integração da produção)	Processos flexíveis, horizontais com <i>outsourcing</i> .	Processos rígidos para ganhar em escala. Verticalização.	Processos verticalizados para a linha tradicional e horizontalizados para linhas inovadoras.	Processos flexíveis e rígidos sem uma clara definição de produto.
5. Administração (Delegação de autoridade)	Descentralizada; valoriza criatividade e <i>empowerment</i> .	Centralizada; supervisão estreita; pouco <i>empowerment</i> .	Equilibra centralização com descentralização.	Pouco controle.
6. Administração (Processos internos)	Uso limitado de procedimentos escritos.	Uso extenso de procedimentos escritos.	Uso moderado de procedimentos escritos.	Pouco uso de procedimentos escritos.

FONTE: Adaptado de MILES; SNOW, 2003.

4.4.4 Semelhanças entre estratégias de Porter e Miles e Snow

As estratégias de Porter e as de Miles e Snow, para Daft (2002), apresentam semelhanças. Segundo o autor, a estratégia de Diferenciação de Porter é fortemente orientada para a aprendizagem; a organização que adota esta estratégia precisa preocupar-se em fazer com que seus funcionários constantemente experimentem e aprendam novas formas de agregar valor ao cliente. Para tanto, sua estrutura tem que ser horizontal, com poucos níveis, trabalhando seus funcionários diretamente com os clientes, sendo premiados pela criatividade e tomada de

risco. Essas características, conforme Daft, se assemelham àquelas encontradas na estratégia Prospectiva de Miles e Snow.

A estratégia de Liderança em Custo requer autoridade forte e controle rígido, procedimentos operacionais padrões e ênfase em sistemas eficientes. As tarefas são executadas sob supervisão rígida, não havendo liberdade para a tomada de decisões. Essa estratégia se assemelha àquela chamada por Miles e Snow de Defensiva.

A estratégia Analisadora de Miles e Snow equilibra eficiência para linhas de produtos estáveis com flexibilidade e aprendizado para novos produtos, sendo, portanto, uma mistura das estratégias de Diferenciação e de Liderança de Custo.

A estratégia Reativa configura-se em uma abordagem sem nenhuma direção, podendo a empresa mudar suas características abruptamente, conforme os acontecimentos.

Existe, contudo, uma grande diferença nas abordagens. O modelo de Porter pressupõe estratégias prontas para serem alocadas conforme cada contexto, enquanto o modelo de Miles e Snow, que se originou na Teoria da Contingência, entende ser necessário gerar a estratégia para cada situação específica.

4.4.5 Atualidade do modelo de Miles e Snow

Tal como foi feito com o Modelo de Valores Competitivos, a atualidade do Modelo de Miles e Snow também foi pesquisada por intermédio do Proquest – banco de dados dos artigos internacionais acadêmicos do campo da administração de organizações –, em 29/04/2005, sob a ocorrência Miles AND Snow AND Strategy AND PND (1/1/2000), encontrando-se 364 eventos. Desses artigos extraiu-se cinco, que são relatados a seguir.

Mavondo e Farrel (2003) estudaram 176 empresas do ramo de alimentação no Zimbábue, tendo como hipótese que a cultura organizacional estava significativamente e positivamente relacionada com a estratégia organizacional. O modelo cultural usou quatro níveis: artefatos; histórias e rituais; padrões de comportamento; e crenças. As estratégias foram tipificadas, conforme proposto por Miles e Snow. E a hipótese se confirmou.

Morgan *et al* (2003) estudaram 180 empresas inglesas para investigar como as estratégias de mercado de um concorrente prospectivo distinguem-se daquelas defensivas, analisadoras e reativas adotadas no setor de alta tecnologia. Os autores concluem que uma empresa que adota a estratégia prospectiva possui um “negócio complexo para gerenciar” devido à forma particular e articulada da sua posição produto-mercado, pela qual seus recursos e ativos são empregados para criar vantagem posicional.

Andrews *et al* (2003) pesquisaram 119 organizações públicas na Inglaterra e concluíram que a performance organizacional está positivamente associada à estratégia prospectiva e negativamente atrelada ao posicionamento reativo. Assim, embora o ambiente externo coloque sérias limitações, pode-se afirmar que existe espaço para manobras que levam a melhor performance.

Singh e Agarwal (2003) investigaram o relacionamento da remuneração do executivo com a estratégia competitiva de Miles e Snow em 102 empresas mineradoras do Canadá. Concluíram que há um co-relacionamento e que as empresas defensoras remuneram melhor seus executivos.

Gibbons e O'Connor (2005) estudaram em 350 empresas, pequenas e médias, da Irlanda, a formação da estratégia em cada um dos seus tipos. Concluíram que as empresas que empregam estratégias prospectivas têm um método próprio e formalizado de planificação que lhes fornece uma vantagem sobre seus competidores.

O Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD é um fórum privilegiado que permite conhecer o caminho que está sendo trilhado pela academia no Brasil. O levantamento nos 185 artigos de administração estratégica apresentado no ENANPAD, entre 1997 e 2001, mostrou que as obras mais citadas foram as de Miles e Snow, Porter, Hamel e Prahalad e Mintzberg (RODRIGUES FILHO, 2004).

5 ESTRATÉGIA E CULTURA

5.1 Delimitando o tema

Nos últimos 50 anos, o estudo da administração de empresas desenvolveu-se intensamente, com a publicação de novas idéias que alargaram os espaços conceituais de tal forma que se torna necessário delimitar o tema antes de se iniciar a sua exposição.

No artigo comemorativo de 50 anos da revista *Management Science*, Boudreau (2004) afirma que os temas estudados estão “melhorando os modelos da ciência da administração” ou distinguindo pontos de vista ou suposições, tratando, por exemplo, “as organizações como entidades tomadoras de decisão”. O primeiro tema trata de identificar a violação de algum modelo, procurando torná-lo mais preciso com o conhecimento organizacional. Já o segundo trata da natureza da organização, refletindo sobre o compartilhamento de informações, a aprendizagem e os processos grupais na perspectiva dos seus efeitos sobre a informação, a incerteza e a melhoria da eficiência e eficácia das decisões organizacionais.

Entre essas possibilidades, na presente dissertação, optou-se por tratar as organizações como entidades tomadoras de decisão, analisando-se sua evolução por intermédio do seu processo estratégico, que reflete a sua concepção, o seu crescimento, o seu declínio e a sua renovação.

As abordagens de estudo podem variar de uma concepção simbólico-interpretativa para uma diametralmente oposta, como a objetiva ou modernista. A abordagem simbólico-interpretativa parte do pressuposto de que a realidade é construída. Assim, elimina as distinções que se faz entre a cultura organizacional e as estruturas e estratégias das empresas, uma vez que esses atributos são entendidos como manifestações diretas das suposições culturais de que negócio a empresa está e como ela o conduz (BARNEY, 1986). Weick (1985), por exemplo, aponta que estratégia e cultura se sobrepõem e que há várias questões nas organizações que alguns consideram como sendo cultura e outros como sendo estratégia, concluindo que “[...] estratégia e cultura podem ser substitutas uma da outra.” (WEICK, 1985, p.383).

A abordagem objetiva ou modernista, por sua vez, teoriza sobre estrutura, tecnologia, ambiente e estratégia, utilizando uma perspectiva epistemológica objetiva e investigando o fenômeno de um ponto de vista externo ao objeto (HATCH, 1997). Essa é a abordagem adotada na pesquisa de campo que será apresentada no capítulo 6.

5.2 A influência da cultura na estratégia

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de sistemas compartilhados que fornecem significação aos eventos e às circunstâncias (SHRIVASTAVA, 1985). Os pressupostos compartilhados determinam a natureza dos produtos culturais, que podem ser categorizados em:

- mitos e sagas;
- sistemas de linguagem e metáforas;
- simbolismo, cerimônias e rituais; e
- sistemas de valores e normas comportamentais.

Os mitos e as sagas fazem parte da história da organização; são contados para os seus novos membros para ilustrar como foi o comportamento da empresa no passado e para mostrar o relacionamento desta com o seu ambiente. Os sistemas de linguagem e metáforas são manifestações orais da cultura organizacional que mostram a comunicação entre os membros, ajudando o entendimento de aspectos particulares da organização; os jargões, por exemplo, podem ser próprios da empresa e, dessa forma, identificar seus membros. O simbolismo, como, por exemplo, o slogan “Dedicação total a Você”, permite identificar os comportamentos privilegiados pela organização; as cerimônias e os rituais também demonstram o que é importante na organização. Finalmente, os sistemas de valores e as normas comportamentais refletem a concepção racionalizada do que é considerado desejável pela organização; influenciam a escolha de metas e estratégias e afetam as normas do comportamento social.

Esses produtos da cultura organizacional medeiam e substituem a racionalidade nas decisões estratégicas, uma vez que estas envolvem tarefas de intrincada interpretação, que, ainda, está

sujeita à formatação da cultura organizacional. Por exemplo, a Facit Inc., que era uma grande fabricante de máquinas mecânicas de calcular, não percebeu o advento da tecnologia eletrônica porque tinha uma cultura de “engenheiro mecânico” (SHRIVASTAVA, 1985).

Os processos decisórios estratégicos muitas vezes provêm de um meio no qual os pressupostos culturais estão presentes. Learned *et al* (1965, p.20), em sua obra clássica, já consideravam que a alternativa escolhida pelo gerente passava muitas vezes pela sua preferência pessoal. Segundo os autores: “Valores pessoais, aspirações e ideais influenciam, e em nossa opinião bem apropriadamente, a escolha final das propostas.”

O processo estratégico, para Learned *et al* (1965), desenrola-se em quatro etapas:

- Identificar oportunidades de mercado e ameaças;
- Identificar competências corporativas e recursos;
- Compatibilizar valores e aspirações pessoais; e
- Alinhar-se no cumprimento de obrigações com a sociedade.

Esses estágios são direta ou indiretamente moldados pelos produtos culturais; uma falta de sintonia pode originar problemas na organização.

A identificação de oportunidades de mercado e ameaças requer uma leitura do ambiente, seguida da sua interpretação. O tempo disponível entre a leitura, a interpretação e a ação é geralmente exíguo, além de ter-se limitações de conhecimento. O modelo de decisões histórico da empresa poderia ser usado como guia decisório, ou seja, segue-se os mitos e as sagas da empresa. Às vezes, esse comportamento é útil para executar mais rapidamente e melhor uma tarefa, mas, outras vezes, impede a percepção de ameaças, como ocorre nas empresas demasiadamente “arrogantes”.

A linguagem e as metáforas empregadas condicionam o desenvolvimento das competências corporativas, uma vez que limitam o entendimento ao quadro conhecido. Assim, ao empregar-se metáforas de guerra, no dia-a-dia, e essa metáfora passar a suportar o entendimento dos membros de que o ambiente é de guerra, fica difícil implementar estratégias de parcerias.

O simbolismo e as cerimônias são maneiras efetivas de se promover o entendimento de soluções para as questões estratégicas. As comemorações de vitórias da empresa são oportunidades de sintonizar as aspirações de crescimento desta com aquelas de melhoria de vida dos funcionários.

Por último, o sistema de valores da organização define o grau de cumprimento da suas obrigações sociais. O tema da responsabilidade social da empresa passa necessariamente pelos seus valores, pois somente as empresas que realmente acreditam na sua função social desenvolvem programas consistentes. “Os valores pessoais influenciam não apenas as escolhas estratégicas, mas também sua postura social.” (SHRIVASTAVA, 1985, p.108).

A ilustração 10 mostra os possíveis problemas provocados pela falta de sintonia da cultura organizacional com a estratégia da empresa.

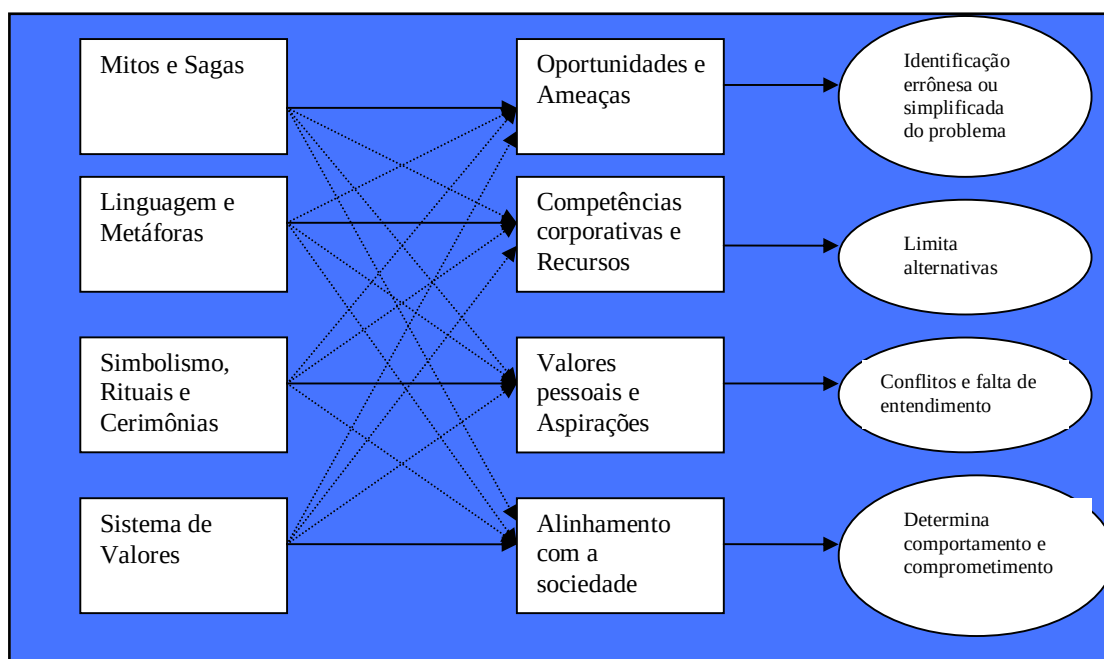


Ilustração 10 - Influência da cultura nos processos decisórios estratégicos

FONTE: Adaptado de SHRIVASTAVA, 1985.

Histórias e crenças que permeiam a cultura organizacional podem incentivar a implementação estratégica, mas podem também constituírem-se em barreiras às mudanças. Frases como “já vimos esse filme antes” e “isso foi tentado e não deu certo” são exemplos de barreiras advindas da cultura interna. Culturas em que os procedimentos vigentes impedem a experimentação, funcionando mais como amarras do que como orientação para a execução, dificultam a adoção de estratégias inovadoras.

5.3 Integração da cultura organizacional e da estratégia competitiva

A cultura organizacional não deixa de ser a marca do estilo e respectivas características dos administradores da empresa e do relacionamento desta com o seu mercado (VICO MAÑAS, 2001). As características do empresário e/ou dirigente, moldadas pela cultura da empresa, podem tornar a empresa passiva ou ativa ao meio ambiente. Uma atitude passiva, ou seja, indiferente ao mundo exterior, significa ignorá-lo ou isolá-lo, levando a empresa a uma estratégia defensiva. Uma atitude pró-ativa, isto é, de ataque e antecipação às tendências, conduz a empresa a uma estratégia projetiva ou prospectiva. Entre esses dois extremos uma graduação é possível e mostrada no quadro seguinte.

Quadro 8 - Possíveis atitudes empresariais frente ao ambiente

Escala	Caracterização
Defensivo	Ignorar
	Isolar
Combativo	Resistir
	Recolher
	Ajustar
	Explorar
	Influenciar
Projetivo	Atacar
	Antecipar

FONTE: VICO MAÑAS, 2001, p.131.

A integração da cultura organizacional com a estratégia competitiva requer dois passos. O primeiro é tomar conhecimento da existência da cultura e identificar seus valores e pressupostos. O segundo é desenhar um modelo estratégico que explicitamente considere os fatores culturais.

O primeiro passo, identificar a cultura organizacional, na presente dissertação, será realizado conforme a proposta do Modelo de Valores Competitivos. O segundo passo, desenho do modelo estratégico, será realizado com base na tipologia de Miles e Snow e confrontado com o modelo cultural.

O Modelo de Valores Competitivos define quatro tipos de cultura: Inovadora, Hierárquica, Racional e Grupal. Da mesma forma, o Modelo de Estratégia apresenta quatro categorias: Prospectiva, Defensiva, Analisadora e Reativa.

A cultura inovadora está em constante movimentação, direcionando-se ao ambiente externo e flexibilizando-se para captar oportunidades e detectar ameaças. A estratégia prospectiva alinha-se melhor a essa cultura ao procurar inovar no mercado e criar incertezas aos concorrentes. Tendo a empresa uma cultura inovadora, a implementação da estratégia prospectiva torna-se muito mais fácil, uma vez que entre ambas existe sintonia.

A cultura hierárquica tem como objetivo a manutenção da situação. Para tanto, foca-se em processos internos que melhoram a eficiência, estando, assim, em sintonia com a estratégia defensiva, que objetiva manter uma posição conquistada no mercado e, concomitantemente, diminuir custo ou diferenciar mais determinado produto.

A cultura racional, por sua vez, é orientada para a obtenção de resultados, tanto internos quanto externos, acreditando que os esforços despendidos acarretarão recompensas. A estratégia analisadora tem que balancear atuações distintas em mercados diferentes e necessita, portanto, de pessoas maleáveis e interessadas em cumprir metas, estando, assim, alinhada com a cultura racional.

A cultura grupal tem foco interno, ou seja, procura promover o bem-estar do grupo, estando, portanto, sintonizada com a estratégia reativa, que reage somente por absoluta necessidade, privilegiando a tranqüila continuidade das ações e preferindo manter uma coesão do grupo a envolver-se em processos de transformação.

A integração da cultura com a estratégia é aperfeiçoada na forma organizacional, que define a configuração da estrutura e do poder. As organizações, para Mintzberg (1995), são submetidas a um conjunto de sete forças, que são os parâmetros delineadores da configuração: direção, eficiência, proficiência, concentração de esforços, inovação, cooperação e competição. Quando há predominância de uma sobre as demais, a estrutura tende a ser configurada de uma maneira específica, com características definidas, sendo as principais: adhocracia, máquina, profissional e missionária. “Cada uma destas é um tipo puro, a combinação teoricamente congruente dos parâmetros situacionais com os parâmetros

delineadores.” (*Ibid.*, p.157). Na vida real, as organizações apresentam uma mistura dos diversos tipos.

O grupo na organização cujas práticas são mais relevantes para o mercado detém o poder e disso deriva suas práticas mediadoras de conflito.

No quadro 9 são apresentados os tipos principais de configuração, conforme Mintzberg.

Quadro 9 - Tipos principais de configuração de Mintzberg

Tipo de Organização	Força Principal	Poder	Característica
Adhocracia	Inovação	Pessoal da criatividade	Ênfase na inovação
Máquina	Eficiência	Tecnoestrutura	Controle dos técnicos especializados
Profissional	Proficiência	Núcleo operacional	Controle exercido por especialistas independentes
Missionária	Cooperação	Ideologia	Controle por crenças e símbolos.

FONTE: Baseado em MAXIMIANO, 2004, p. 443.

As adhocracias são normalmente organizações temporárias que se formam para executar um projeto, tendo como características a informalidade, bem como a descentralização do seu sistema de autoridade, o que permite mais rapidez nas tomadas de decisões. Frequentemente, nas adhocracias encontra-se o tipo matricial, combinando o tipo de estrutura organizacional por função ou departamento com a estrutura de equipes de projeto ou atividade. É uma forma adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos (MORGAN, 1996). Tanto a cultura inovadora quanto a estratégia prospectiva alinham-se com essa forma organizacional, que lembra a organização orgânica de Burns e Stalker (1961).

As organizações do tipo máquina apresentam grande formalismo na administração, tendo não só vários níveis hierárquicos, como também uma padronização elevada nas operações e nas decisões. São normalmente grandes unidades produtoras que trabalham com escalas de produção, como siderúrgicas e indústrias químicas. A estrutura é centralizada e o poder está na hierarquia. Sua visão interna e seu foco na eficiência alinham-se com a cultura hierárquica e com uma estratégia defensiva.

Na organização profissional o poder está com os detentores do conhecimento. Exemplos deste tipo de organização são: escolas, hospitais e bancas de advocacia. A parte mais importante é o seu núcleo operacional formado por especialistas com certas habilidades. Compete a esses especialistas equilibrar e mediar as ações em mercados diferentes e que poderiam originar conflitos. A cultura denominada de racional e a estratégia analisadora podem ser encontradas mais facilmente neste tipo de organização.

A organização missionária é dominada por um sistema de crenças e valores que aglutinam as pessoas ideologicamente. Embora todas as organizações sejam baseadas no compartilhamento de crenças e valores, nessas organizações os padrões de comportamento são, sobretudo, alicerçados na ética. São exemplos, no extremo, as Organizações Não-Governamentais - ONGs e as instituições religiosas. Sua visão interna e a ênfase na coesão social aproximam sua cultura grupal da estratégia reativa.

O quadro apresentado a seguir mostra esses relacionamentos, ligando-os à forma organizacional.

Quadro 10 - Quatro sistemas transacionais e Formas de organização

FORMA ORGANIZACIONAL				
MODELO	ADHOCRACIA	MÁQUINA	PROFISSIONAL	MISSIONARIA
Cultural de Quinn & Rohrbaugh	Inovadora	Hierárquica	Racional	Grupal
Estratégico de Miles & Snow	Prospectiva	Defensiva	Analisadora	Reativa

FONTE: Adaptado de QUINN e GRATH, 1985, p. 327.

Na turbulência do dia-a-dia, a administração pode querer mudar sua estratégia sem considerar a cultura organizacional. No entanto, o presente estudo pretende mostrar a importância da sintonia entre a estratégia e a cultura. O desafio para os administradores é examinar a cultura e pesar seu impacto na estratégia, conforme recomenda Shrivastava (1985, p.110): “Embora várias características culturais possam ser difíceis de mudar, os gerentes podem ao menos estar cientes delas e tentar desenvolver estratégias consistentes com a cultura organizacional.”

Nesse sentido, o sucesso da organização dependerá, provavelmente, da escolha da estratégia adequada. Embora não exista nenhuma fórmula mágica que a indique, “[...] o que pode ser sugerido é que as alternativas estratégicas plenamente adaptadas à cultura organizacional, com todas as suas particularidades, deverão ser muito bem analisadas antes de sua implementação.” (VICO MAÑAS, 2003, p.42).

6 A PESQUISA DE CAMPO

6.1 Planejamento da pesquisa

A pesquisa que será apresentada neste capítulo tem um caráter exploratório, já que o conhecimento acerca do tema pesquisado é limitado. Dessa forma, segue-se o disposto por Selltitz (1974, p.61), que sugere: “No caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado.”

Adota-se o método de estudo de caso (YIN, 2001), uma vez que se objetiva conhecer “como” e “por que” a cultura e a estratégia das empresas, que são variáveis complexas e contemporâneas sobre as quais o pesquisador não tem controle, estão relacionadas. Reconhece-se, ainda, que a cultura organizacional é a identidade da organização e que a estratégia competitiva é fruto de uma escolha individual. Por conseguinte, a individualidade da cada empresa tem que ser preservada na coleta de dados, afigurando-se o estudo de casos múltiplos como adequado para a abordagem do problema.

No projeto de pesquisa foram considerados os cinco itens que devem ser observados, segundo Yin (2001, p.42):

- Questão de estudo;
- Proposição do estudo;
- Unidade de análise;
- Lógica que une os dados às proposições;
- Critério para se interpretar as descobertas.

A questão de estudo parte da pergunta: “Qual o relacionamento da cultura organizacional com a estratégia competitiva da indústria mecânica brasileira de equipamentos pesados?” A hipótese a ser testada é: “Existe uma relação entre a cultura organizacional e a estratégia competitiva”. A literatura indica a existência desse relacionamento. Wright *et al* (2000, p.325), por exemplo, comentam que: “A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa.”

A proposição do estudo é verificar a sintonia entre a cultura organizacional e as estratégias das empresas em um setor específico da economia, sendo a unidade de análise os empreendimentos integrantes da Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados - CSPEP da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ, situada em São Paulo, porém com abrangência nacional.

Das 82 empresas da Câmara, listadas no anexo 1, onze têm faturamento acima de US\$ 100 milhões por ano e serão chamadas de grandes empresas. Estas são apresentadas no quadro 11, do qual foram excluídas a Daimler-Chrysler e a Siemens, já que ambas têm faturamento proveniente principalmente de outros setores econômicos.

Quadro 11 - Relação das maiores empresas em volume de vendas - Ano 2004

NOME	ESTADO	VENDAS US\$ milhões	CONTROLE ACIONÁRIO
Weg	Santa Catarina	883	Brasileiro
White Martins	Rio de Janeiro	777	Norte-americano
Alstom	São Paulo	655	Francês
Confab	São Paulo	361	Italiano
Randon	Rio Grande do Sul	346	Brasileiro
Voith Paper	São Paulo	287	Alemão
Metso	São Paulo	228	Finlandês
Usiminas Mecânica	Minas Gerais	223	Brasileiro
Voith Siemens	São Paulo	166	Alemão
Schuler	São Paulo	122	Alemão
Bardella	São Paulo	120	Brasileiro
Total	-	4.168	-

FONTE: Exame, 2005.

Das empresas listadas acima, responderam aos questionários: Weg, Alstom, Confab, Voith Paper, Usiminas Mecânica, Voith Siemens, Schuler e Bardella. No entanto, foram consideradas, destas empresas, as sete que primeiro devolveram os questionários respondidos, já que a oitava não mais agregava nova informação, representando um percentual de 64% tanto em quantidade de empresas consideradas grandes, quanto em volume de vendas.

Foram escolhidos, ainda, outros sete empreendimentos, por conveniência de acesso, para representar as pequenas e médias empresas - PME: Emerson, Gea, Jaraguá, Mause, Transmotécnica, Sinto e SMS Demaq. No que se refere a estas empresas, o intuito é detectar possíveis cenários diferentes em função do seu tamanho.

A lógica que une os dados às proposições foi estabelecida de acordo com aquilo que Yin (2001) chamou de “adequação ao padrão”. Os dados foram obtidos por intermédio de dois questionários: um estruturado com base em uma tipologia de cultura organizacional e outro conforme uma taxonomia de estratégia competitiva. Dos mapas, acima conseguidos, infere-se uma adequação a um padrão cultural e a um padrão estratégico.

O critério para se interpretar as descobertas advém da sobreposição dos mapas culturais e estratégicos, considerando-se haver o relacionamento se ficar evidenciado que:

- Empresas que possuem cultura inovadora têm estratégia prospectiva;
- Empresas que possuem cultura hierárquica têm estratégia defensiva;
- Empresas que possuem cultura racional têm estratégia analisadora;
- Empresas que possuem cultura grupal têm estratégia reativa.

6.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita por intermédio de dois questionários fechados, um para cultura organizacional e outro para estratégia competitiva, e complementada por entrevistas com três executivos.

O instrumento de mensuração de cultura organizacional empregado, desenvolvido por Cameron e Quinn (1996), foi, segundo seus autores, exaustivamente testado e aperfeiçoado. Tal questionário foi denominado de *Culture Assessment Instrument* e investiga seis itens relevantes da cultura organizacional como um todo. Em cada item existem quatro alternativas nas quais o pesquisado distribui percentagens, de forma que a soma das quatro alternativas seja 100 para cada quesito. Cada alternativa representa um dos tipos puros da tipologia de cultura adotado. O questionário tem duas colunas, sendo que na primeira é investigada a

situação atual, e na segunda a desejada. Esta segunda coluna apresenta um indicativo do perfil cultural que o ambiente externo deve estar exigindo da empresa (vide Apêndice 1).

Para identificar e medir estratégias, Snow e Hambrick (1980) distinguem quatro formas: (a) auto-análise (*self-typing*); (b) indicação objetiva; (c) identificação externa; e (d) inferência do pesquisador. Na auto-análise os respondentes classificam sua estratégia com base em um parágrafo descritivo dos tipos estratégicos. A identificação por indicação objetiva emprega, por exemplo, percentagem de produtos novos no volume total de vendas. A identificação externa emprega um consultor treinado em estratégias. A inferência do pesquisador resulta de entrevistas com executivos da empresa pesquisada.

O presente estudo identifica a tipologia estratégica pela abordagem do parágrafo descritivo. Essa abordagem requer que o respondente leia uma descrição curta de cada tipo estratégico e selecione uma que se afine melhor com aquela empregada na empresa que representa. A vantagem dessa abordagem é que pode ser rapidamente respondida e facilmente avaliada pelo investigador.

As etapas seguidas na elaboração do questionário foram: (a) identificar as dimensões estratégicas de cada tipo; (b) estabelecer quatro descrições, uma para cada tipo estratégico, que evidenciem seu arquétipo; (c) testar o instrumento.

O instrumento de mensuração da estratégia competitiva utilizado foi desenvolvido por Gudmundson *et al* (1997) em forma bi-polar de estratégia prospectiva e defensiva e alterada para incluir a analisadora e a reativa (vide Apêndice 1). Tal como o questionário de cultura, este questionário para cada item tem quatro alternativas, nas quais o pesquisado distribui percentagens, de forma que a soma das quatro alternativas seja 100 para cada quesito. Cada alternativa representa um dos tipos puros da tipologia de estratégia adotada.

Os questionários foram testados, em novembro de 2005, com mestrandos de administração de empresas da PUC-SP, cujos comentários foram integrados à sua versão final. Em fevereiro de 2006, o objetivo da pesquisa foi apresentado aos membros da Câmara Setorial, em reunião ordinária, do que possivelmente resultou um alto índice de participação. Dos 23 questionários enviados, 15 foram respondidos, ou seja, 65%.

Os questionários foram respondidos, entre março e abril de 2006, por seis presidentes, sete gerentes comerciais ou de vendas e um gerente financeiro, perfazendo quatorze empresas. O último questionário recebido não foi considerado, uma vez que não agregava nada de novo à pesquisa. Os resultados individualizados dos questionários encontram-se nos Apêndices 2 e 3, cuja seqüência corresponde à ordem do seu recebimento.

As três entrevistas feitas com presidentes de empresas médias e grandes, além de um representante do setor industrial, ex-presidente de uma grande empresa, seguiram um “guia de tópicos” (vide Apêndice 1), ou seja, um resumo das principais áreas de interesse a serem exploradas. Essas entrevistas foram feitas entre abril e maio de 2006, transcorrendo em clima extremamente amistoso, durando cerca de uma hora cada.

A escolha dos entrevistados orientou-se por critério pessoal do mestrando a respeito da representatividade da pessoa.

6.3 Análise exploratória dos dados

A análise de um estudo de caso consiste em examinar, categorizar e recombinar evidências, tendo em vista as proposições iniciais do estudo. Neste trabalho foram empregados questionários nos quais os respondentes quantificavam suas percepções a respeito do tema pesquisado. Para Yin, (2001, p.132): “[...] uma das maneiras bem-sucedidas para realizar a análise é tornar os dados propícios à análise estatística – atribuindo valores numéricos aos eventos [...]”, desde que haja uma unidade incorporada de análise que permita “generalizações analíticas”.

Os valores numéricos foram tabulados e transformados em médias, e são apresentados nos itens que se seguem. No Apêndice 5 pode-se verificar os cálculos estatísticos, feitos com o software Minitab, de dispersão e correlações entre as principais variáveis (GREENBERG; CHITTURI, 2003).

O estudo de caso, para Yin (2001), requer várias fontes de evidência. Por isso, foram utilizadas, além de pesquisa quantitativa, entrevistas presenciais, que “[...] constituem uma fonte essencial de evidências [...]” (YIN, 2001, p.114).

6.4 Apresentação dos resultados de cultura organizacional

6.4.1 Análise dos quesitos de cultura

A cultura organizacional foi investigada a partir de seis dimensões: características dominantes; liderança na organização; administração de pessoas e equipes; coesão interna; enfoque estratégico; e critério de reconhecimento.

Considera-se que a organização fornece uma cultura – isto é, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo – que é ensinada ao novo membro da empresa como a forma correta de atuar no exercício de sua função. Embora possa aparecer uma série de diferentes representações sociais, é comum a cristalização de uma mais articulada que se manifesta nas atribuições de papéis a cumprir, nas condutas mais consideradas e na melhor remuneração. O processo de socialização que ocorre nas organizações permite que cada um de seus membros se defina em relação ao ideal proposto. Daí decorre a importância da percepção das características dominantes da organização, que não são apenas “visíveis” pelos seus artefatos, mas também “sensíveis” pelos seus valores.

As características dominantes percebidas das organizações, conforme demonstra a tabela 6, variam em um amplo espectro, desde o sentimento de se pertencer a uma família carinhosa até o de se encontrar em uma organização formalmente controlada. 37,8% das respostas adquiridas com representantes de pequenas e médias empresas - PMEs aponta que este tipo de organização é um lugar racional, orientado para resultados e competitivo; para 25,0% dos respondentes estas empresas apresentam um viés familiar. Já nas grandes empresas o ambiente é mais entendido como estruturado com procedimentos formais (36,5%), mas também como orientado para resultados (28,5%).

Tabela 6 - Características dominantes, em %

	PME		Grande			
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada		
A - A organização é um lugar muito pessoal. É como se fosse a extensão da família.			25,00	12,14	18,29	17,91
B - A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor.			16,43	22,86	16,65	22,60
C - A organização é um lugar orientado para resultados e competitivo.			37,86	42,14	28,53	30,46
D - A organização é um lugar controlado e estruturado com procedimentos formais.			20,71	22,86	36,53	29,03
Total			100,00	100,00	100,00	100,00

Tanto os pesquisados das pequenas e médias empresas quanto os das grandes empresas, em sua maioria, entendem que a cultura desejada é racional – 42,1% e 30,5%, respectivamente –, o que não é de se estranhar, face à competição intensa que existe no setor de bens de capital. Provavelmente devido a esta competição, a organização como um lugar dinâmico e empreendedor aparece secundariamente, no que se refere ao perfil desejável.

A ferrenha competição, que hoje é global, traz a necessidade do líder, aquele que guiará a empresa rumo ao porto seguro. O líder tem como uma de suas principais missões administrar a cultura organizacional para que as competências internas possam ser alinhadas às demandas do ambiente.

Existem vários tipos de líderes. O Modelo de Valores Competitivos consagra quatro: (a) o formador de equipes, que facilita interações e tem um papel de mentor do grupo; (b) o idealizador, que é criativo e quebrador de normas; (c) o racional, direcionado a cumprir tarefas; e (d) o conservador, orientado pelos fatos comprovados.

Nas empresas pesquisadas nota-se mais uma vez o espectro da competição, pois a liderança tem conotações racionais, sendo exercida de maneira equilibrada e orientada a resultados, conforme 35,7% das PMEs e 48,2% das grandes empresas, segundo demonstra a tabela 7. Nas PMEs aparece secundariamente uma liderança grupal, interessada em monitorar e cuidar das pessoas, que também figura nas grandes empresas, mas de natureza mais débil.

Tabela 7 - Liderança na organização, em %

	PME		Grande	
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada
A - A liderança na organização é exemplar no monitoramento e no cuidado com as pessoas.	24,29	17,14	19,20	18,72
B - A liderança na organização é empreendedora, inovadora e aceitadora de riscos.	17,86	18,57	13,54	17,09
C - A liderança na organização é equilibrada e orientada para o resultado.	35,71	40,71	48,16	49,34
D - A liderança na organização é coordenada, organizada e eficiente.	22,14	23,57	19,09	14,85
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

A razão instrumental é a forma mais comum, no mundo moderno, de se pensar e agir; conseqüentemente, a ação voltada aos fins passou a ser considerada a mais correta. Nesta perspectiva, as instituições sociais e a pessoa só serão consideradas se obtiverem êxito em seus objetivos. Os investigados entendem, com ampla predominância, que a liderança racional é a mais desejada, provavelmente resultado da necessidade de alcançarem metas.

Essa necessidade de se cumprir metas e orçamentos reflete-se na maneira de administrar as pessoas e as equipes. Na indústria pesada de bens de capital o estilo que se encontra é o de elevada exigência de desempenho, com competitividade alta, conforme evidencia a tabela 8. Fruto deste estilo é o contínuo aumento da produtividade na indústria. Se por um lado produz-se mais, elevando-se a riqueza das empresas e do país, por outro lado aumenta a quantidade de acidentes de trabalho e de problemas psíquicos ocasionados pela agitada vida profissional. A exigência de desempenho induz a uma estruturação do trabalho rígida, que impede ao executor realizar a tarefa da sua maneira. O bloqueio da relação homem-trabalho é uma conhecida causa de insatisfação e porta de entrada para “descompensações” mentais e doenças somáticas (DEJOURS, 1992).

Nas empresas, secundariamente, nota-se um certo apego às regras e uma procura por estabilidade, mostrando um viés de uma cultura hierárquica, que se pensou superada.

Tabela 8 - Administração de pessoas e equipes, em %

	PME		Grande	
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada
A - O estilo da administração é o de trabalho em equipe, consenso e participação.	20,00	30,43	24,61	33,37
B - O estilo da administração é o de inovação, liberdade, tomada de riscos individuais.	21,43	21,14	11,24	15,92
C - O estilo da administração é o de competitividade forte, alto nível de exigência e de desempenho.	30,00	32,57	33,78	38,27
D - O estilo da administração é o de estabilidade, segurança no emprego, conformidade às regras.	28,57	15,86	30,37	12,45
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

A relação com a estruturação do trabalho, no entanto, pode ser amistosa, ao invés de conflituosa. Isso pode ocorrer quando as exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão de acordo com as características da pessoa, resultando um “prazer de funcionar”, como, por exemplo, detecta a pesquisa com 75 executivos, no Brasil, em que 92% considera-se satisfeito com o seu trabalho (AOQUI; DESIMONE, 2006).

As grandes empresas do ramo de bens de capital perceberam a possibilidade de a relação de trabalho deixar de ser conflituosa e, dessa forma, elevar a produtividade, pelo trabalho em equipe, buscando o consenso e a participação. Vale ressaltar que esse tipo de indústria requer mão-de-obra especializada, difícil de se encontrar no mercado. Por isso, possivelmente, os pesquisados acreditam que a cultura desejada é a grupal, que privilegia a participação.

A participação das pessoas no processo decisório aumenta a coesão do grupo, que, então, se sente mais motivado. Contudo, a participação, conforme as respostas “ao que cola a organização”, não é muito intensa, sendo a coesão interna obtida de diferentes formas. Nas PMEs a “cola” que mantém a coesão interna varia de lealdade e confiança a regras e políticas formais, sem que haja alguma forma mais preponderante, de acordo com a tabela 9. Esse resultado pode ser explicado pela falta de uniformidade do setor, no qual pode-se encontrar desde empresas familiares pequenas até empresas profissionalizadas que faturam mais de US\$ 50 milhões por ano.

Já nas grandes empresas a coesão interna é obtida tanto pela racionalidade, enfatizando desempenho e cumprimento de metas, quanto, secundariamente, pela hierarquia, por meio de processos formais.

Tabela 9 - Coesão interna, em %

	PME		Grande	
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada
A - A “cola” que mantém a coesão interna é a lealdade e a confiança mútua.	29,29	17,86	21,46	20,10
B - A “cola” que mantém a coesão interna é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento tecnológico.	16,43	20,71	14,42	16,84
C - A “cola” que mantém a coesão interna é a ênfase no desempenho e no cumprimento de metas.	26,43	37,86	38,83	44,49
D - A “cola” que mantém a coesão interna é a regra e a política formal.	27,86	23,57	25,30	18,57
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Curiosamente, há uma certa convergência quando se pergunta sobre as características da cultura desejada. Os pesquisados entendem que a coesão interna na cultura desejada deve subordinar-se à racionalidade, mantendo o diapasão da razão instrumental orientada aos fins.

Se alcançar metas é tão importante, é coerente que a competição imediata seja a ênfase estratégica das empresas. As respostas apresentam uma certa tendência em considerar “atingir metas” como a preocupação precípua das empresas desse setor, conforme evidencia a tabela 10. As empresas preocupam-se bastante também com o desenvolvimento de pessoas, visando transformar habilidades distintas em competências. Como competência entende-se uma síntese de uma variedade de habilidades, tecnologias e diferentes conhecimentos, formando o que Hamel e Prahalad (1995) chamam de competência essencial. A competência essencial é uma aptidão especial que a empresa desenvolve ao longo do tempo e que lhe fornece uma vantagem competitiva.

Tabela 10 - Enfoque estratégico, em %

	PME		Grande	
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada
A - A organização enfatiza o desenvolvimento de pessoas com alto grau de confiança e participação permanente.	30,00	25,00	28,31	26,43
B - A organização enfatiza a aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios.	17,86	20,00	15,34	17,65
C - A organização enfatiza ações competitivas e desempenho. Atingir metas é a preocupação principal.	33,57	36,43	34,90	42,81
D - A organização enfatiza estabilidade e permanência. Eficiência, controle e estruturação são valorizados.	18,57	18,57	21,46	13,11
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

A cultura desejada não é vista de forma muito diferente da ênfase da cultura praticada, devendo focar desempenho, competição e, subsidiariamente, desenvolvimento de pessoas. Pode-se notar que a pesquisa não demonstra grande importância a aspectos inovadores, como aquisição de novos recursos e procura por novos desafios.

Contudo, conforme Pesquisa Industrial-Inovação Tecnológica - PINTEC 2003, no período de 2001 a 2003, do universo de 84 mil empresas industriais, 33,3% implementou inovações (no período de 1998 a 2000 a taxa de inovação foi de 31,5%), sendo 6,4% de inovações por produto, 12,9% de processo e 14,0% de produto e processo. As taxas são diferenciadas entre as diversas atividades econômicas. A de fabricação de máquinas e equipamentos esteve acima da média, com um percentual de 43,5%, investindo em torno de 4% da receita líquida de vendas.

Quais foram as motivações da indústria nacional para a inovação? A pesquisa PINTEC 2003 responde que imperaram fatores posicionais da empresa no mercado, uma vez que para 61,0% das empresas o motivo foi manter a participação no mercado, e para 63,5% foi melhorar a qualidade dos produtos. Dessa forma, pode-se inferir que a inovação na indústria nacional foi motivada pelas dificuldades competitivas do setor.

A participação no mercado é reconhecida pelas grandes empresas como o melhor critério de reconhecimento do sucesso, conforme nota-se na tabela 11. As grandes empresas medem o sucesso pela quantidade de pedidos efetivados, o que é muito mais direto e imediato do que medi-lo pela lucratividade. Cada pedido efetivado é motivo de júbilo pela identificação da pessoa com a organização. Vale ressaltar que se trata de uma indústria de fabricação sob encomenda, em que a obtenção ou não do pedido pode, muitas vezes, representar a continuidade no emprego ou o desemprego. A cultura desejada é igualmente partidária da liderança de mercado como critério de reconhecimento do sucesso, embora empresas discurssem sobre a importância de se operar na “zona do lucro”.

Tabela 11 - Critério de reconhecimento, em %

	PME		Grande	
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada
A - A organização define sucesso como sendo resultado do comprometimento das pessoas.	22,14	17,86	28,11	32,35
B - A organização define sucesso como sendo resultado de dispor de novos produtos e de novos mercados.	18,57	15,71	13,67	15,92
C - A organização define sucesso como sendo resultado da liderança competitiva no mercado.	30,00	30,71	33,62	34,23
D - A organização define sucesso como sendo resultado da eficiência. Entregas pontuais e baixo custo de produção.	29,29	35,71	24,59	17,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

As PMEs diferenciam-se das grandes neste quesito. Embora reconheçam a importância da liderança de mercado, posicionam-se como bastante interessadas em eficiência, esforçando-se para entregar as encomendas em prazos combinados e com baixos custos de produção.

Nota-se, ainda, a importância que se dá nas grandes empresas ao comprometimento das pessoas. Nestas, as pessoas estão mais distantes do poder decisório; sendo assim, as empresas têm, portanto, que providenciar maneiras que consigam comprometer as pessoas com suas operações, utilizando, por exemplo, a participação nos resultados.

6.4.2 Análise da cultura organizacional

A tabela apresentada a seguir resume os quesitos transformando-os em tipologia cultural, pois as respostas (A) representam cultura grupal, as (B) representam cultura inovadora, as (C) representam cultura racional e as (D) representam cultura hierárquica.

Tabela 12 - Tipologia cultural encontrada, em %

	PME		Grande	
	Hoje	Desejada	Hoje	Desejada
A- Cultura grupal	25,12	20,07	23,33	24,81
B- Cultura inovadora	18,10	19,83	14,14	17,67
C- Cultura racional	32,26	36,74	36,30	39,93
D- Cultura hierárquica	24,52	23,36	26,22	17,59
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Primeiramente, nota-se que a pesquisa revela em todas as empresas atributos dos quatro tipos culturais estudados, o que denota um equilíbrio saudável, uma vez que quando um tipo é enfatizado demais pode acarretar comportamentos disfuncionais. Por exemplo, se a cultura é exageradamente hierárquica é sinal de uma estrutura muito rígida que conduz a um perigoso imobilismo.

A cultura racional, permeada pelos pressupostos de realização e crença de que a recompensa provém da obtenção de resultados, predomina nas empresas estudadas. Vale lembrar que a cultura racional é constituída pelos vetores de centralização e pela procura externa de resultados, significando que privilegia controle interno com posição competitiva no mercado. Possivelmente, a necessidade da centralização pode ser explicada pelos altos valores envolvidos em cada decisão, tornando-se muito arriscada uma descentralização das decisões. A dimensão externa, por sua vez, talvez possa ser explicada pela necessidade de procurar o cliente, tomando-se uma atitude mais ativa. Nesse setor, um marketing mais passivo, como apenas anunciar, traz poucos resultados, pois o relacionamento pessoal é imprescindível, já que a proposta é para algo que ainda será construído, sendo, então, o relacionamento o fiador da credibilidade.

Considerando-se a dimensão preponderante em cada quesito (vide Apêndices 2 e 3), verifica-se que das quatorze empresas estudadas sete são racionais, três são grupais, três são hierárquicas e uma é inovadora. Aparentemente, as empresas percebem que suas culturas são as solicitadas pelo mercado, pois quando são perguntadas a respeito da cultura desejada convergem para a racional. Essa racionalidade tornou-se o modelo de socialização das empresas, cristalizada em mitos, ritos de iniciação e heróis. Como exemplo pode-se citar o Plano de Participação nos Resultados - PPR, estabelecendo que parcela dos lucros deve ser distribuída aos colaboradores, por intermédio do prêmio do Vendedor do mês, e assim por diante.

As empresas, há muito tempo, trocaram a coesão física pela construção, consciente e voluntária, de um simbolismo que objetiva modelar pensamentos e induzir comportamentos. A organização consegue por meio do simbolismo criar uma “teia de aranha” em torno do indivíduo, imprimindo sua marca sobre seu colaborador e, dessa forma, criando uma motivação para a construção da realização dos seus objetivos.

Na pesquisa de Santos (2000) acerca da indústria têxtil brasileira a cultura predominante foi a hierárquica, seguida pela racional; resultado semelhante ao encontrado por Crozatti (1998) em bancos públicos brasileiros. Fica, assim, em aberto se há algum componente da cultura nacional que direciona a cultura organizacional brasileira para esses tipos culturais.

6.5 Apresentação dos resultados de estratégia competitiva

6.5.1 Análise dos quesitos de estratégia

A estratégia competitiva das empresas foi analisada nos seguintes quesitos: crescimento; ênfase; forma estrutural; processos; delegação de autoridade; e risco.

A estratégia competitiva das indústrias inicia-se pela resolução do problema do empreendedor, definindo-se “o que” e “para quem” produzir. A preocupação de como as empresas crescerão pode ser encontrada já nos trabalhos pioneiros de Ansoff (1977), com seu *mix* produto/mercado, que definiria o vetor de crescimento. De fato, esse relacionamento

produto/mercado determina se a empresa será inovadora, com novos produtos e novos clientes; se será defensiva, para manter seus produtos e seu mercado; se tentará manter seu posicionamento atual, mas também excursionará em outros; ou se será uma seguidora das demais.

As PMEs mostraram na pesquisa uma atitude pragmática, conforme se verifica na tabela 13, preferindo crescer complementando os produtos atuais para os seus atuais clientes e lançar novos produtos para novos clientes. Já as grandes empresas apostam na sua atual linha de produtos, preferindo crescer pela intensificação junto aos seus atuais clientes. Esta é uma posição mais defensiva, por meio da qual a empresa objetiva cercear uma porção do mercado, atendendo-o da maneira mais eficiente possível.

Tabela 13 - Vetor crescimento, em %

	PME	Grande
A - O crescimento da organização dá-se predominantemente pela extensão dos produtos existentes aos clientes atuais.	17,14	57,24
B - O crescimento da organização é principalmente devido à complementação dos produtos existentes para os clientes atuais e aos novos produtos para novos clientes.	50,00	26,55
C - O crescimento dá-se predominantemente pela oferta de novos produtos a novos clientes.	22,14	14,85
D - O crescimento é devido à imitação de competidores atuais.	10,71	1,36
Total	100,00	100,00

Escolhida a solução do problema do empreendedor, segue a resolução do problema de engenharia, na qual define-se a tecnologia e o processo produtivo e equaciona-se o problema administrativo, adotando-se uma forma organizacional e processual.

A priorização dos problemas mostrará a ênfase estratégica. Se a prioridade for para a solução do problema do empreendedor, a ênfase será em descobrir novas maneiras de atender os clientes. Se for a solução do problema de engenharia, a eficiência e o controle de custos passam a ser enfatizados. Finalmente, se a prioridade for para a solução do problema administrativo, procurando-se integrar duas atitudes aparentemente conflituosas, o foco será, concomitantemente, em eficiência e eficácia.

A tabela 14 apresenta a ênfase estratégica das empresas pesquisadas.

Tabela 14 - Ênfase estratégica, em %

	PME	Grande
A - A ênfase é na eficiência com controle cuidadoso dos custos.	32,14	16,17
B - A ênfase é no equilíbrio da eficiência e eficácia; controle rígido de custo.	35,00	42,91
C - A ênfase é na eficácia, procurando-se novas oportunidades, em resposta às necessidades dos clientes.	19,29	22,24
D - Não há uma clara definição em que enfatizar.	13,57	18,67
Total	100,00	100,00

A pesquisa mostrou que as empresas enfatizam a solução do problema administrativo. A resposta a este quesito, curiosamente, está em desacordo com aquela do primeiro item para as grandes empresas, que deveriam enfatizar o problema de engenharia para otimizar sua linha atual. A ênfase que as empresas dão à administração está, possivelmente, ligada à necessidade de se cumprir metas, o que exige acompanhamento centralizado rigoroso.

A forma organizacional arranja os recursos humanos de diferentes maneiras. Assim, a forma funcional distribui os recursos por especialidades funcionais – compra, manufatura, marketing, finanças, assistência técnica e outras – e os coordena por planos e esquemas centralizados. As empresas que perseguem eficiência, teoricamente, empregam este modelo organizacional. De acordo ainda com a teoria, para as empresas prospectivas, para as quais eficácia é fundamental, a forma organizacional por divisão é a mais adequada, já que proporciona autonomia, propiciando rápida resposta ao mercado. A forma matricial parece ser mais adequada às empresas que necessitam formar equipes multidisciplinares rapidamente devido às mudanças de mercado, aliando as vantagens da funcionalidade com o conhecimento do produto.

Conforme evidencia a tabela 15, a pesquisa verifica que a maioria das empresas grandes (45,4%) emprega a estrutura matricial, que seria a mais adequada para as empresas analisadoras, e que as PMEs têm, em sua maioria, uma estrutura por produto, mais adequada para empresas prospectivas (39,3%). Esperava-se que haveria mais empresas com estrutura

funcional, que foi a primeira forma historicamente empregada; no entanto, apenas aproximadamente 25% das empresas pesquisadas emprega tal estrutura.

Tabela 15 - Forma estrutural adotada, em %

	PME	Grande
A - A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é funcional.	26,43	24,08
B - A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é matricial.	23,57	45,41
C - A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é por produto.	39,29	28,88
D - Não há uma relação entre forma estrutural e ambiente. A forma estrutural é devida a outros motivos, que não o ambiente.	10,71	1,63
Total	100,00	100,00

Os processos na indústria de bens de capital desempenham um papel importante, conforme demonstra a tabela 16, uma vez que os clientes esperam que os produtos tenham sido fabricados de acordo com a experiência acumulada e comprovada da empresa, consubstanciada a normas e procedimentos escritos. A utilização disseminada das normas ISO 9000 é um exemplo de tais procedimentos.

Tabela 16 - Processos adotados, em %

	PME	Grande
A - Existe uso intenso de procedimentos escritos.	42,14	73,27
B - Existe uso moderado de procedimentos escritos.	31,43	15,92
C - Existe uso limitado de procedimentos escritos.	11,43	8,16
D - Existe pouco uso de procedimentos escritos.	15,00	2,65
Total	100,00	100,00

De fato, existe um intenso uso de procedimentos escritos em 42,1% das PMEs e em 73,3% das grandes empresas, tendo estas, aparentemente, mais necessidade de documentar o processo.

A questão da delegação da autoridade, em que se analisa a centralização versus a descentralização, revelou uma divergência entre as PMEs e as grandes empresas. Nas PMEs a centralização é mais sentida, havendo uma maior supervisão que nas grandes empresas, que,

devido ao seu tamanho e à distancia entre os seus níveis hierárquicos, descentralizam mais as decisões, de acordo com tabela 17.

Tabela 17 - Delegação de autoridade, em %

	PME	Grande
A - Centralizada; supervisão estreita; pouco <i>empowerment</i> .	38,57	29,13
B - Equilibra centralização com descentralização.	30,00	58,42
C - Descentralizada; valoriza criatividade e <i>empowerment</i> .	25,00	11,28
D - Pouco controle.	6,43	1,17
Total	100,00	100,00

A questão de como as empresas do setor encaram o risco afigura-se importante na sua caracterização e, por isso, embora não mencionada pelos autores do modelo estratégico, foi incluída no questionário. Várias empresas do setor possuem departamentos para avaliar o risco de cada proposta, qualificando-o e determinando o valor da provisão a ser incluída na proposta.

Tabela 18 - Aversão ao risco, em %

	PME	Grande
A - Preferência pelo baixo risco com moderado retorno do investimento.	18,57	71,02
B - Preferência pelo moderado risco com moderado retorno do investimento.	30,00	21,68
C - Preferência pelo alto risco com alto retorno do investimento.	13,57	2,14
D – Averso ao risco.	37,86	5,15
Total	100,00	100,00

Na questão do risco, mais uma vez, há uma profunda diferença entre as PMEs e as grandes empresas. As PMEs divergem-se entre um moderado risco com moderado retorno do investimento e uma aversão ao risco, enquanto as grandes empresas preferem um baixo risco. Essa é, realmente, uma das características mais notadas nas grandes empresas, possivelmente por serem subsidiárias de grupos estrangeiros que têm grande aversão ao risco.

6.5.2 Análise da estratégia competitiva

A tabela apresentada a seguir resume os quesitos transformando-os em tipologia estratégica, pois as respostas (A) representam estratégia defensiva, as (B) representam estratégia analisadora, as (C) representam estratégia prospectiva e as (D) representam estratégia reativa.

Tabela 19 - Tipologia estratégica encontrada, em %

	PME	Grande
A - Estratégia defensiva	29,17	45,15
B - Estratégia analisadora	33,33	35,15
C - Estratégia prospectiva	21,79	14,59
D - Estratégia reativa	15,71	5,11
Total	100,00	100,00

Considerando-se que houve grande dispersão nas respostas aos quesitos 2- ênfase estratégica, que pode não ter sido formulado devidamente, e 3- forma organizacional, que pode depender de outros fatores, como disponibilidade de pessoas, optou-se por desconsiderá-los, resultando na tabela seguinte.

Tabela 20 - Tipologia estratégica encontrada e revisada, em %

	PME	Grande
A - Estratégia defensiva	29,11	57,67
B - Estratégia analisadora	35,36	30,64
C - Estratégia prospectiva	18,04	9,11
D - Estratégia reativa	17,50	2,58
Total	100,00	100,00

Nas PMEs as duas principais estratégias são a analisadora e a defensiva. A analisadora é praticada por três das sete empresas pesquisadas e a defensiva por outras três.

A estratégia analisadora, para as PMEs, seria mais coerente já que 50% das respostas ao vetor de crescimento (Tabela 13) indicaram que o crescimento da organização é devido à

complementação da linha atual para os clientes atuais e aos novos produtos para os novos clientes.

Nas empresas grandes a estratégia predominante é a defensiva, praticada por todos os empreendimentos que participaram desta pesquisa. As grandes empresas, por já terem uma extensa linha de produtos e clientes definidos, tendem a crescer pela intensificação no seu mercado e, assim, adotam uma estratégia defensiva de amparo desse mercado.

Vale lembrar que os mercados são dinâmicos e estão constantemente se modificando conforme as necessidades dos clientes e os novos produtos desenvolvidos, motivando mudanças estratégicas. Os prospectivos levam a indústria para um novo território e os defensores auxiliam a indústria a permanecer eficiente e zelosa dos seus custos. Analisadores fazem com que os prospectivos e os defensivos se mantenham alertas, forçando os primeiros a inovar, mas a preços baixos, e os segundo a fornecer produtos melhorados a baixo custo.

Somente uma das empresas analisadas mostrou-se prospectiva porque o mercado de equipamentos sob encomenda alcançou uma maturidade, com tecnologia sedimentada. As inovações são incrementais e incapazes de endereçar a indústria a um novo patamar. No início de 2006, o governo brasileiro, percebendo a situação, promulgou a Lei das Inovações, possibilitando deduzir despesas com projetos de pesquisa tecnológica e inovações que se transformam em patentes.

6.6 Apresentação dos resultados do relacionamento cultura e estratégia

6.6.1 Análise do relacionamento por empresa

A questão do alinhamento da cultura organizacional com a estratégia competitiva tem que ser analisada individualmente. Sendo assim, no quadro 12, identifica-se a cultura e a estratégia predominantes em cada empresa.

Quadro 12 - Conformidade com o modelo adotado de influência

Porte	Empresa	Tipologia cultural	Tipologia estratégica	Conformidade com o modelo
PME	A	Grupal	Defensiva	Desacordo
	B	Racional	Analísadora	De acordo
	C	Racional	Analísadora	De acordo
	D	Racional	Analísadora	De acordo
	E	Hierárquica	Defensiva	De acordo
	F	Racional	Defensiva	Desacordo
	G	Inovadora	Prospectiva	De acordo
Grande	H	Hierárquica	Defensiva	De acordo
	I	Racional	Defensiva	De acordo
	I	Racional	Defensiva	Desacordo
	K	Racional	Defensiva	Desacordo
	L	Grupal	Defensiva	Desacordo
	M	Grupal	Defensiva	Desacordo
	N	Hierárquica	Defensiva	De acordo

O quadro demonstra que em seis empresas (43%) não se verifica o alinhamento da cultura organizacional com a estratégia competitiva preconizado por Quinn e Grath (1985) e abordado no item 5.3, não se evidenciando, portanto, o relacionamento proposto.

No Apêndice 4 apresenta-se a análise por empresa. A sequência apresentada está de acordo com a ordem de chegada dos questionários respondidos.

Tomando-se a totalidade das empresas investigadas, chega-se ao resultado apresentado na tabela 21.

Tabela 21 - Relacionamento entre cultura e estratégia

		Estratégia				Total
		Prospectiva	Defensiva	Analísadora	Reativa	
Cultura	Inovadora	8%	-	-	-	8%
	Hierárquica	-	21%	-	-	21%
	Racional	-	29%	21%	-	50%
	Grupal	-	21%	-	-	21%
	Total	8%	71%	21%	0%	100%

A pesquisa mostra que a estratégia defensiva é a predominante, sendo adotada em 71% das empresas analisadas, inclusive em culturas grupais, o que é surpreendente. A cultura racional é a predominante em 50% das empresas entrevistadas. Em 29% delas encontra-se a estratégia defensiva e a cultura racional, e em 21% a estratégia analisadora e a cultura racional.

6.6.2 Análise geral do relacionamento entre cultura e estratégia

A correlação R de Pearson, conforme demonstra a tabela apresentada a seguir, calculada no Apêndice 5, mostra o relacionamento estatístico entre as variáveis cultura racional, cultura hierárquica, estratégia analisadora e estratégia defensiva, que são as mais praticadas na indústria de bens de capital brasileira.

Tabela 22 - Correlações de Pearson entre as principais estratégias e culturas

	Cultura racional	Cultura hierárquica
Estratégia analisadora	0,46	-0,42
Estratégia defensiva	0,25	0,26

A estratégia analisadora e a cultura racional têm um certo relacionamento ($R = 0,46$) e predominam em três das quatorze empresas pesquisadas. O relacionamento, contudo, é estatisticamente fraco, podendo explicar apenas 33% da variação das respostas da estratégia analisadora pela cultura racional, conforme se calcula no Apêndice 5.

É interessante observar que a estratégia analisadora é inversamente correlacionada com a cultura hierárquica; ou seja, quanto maior é o índice de hierarquização da cultura, menor é a

freqüência de estratégia analisadora. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de a estratégia analisadora necessitar de pessoas flexíveis, dificilmente encontradas em organizações de estrutura hierarquizada.

A tabela que relaciona a cultura com a estratégia nas empresas pesquisadas mostrou que existe consistência entre a cultura inovadora e a estratégia prospectiva, porém tal combinação foi encontrada somente em uma empresa, e entre a cultura hierárquica e a estratégia defensiva, encontrada em três empresas. Entretanto, entre a cultura racional e a estratégia analisadora e entre a cultura grupal e a estratégia reativa a correlação é muito fraca ou inexistente nos casos investigados.

Assim, o que se conclui é que não há evidências de que na indústria de equipamentos mecânicos pesados há algum relacionamento, conforme preconizado, entre as tipologias adotadas de cultura e estratégia.

6.7 Apresentação das entrevistas

6.7.1 Empresa de pequeno e médio porte

A empresa selecionada de porte médio tem um volume de vendas da ordem de US\$ 85 milhões anuais, emprega aproximadamente 200 funcionários e está localizada na Grande São Paulo. A rentabilidade do seu patrimônio líquido, de 24% a.a., está acima da média brasileira do setor. A empresa é subsidiária de um grupo estrangeiro e está instalada no país há mais de 30 anos, fabricando três diferentes linhas de produtos.

A entrevista, concedida pelo seu presidente, seguiu o Guia de Tópicos apresentado no Apêndice 1. A estratégia competitiva da empresa, conforme o entrevistado, é crescer com base na linha atual para os clientes atuais e desenvolver novos produtos para novos clientes, enfatizando a eficiência na produção. A estratégia da empresa, formulada pela presidência e referendada pela diretoria, é repassada aos funcionários sob a forma de políticas e orçamentos. Os orçamentos são anuais e referendados pela matriz. As principais políticas envolvem: preços, condições de pagamento e crédito.

A direção da empresa não considera sua cultura forte, sendo sua missão e seus valores assimilados por uma minoria. A coesão interna é obtida pelos procedimentos organizacionais e a liderança é orientada por resultados. A participação nos lucros é restrita aos cargos de gerência e diretoria, pois apenas nesses níveis a participação, conforme a empresa, pode ser aferida.

O entrevistado validou a análise feita a partir das respostas aos questionários que identificou que a empresa tem uma cultura racional e adota uma estratégia analisadora; porém, como sua cultura é fraca, faz pouco sentido pensar-se em um alinhamento proposital entre ambos. A estratégia é muito mais resultante de uma necessidade de mercado do que da cultura organizacional, que é entendida como consequência de uma definição gerencial.

A forma organizacional é matricial, para aproveitar melhor seu quadro de funcionários, e não intencionalmente por uma postura competitiva. Essa postura é extremamente cuidadosa do ponto de vista econômico-financeiro, dando-se grande atenção ao crédito concedido e à dispersão das vendas, de forma que o maior cliente participa em menos de 5% das vendas totais.

6.7.2 Empresa grande

A companhia escolhida para representar as grandes empresas possui um volume de vendas da ordem de US\$ 250 milhões anuais e 1200 funcionários. É uma das empresas que apresenta melhores resultados econômico-financeiros, tendo sido várias vezes eleita a “melhor” do setor pela revista Exame.

A entrevista com o seu presidente seguiu o Guia de Tópicos do Apêndice 1. A cultura organizacional da empresa, para o entrevistado, está profundamente arraigada no quadro funcional, fruto de sua origem alemã e de seu caráter familiar, que privilegia o tratamento mais humano do que instrumental. O sentimento de pertencer à organização é compartilhado em todos os níveis hierárquicos, de maneira que o funcionário, mesmo desligando-se da empresa, mantém com ela um vínculo afetivo. Os esforços da organização não estavam, todavia, inteiramente alinhados com as estratégias, perdendo-se em eficácia. A cultura

hierárquica está, por conseguinte, sendo modificada para a racional, com metas definidas pela diretoria e diálogo com o colaborador.

A empresa entende que a cultura é flexível e adaptável às circunstâncias, principalmente se houver crise que mostre uma necessidade de mudança, de forma que essa transformação de cultura está ocorrendo sem atrito. A identificação cultural mostrou, de fato, que há no momento uma equivalência entre os tipos hierárquico e racional, e a desejada revela forte predomínio de cultura racional.

A estratégia competitiva é definida pela diretoria e repassada como metas e políticas para as gerencias, que as repassa aos colaboradores. Essa difusão não é considerada ideal e, por isso, está em implantação o *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (2004), pois, de acordo com os mapas estratégicos, a empresa acredita que aumentará o alinhamento da cultura com a estratégia.

A estratégia da empresa é defensiva, focando em custos e produtividade. A organização assume essa posição, em parte, porque é supridora da matriz, tendo que ter custo competitivo em nível mundial e um mercado cativo. Por outro lado, o mercado nacional é composto por poucos clientes, que têm que ser atendidos individualmente e requerem equipamentos comprovados – *proved technology*. Sendo assim, as inovações são constantes, mas incrementais.

6.7.3 Entidades

Para se adquirir uma visão mais ampla e profunda acerca do setor, entrevistou-se o engenheiro A. P. Xavier de Brito, atual Vice-Presidente do Sindimaq, que foi, por muitos anos, presidente da Câmara Setorial de Projetos e Equipamento Pesados - CSPEP. O engenheiro trabalhou na Bardella e na Schuler, empresas em que foi Gerente, Diretor e Presidente. É, atualmente, membro do Conselho de Administração da Schuler e consultor de empresas.

O entrevistado considera que as empresas do setor reconhecem a importância da cultura organizacional e que no mundo globalizado a organização tem que ter uma marca, uma personalidade, que é dada pela sua cultura. As empresas preocupam-se com o alinhamento de

seu pessoal à missão da organização. Tendo trabalhado na Bardella, empresa na época familiar, e, posteriormente, na Schuler, empresa profissionalizada de origem alemã, percebeu as diferenças culturais. “A maioria das empresas no passado eram patriarcais e a cultura era a do dono.” Hoje em dia, graças à melhoria na formação dos quadros, aos constantes treinamentos, ao maior intercâmbio entre os executivos e à intensificação da profissionalização, existe uma certa padronização cultural nas empresas.

Uma outra modificação que ocorreu nos últimos dez anos foi uma maior transparência nas decisões organizacionais. Há vinte anos, a cultura das empresas era hierárquica, com muitos níveis organizacionais. A comunicação não fluía entre os níveis hierárquicos e, por conseguinte, os sindicatos fortaleciam-se, o que acarretava aumento de custos. Posteriormente, as empresas, pela reengenharia, diminuíram os níveis e a comunicação melhorou, originando uma transparência no processo decisório.

Houve, na verdade, uma modificação cultural nas organizações. Muitas vezes, essa mudança cultural é necessária, tornando-se possível desde que encabeçada pelo executivo maior e que se tenha paciência, já que deve ser feita paulatinamente.

No que se refere às estratégias competitivas do setor, o entrevistado entende que as empresas têm estratégias definidas. Compete à direção transmitir o posicionamento após uma clara explicação do contexto operacional da organização. O objetivo é conseguir o comprometimento do quadro funcional aos resultados da empresa. Um plano de participação nos resultados é uma das ferramentas mais eficazes para a obtenção de um maior envolvimento dos funcionários. A grande dificuldade na implementação estratégica reside nas bruscas variações do ambiente político-econômico, com as mudanças de taxas de inflação e de câmbio ou, pior ainda, os choques econômicos, requerendo esforços imensos do executivo para se sobreviver em um ambiente tão adverso, como o dos últimos vinte anos.

Um dos assuntos que preocupa o entrevistado é a questão tecnológica. As subsidiárias de grupos estrangeiros recebem o *know how* de suas matrizes. E as empresas nacionais? Uma minoria investe em Pesquisa e Desenvolvimento, conseguindo estas empresas tornarem-se apenas exímias fabricantes de equipamentos projetados por terceiros e, portanto, dependentes de outrem. O fato de a tecnologia estar no exterior muitas vezes impede que a empresa nacional exporte, pois é mercado da concedente da tecnologia. Cria-se, dessa maneira, um

círculo vicioso, já que a escala de produção é pequena e, assim, o investimento em pesquisa não tem retorno.

Finalmente, vale ressaltar que o entrevistado, apesar de todos os problemas que existem, acredita na indústria brasileira pelos recursos naturais e humanos do país e pelo estágio que já alcançou.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 A respeito dos resultados da pesquisa quantitativa

Este estudo objetivou estudar o alinhamento da cultura organizacional com a estratégia competitiva das empresas brasileiras produtoras de equipamentos pesados. Para tanto, foram utilizadas duas tipologias, uma para cultura organizacional e outra para estratégia competitiva, e analisou-se o vínculo entre elas.

A perspectiva da escolha estratégica empregada nesse trabalho tem como foco a função do executivo de coordenar as condições e o processo de adaptação às condições externas e internas.

O impacto positivo da adoção de determinado tipo estratégico sobre o desempenho das empresas tem sido alvo de diversas pesquisas e motivo para o desenvolvimento de variadas tipologias. A tipologia, em administração estratégica, refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos das indústrias.

A estratégia genérica adotada nesse trabalho, a de Miles e Snow (2003), atende aos critérios necessários de uma tipologia, tais como os de diferenciação, identificação, generalização e recuperação da informação, tendo sido testada centenas de vezes. A caracterização de tipos estratégicos baseia-se na orientação das empresas em relação à questão produto/mercado. A postura do que produzir e para quem vender é acompanhada por questões complementares como estrutura e processos organizacionais voltados à implementação estratégica.

A tipologia classifica as unidades de negócio em quatro categorias: prospectores, defensores, analisadores e reativos. A pesquisa identificou que a maioria (71%) das empresas entrevistadas é defensiva. Os defensores apresentam uma visão mais conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, alinhada, portanto, à maturidade atingida por essa indústria. O objetivo aparentemente é garantir uma posição estável no mercado.

Raramente introduzem novidades, que, normalmente, são inovações incrementais que não alteram a configuração essencial. Os defensores estão preocupados com a eficiência da produção, investindo em maquinário específico que lhes traga alta produtividade. O seu olhar é “para dentro”; sendo assim, centralizam as decisões, minimizando os custos de coordenação.

A segunda estratégia mais empregada é a analisadora, sendo utilizada por cerca de 21% das empresas, na sua maioria de pequeno e médio porte. Os analisadores são uma mistura de prospectores e defensores; ou seja, ao mesmo tempo em que procuram novos produtos e novos mercados, já desenvolvidos pelos prospectores, procuram manter seus produtos e mercados atuais. Seu problema principal é como compatibilizar essas posturas diferentes, tanto na questão de engenharia como na de organização. Porter (1986) e Miles e Snow (2003) reconhecem essa dificuldade, que traz uma certa ineficiência. As dimensões estreitas do mercado e os ciclos a que o setor está sujeito, com altas e baixas no volume dos investimentos, podem ser as causas que levam as empresas a adotarem esse posicionamento.

A análise transversal dessa indústria pode lançar novas luzes ao seu entendimento. Uma pesquisa feita na Europa (SHAW, 1994) com fabricantes alemães e britânicos e, ainda, com empresas subsidiárias alemãs atuando na Inglaterra mostrou estratégias diferentes. As empresas de máquinas ferramentas alemãs altamente bem sucedidas seguem estratégias de marketing orientadas ao relacionamento em longo prazo, focadas em qualidade, e privilegiam o produto, ao invés do preço. Nenhuma das empresas alemãs foi entendida como defensiva; elas, pelo contrário, procuram inovar sua linha de produtos e concorrer em escala mundial. Já as empresas britânicas mal sucedidas adotam estratégias defensivas, focando as suas responsabilidades com os acionistas e financiadores. Curiosamente, as subsidiárias alemãs que operam na Inglaterra empregam estratégias defensivas, tal como as britânicas. Existe, portanto, um paralelo com os casos expostos da indústria nacional, na qual predomina subsidiárias de grupos alemães.

A manutenção da coerência interna demanda o alinhamento da estratégia à cultura organizacional. O indivíduo dentro de uma organização age em um contexto pré-ordenado que orienta o sentido de suas ações. Esse contexto é uma realidade construída pelo compartilhamento de crenças, valores e hábitos dos membros do grupo organizacional. É por meio desse compartilhamento da realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, garantindo o cumprimento das tarefas.

A identificação do indivíduo à organização resulta da ocupação por esta do espaço afetivo, intelectual e imaginário daquele, sendo reconhecido que as pessoas projetam seus sonhos e suas esperanças na empresa em que trabalham. O resultado é um comprometimento com a vida da organização, que motiva o dispêndio de um esforço maior na consecução dos objetivos organizacionais. Faz, portanto, sentido que a estratégia competitiva esteja alinhada com a cultura organizacional para que seja possível atingir a performance superior desejada pela organização.

Na medição desse alinhamento empregou-se uma tipologia de cultura organizacional baseada na questão da eficácia das organizações. A maioria das empresas pesquisadas (50%) apresentou uma cultura que Quinn e Rohrbaugh (1983) chamam de racional, que se orienta ao meio ambiente e ao controle interno, sendo seu foco alcançar desempenho superior, cumprindo metas. Parece ser bastante lógica essa constatação, já que a pesquisa é constituída por empresas privadas que empregam uma razão instrumental orientada aos fins. As demais empresas mostraram uma diversidade entre cultura hierárquica e cultura grupal.

É curioso encontrar cultura grupal nesse setor. Esse tipo cultural privilegia a coesão interna e o espírito de equipe, denotando uma flexibilidade organizacional e uma visão mais “para dentro” do que “para fora” da empresa. É curioso porque é um tipo cultural oposto ao racional, que predomina no setor.

A cultura hierárquica compartilha com a cultura racional o aspecto do controle e da centralização, porém concentra-se no ambiente interno. Esse tipo cultural é oposto ao inovador, encontrado em uma das empresas pesquisadas.

A tipologia cultural e a estratégica foram capazes de explicar o setor; no entanto, quando foram relacionadas, mostraram-se incapazes de confirmar a conceituação teórica.

Esperava-se que as empresas que tivessem cultura racional adotassem estratégias competitivas analisadoras, o que ocorreu em três das quatorze empresas, e que as culturas hierárquicas tivessem estratégias defensivas, o que foi confirmado em outros três casos. Porém, empresas que têm cultura racional adotam estratégia defensiva, sendo esta empregada inclusive por culturas grupais.

As empresas de cultura grupal, ao invés de comportamento reativo, apresentaram comportamento defensivo. Vale ressaltar que conduta reativa não é, na verdade, uma postura estratégica defensável por exibir inconsistências de comportamento, apenas reagindo às pressões ambientais conjunturais. Não deveria ser aguardado procedimento reativo em um ambiente tão competitivo como o das indústrias de base.

Ao relacionar-se cultura desejada com estratégia competitiva esperava-se identificar uma correlação entre cultura racional e estratégia analisadora, assim como entre cultura hierárquica e estratégia defensiva, uma vez que a cultura desejada indicaria o tipo de cultura que o mercado estaria demandando, que estaria relacionada com a estratégia praticada. Nenhum desses relacionamentos mostrou-se evidente.

A pesquisa, em resumo, detectou uma falha em evidenciar o modelo de ligação entre as variáveis investigadas.

Na visão de Popper (1975), se uma teoria apresentar um único aspecto que a negue deve ser abandonada. Para o pensador, o método científico inicia-se com um problema, ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a testar a solução; esse processo se renova em si mesmo, dando origem a novos problemas. Os patronos de uma postura mais flexível aceitam um certo dogmatismo, permitindo o aproveitamento de uma teoria mesmo que esta tenha algo de “falso”. Segundo esse entendimento, é lícito o ajustamento das teorias para se acomodar anomalias empíricas.

Aparentemente, a teoria tem que incorporar o conhecimento empírico de que a cultura grupal influencia o posicionamento estratégico defensivo. A cultura grupal foca o interior da empresa, na mesma dimensão da estratégia defensiva, e a coesão interna enfoca o sentido do grupo. A postura defensiva busca a centralização, que não deixa de ser coesão. Há, portanto, uma coerência nessa proposição.

No entanto, não há explicação, à luz do modelo escolhido, para que culturas racionais empreguem estratégias defensivas, uma vez que, embora ambas privilegiem a centralização, a cultura racional foca o ambiente externo e a estratégia defensiva foca o ambiente interno. Essa constatação encaminha uma reflexão acerca do papel da cultura. A cultura seria apenas uma

limitante da estratégia ou uma organização que realmente entende sua cultura e suas sub-culturas pode usar esse entendimento como uma força estratégica?

A pesquisa mostrou que a indústria de bens de capital pesados tem uma cultura que varia entre racional e hierárquica e uma estratégia essencialmente defensiva; ou seja, não usa a força da cultura para impulsionar sua estratégia. Fica, então, para um trabalho futuro a verificação de que isso é realmente um dos motivos da baixa rentabilidade das empresas do setor ou não.

Por outro lado, as tipologias são entidades abstratas, construídas no intuito de solidificar, de forma descritiva, as decisões estratégicas e as culturas organizacionais, e se justificam quando seu poder explanatório equilibra-se com um nível adequado de parcimônia. A realidade, no entanto, é muito complexa para que as tipologias possam dar conta sem que haja desvios.

Conclui-se que, dentro das limitações do trabalho, foi possível observar a cultura organizacional e a estratégia competitiva no setor estudado, porém sem a sincronia preconizada pelo modelo adotado.

7.2 A respeito dos resultados das entrevistas

As entrevistas revelaram que a cultura organizacional é percebida pelos dirigentes como uma variável instrumental capaz de intervir e modificar a realidade. É um instrumento de auxílio na solução da questão de como coordenar as atividades e obter resultados. A complexidade das atividades, no mundo moderno, demanda a participação de todos. Todavia, as velhas práticas de autoritarismo e coerção já não são mais aceitas. Nesse contexto surge a cultura organizacional para definir a prática a ser empregada.

A cultura organizacional, na maior parte das empresas, refere-se aos valores explicitados pelos níveis gerenciais superiores e transmitidos pelo exercício do poder. O poder é a capacidade de definir a realidade para outrem. Caso se consiga um consenso nessa transmissão, a ação humana torna-se coordenada e participativa. Na definição dessa realidade as empresas utilizam visões de como a organização gostaria de ser percebida pelos

funcionários, pelos clientes e pelos fornecedores. Essas visões formam sua identidade. Embora a identidade de uma organização seja parte integrante da sua cultura, para os antropólogos, ela não é sua cultura. É nesse ponto que divergem o entendimento de cultura pelos administradores e pelos antropólogos.

Para os administradores, a cultura é entendida como um ativo intangível que tem que ser cuidado e gerenciado. Para os antropólogos, ela faz parte de um contexto no qual as ações e os discursos se tornam inteligíveis, mas que não são homogêneos e imutantes, porém resultantes da construção diária do relacionamento entre pessoas.

No que se refere à estratégia, as entrevistas revelaram que é produzida pelo nível gerencial superior e traduzida para a organização sob a forma de políticas e diretrizes. Há uma preocupação crescente em envolver o nível médio na sua formulação. O incentivo à participação em cursos de MBA e pós-graduação pode ser fruto dessa preocupação. No entanto, há ainda dúvidas de como fazê-lo. A ferramenta do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992) aparece como alternativa de solução, ao retratar a situação da empresa sob quatro óticas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva dos processos internos; e perspectiva de inovação e aprendizado. Essas perspectivas são direcionadas pela gerência sênior e transmitidas aos colaboradores responsáveis pela execução. Desta forma, os níveis inferiores conhecem as metas a serem alcançadas e ativam decisões que levam à sua consecução.

7.3 A respeito das limitações do trabalho

A pesquisa de campo teve importantes limitações, que devem ser apresentadas e esclarecidas. A primeira é de caráter metodológico. O estudo de caso pressupõe um aprofundamento em cada empresa estudada. Restrições de ordem prática impossibilitaram esse aprofundamento e fizeram com que apenas uma pessoa por empresa respondesse a pesquisa. Um estudo futuro deveria envolver uma quantidade maior de respondentes em cada organização. O número de empresas, contudo, foi adequado, pois a partir de determinado momento nada mais se acrescentava aos resultados.

Uma segunda limitação situa-se no processo de coleta de dados. Apesar do uso de questionários conhecidos e da realização de pré-testes, não há certeza de que consigam identificar corretamente a tipologia pesquisada, ainda mais por dependerem da percepção do indivíduo. Além disso, vale ressaltar que a confiabilidade dos dados coletados está sujeita à fidedignidade dos respondentes.

Uma terceira limitação refere-se à dificuldade de se conseguir respondentes ligados ao setor estudado para averiguações acadêmicas. Os executivos estão premidos pelo tempo e não consideram relevantes as pesquisas acadêmicas, priorizando outras tarefas, o que dificulta a sua validação, que seria importante.

7.4 A respeito de novos caminhos a serem trilhados

Dos objetivos propostos conseguiu-se identificar a cultura e a estratégia do setor, mas não foi possível conhecer a influência da cultura na estratégia. Se a cultura não impulsiona a estratégia, que fatores levam à adoção do posicionamento estratégico?

Será que o setor, sendo maduro e não querendo arriscar, aposta mais no relacionamento com o cliente do que em uma estratégia competitiva?

Uma vez que o setor é preponderantemente composto por firmas subsidiárias de grupos estrangeiros, seu posicionamento é determinado pela matriz sem ater-se à cultura local?

Ou existe um modelo melhor para relacionar cultura e estratégia?

Um caminho que pode ser trilhado é entender o processo estratégico como resultante de um mapa cognitivo fruto de uma cultura racional que privilegia o alcance de metas. O mapa cognitivo explicaria o mimetismo institucionalizado de uma estratégia defensiva no setor.

7.5 A respeito do aprendizado proporcionado pelo trabalho

O campo da administração é repleto de surpresas. Inicialmente, pensava-se que seria fácil comprovar a influência da cultura organizacional na estratégia competitiva das empresas produtoras de bens de capital, de acordo com o preceituado por vários autores. Ao final do trabalho, percebe-se que existem muitos outros fatores que exercem, provavelmente, maior influência do que a cultura organizacional.

Atualmente, a indústria de bens de capital no Brasil está sitiada por vários fatores, conforme explanado pelo presidente da CSPEP no Fórum de Competitividade no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em 23/03/2006. Entre esses fatores, o presidente cita a valorização da moeda nacional em níveis nunca antes atingidos, o que facilita importações, dificulta exportações e inviabiliza novos projetos de indústrias consumidoras de equipamentos; os elevados tributos que os novos investimentos pagam no Brasil, bem superiores aos praticados nos Estados Unidos e na Europa; a invasão chinesa, que vem aumentando a participação na oferta nacional a um ritmo acelerado; e, ainda, as incertezas regulatórias, que dificultam a avaliação dos investimentos (SILVA, 2006).

A hipótese inicial de que haveria um alinhamento entre cultura e estratégia não foi demonstrada. Sendo assim, cabe a pergunta: A dissertação trouxe alguma contribuição ao conhecimento? O estudo exploratório empregado neste trabalho possibilita ao pesquisador aflorar as questões e aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O investigador parte de uma hipótese e aprofunda seu conhecimento de uma realidade específica, para abrir caminho a uma pesquisa descritiva.

A lógica da adoção de uma estratégia tem que ser procurada e percebida na dinâmica psicológica, política, econômica e social. As visões fundamentais da natureza humana, dos requisitos organizacionais ou dos processos sociais fornecem, possivelmente, a base para o entendimento da racionalidade da escolha estratégica.

O trabalho iniciou-se com um problema e conclui-se com outro problema. Mas não é essa a lógica da ciência?

REFERÊNCIAS

ALONSO, V. A magia do *Cirque*. **HSM Management**. São Paulo: HSM, n. 52, p.47-53, set./out. 2005.

ALEXANDER, J. C.; TURNER, J. *Neofunctionalism. Key issues in sociological theory*. Beverly Hills: Sage, 1985.

ANDREWS, K. R. *The concept of Corporate Strategy*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process. Concepts, contexts, cases*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1996.

_____. *et al. Strategy content and organizational performance: an empirical analysis*. **National Public Management Research Conference**. Georgetown University. Washington, D.C. 8-11th October 2003.

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

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS - ABIMAQ. **Indicadores Conjunturais da Indústria de Bens de Capital Mecânicos**. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br>>. Acesso em: 22/04/2004, 18/05/2005 e 21/02/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INFRA-ESTRUTURA E INDÚSTRIAS DE BASE - ABDIB. **Introdução**. Disponível em: <<http://www.abdib.org.br>>. Acesso em: 07/01/2006.

AOQUI, C.; DESIMONE, M. Tempo de ser feliz: para executivo, trabalho motiva felicidade. **Folha de São Paulo**. São Paulo, ano 86, n. 28.137, p.2, 16/04/2006. Caderno Empregos.

BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 1995.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2nd ed. New York: Wiley, 1968.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. *Trustworthiness as a source of competitive advantage*. **Strategic Management Journal**. v.15, p.175-190, 1994.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Organizational Culture: can it be a source of sustained competition advantage?* **Academy of Management Review**. v. 11, n. 3, p.656-665, 1986.

_____. *Resource-Based Theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the Resource-Based View*. **Journal of Management**. v. 27, p.643-650, 2001.

BARR, P. S. *et al.* A.S. *Cognitive change, strategic action, and organizational renewal*. **Strategic Management Journal**. v. 13, p.15-36, 1992.

BENEDICT, R. *Echantillons de civilisations*. Paris: Gallimard, 1950.

BERTALANFFY, L. Von. *General System Theory*. New York: George Braziller, 1968.

BERTERO, C. O. *et al.* Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro: FGV, v. 43, n. 4, out./dez. 2003.

BOUDREAU, J. W. *Organizational behavior, strategy, performance and design in Management Science*. **Management Science**. v. 50, n. 11, nov. 2004.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. Routledge: Chapman & Hall, 1961.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing Organizational Culture*. [S.l.: s.n.], 1996.

_____; ETTINGTON, R. *Issues in assessing Organizational Culture*. [S.l.: s.n.], 1988.

CANO, W. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. São Paulo: Difel, 1977.

CASTRO, A. R.; PIRES DE SOUZA, F. E. **A economia brasileira em marcha forçada**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Chapter in the history of the industrial enterprise. 15th ed. Cambridge: The MIT Press, 1987.

CHILD, J. *Organizational Structure, Environment, and Performance. The Role of Strategic Choice*. **Sociology**. v. 6, n. 1, p.215-7, 1972.

_____. *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment. Retrospect and prospect*. **Organization Studies**. v. 18, n. 1, 1997.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**. v. 4, p.386-405, 1937.

COLLINS, O.; MOORE, D. G. **The organization makers**. New York: Appleton, Century, Crofts, 1970.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to last: successful habits of visionary companies**. New York: Harper, 1994.

CROZATTI, J. **Cultura organizacional e gestão econômica**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Atuaria) - Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1998.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Seuil, 1977.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.

DAFT, R. L. **Organizações**. Teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DEAN, W. **A industrialização de São Paulo – 1880-1945**. São Paulo: Difel, 1971.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DRUCKER, P. *Entrepreneurship in business enterprise*. **Journal of Business Policy**. v. 1, 1970.

DURKHEIM, E. **As formas elementares da vida religiosa**: o sistema totêmico na Austrália. São Paulo: Martins, 2003.

DWECK, D. Seis clãs perderam a fortuna. **Exame**. São Paulo: Abril, v. 827, 22/09/2004.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Abril, 2000 a 2005.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. New York: Harper, 1957.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização. Uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREEMAN, J.; BARLEY, S. R. *The strategic analysis of inter-organizational relations in Biotechnology*. In: LOVERIDGE, R.; PITT, M. (Org.). **The strategic management of technology innovation**. England: John Wiley & Sons, 1990.

GAZETA MERCANTIL: Balanço Anual. São Paulo, 2000 a 2005.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

GIBBONS, P. T.; O'CONNOR, T. *Influences on strategic planning processes among Irish SMEs*. **Journal of Small Business Management**. v. 43, n. 2, p.170-186, Apr. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOODENOUGH, W. H. *In pursuit of culture*. **The Annual Review of Anthropology**. 2003.

_____. **American Anthropologist**. v. 104, n. 2, June 2002.

GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J.M. **New perspectives on organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

GRANT. *The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. **California Management Review**. p.114-135, Spring 1991.

GREENBERG, B. S.; CHITTURI, P. **Minitab manual**. *The practice of business statistics*. New York: Freeman, 2003.

GUDMUNDSON, D. *et al. Family Business Strategies: a Comparative Study*. In: **42nd Annual International Council for Small Business**. World Conference, São Francisco, 1997.

HABERMAS, J. *A reply to my critics*. In: THOMPSON, J.B.; HELD, D.; HABERMAS, J. **Critical debates**. Cambridge: The MIT Press, 1982.

HALL, E; HALL, M. **Understanding cultural differences**. New York: Intercultural Press, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. *The population ecology of organizations*. **American Journal of Sociology**. v. 82, p.929-64, 1977.

HATCH, M. J. **Organization theory. Modern, symbolic and post modern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HENDERSON, B. D. **Henderson on Corporate Strategy**. Cambridge, M.A.: Abt Books, 1979.

_____. *The origin of strategy*. **Harvard Business Review**. p.139-43, Nov./ Dec. 1989.

HICKMAN, C. R.; SILVA, M. A. ***Creating excellence. Managing corporate culture, strategy, and change in the New Age.*** New York: Nal Books, 1984.

HOFSTEDE, G. ***Culture's consequences: international differences in work-related values.*** Beverly Hills: Sage, 1980.

JELINEK, M. *et al.* ***Introduction to the code of many colors.*** **Administrative Science Quarterly.** v. 28, p.331-338, 1983.

JUNG, S. ***The effect of organizational culture on conflict resolution in marketing.*** **Journal of American Academy of Business.** p.242-246, Set. 2003.

KAPLAN, A. ***A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento.*** São Paulo: Herder, 1972.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. ***The Balanced Scorecard - Measures that drive performance.*** **Harvard Business Review.** p. 71- 79, Jan/ Feb. 1992.

_____; _____. ***Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.*** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. ***Psicologia social das organizações.*** São Paulo: Atlas, 1970.

KLUCKHOHN, C. ***Antropologia.*** Um espelho para o Homem. Belo Horizonte: Itatiaia, 1963.

KOGUT, B. ***Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives.*** **Strategic Management Journal.** v. 9, p.319-332, 1988.

KROEGER, A. L.; KLUKHOHN, C. ***Culture: a critical review of concepts and definitions.*** New York: Vintage Books, 1952.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. ***A cultura corporativa e o desempenho empresarial.*** São Paulo: Makron Books, 1994.

KUPFER, D. ***Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.*** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAMOND, D. *The value of Quinn's Competing Values Model in an Australian context.* **Journal of Managerial Psychology.** v. 18, n. 1, p.46-59, 2003.

LAPLANTINE, F. **Aprendendo antropologia.** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment.** Cambridge: Harvard, 1967.

LEARNED, E. P. *et al.* **Business policy. Text and Cases.** Homewood, Ill: Irwin, 1965.

LEAVITT, H. J. **Corporate pathfinders.** Illinois: Dow Jones Irvin, 1986.

LÉVI-STRAUSS, C. **Tristes trópicos.** São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

LINDBLOM, C. E. *The science of "Muddling Through."* **Public Administration Review.** v. 19, n. 2, p.79-88, 1959.

LUND, D. B. *Organizational culture and job satisfaction.* **Journal of Business and Industrial Marketing.** v. 18, n. 3, p.219-236, 2003.

LUNDBERG, C. C. *On the feasibility of cultural intervention in organizations.* In: FROST, P. J. *et al.* (Org.). **Organizational culture.** Beverly Hills: Sage, 1985.

MACMILLAN, I. C. **Strategy formulation: political concepts.** St. Paul: West, 1978.

MALINOWSKI, B. **Os argonautas do Pacífico Ocidental:** um relato do empreendimento e da aventura dos nativos. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MARIANO, M. Bens de capital. O desafio do novo tempo. **Revista Sindimaq.** São Paulo, v. 28, p.8-16, jan./fev./mar. 1994.

MARRONE, P. **Rumos da competitividade:** uma política industrial para o setor de máquinas e equipamentos. São Paulo: ABIMAQ, 2003.

MARTIN, J. *Can organizational culture be managed? Introduction.* In: FROST, P. J. *et al.* (Org.). **Organizational culture.** Beverly Hills: Sage, 1985.

MASON, E. S. *Price and production policies of large scale enterprises*. **American Economics Review**. v. 29, p.61-74, March 1939.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAVONDO, F.; FARREL, M. *Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance*. **Management Decision**. v. 43, n. 3, p.241-249, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. Da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MEAD, M. **Adolescencia y cultura en Samoa**. Buenos Aires: Abril, 1946.

MEGLIORINI, E.; GUERREIRO, R. A percepção dos gestores sobre quanto a fatores competitivos nas empresas produtoras de bens de capital sob encomenda; um estudo exploratório. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo: Unisinos, v. 1, n. 2, set./ dez. 2004.

MELLO, R. B.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba: CEPPAD/UFPR, v. 8, junho 2004.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford, California: Stanford University Press, 2003 (Original Mc Graw Hill, 1978).

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management: inside our strange world of organizations**. New York: Free Press, 1989.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ *et al.* **Safári de estratégia**. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTESQUIEU, C. **Do espírito das leis**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

MOREIRA, M. M. **Estrangeiros em uma economia aberta**. [S.l.:s.n.], 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, L. H. **A sociedade primitiva**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

MORGAN, R. E. *et al.* *Product-market positioning and prospector strategy*. **European Journal of marketing**. v. 37, n. 10, p.1409-1439, 2003.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NOGUEIRA, O. **Desenvolvimento de São Paulo e imigração estrangeira e nacional**. São Paulo: CBVP, 1964.

OUCHI, W. **Teoria Z**. Como as empresas podem enfrentar o Desafio Japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

PARSONS, T. *Una teoria funcional del cambio*. In: ETZIONI, A.; ETZIONI, E. **Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias**. México: Fondo de Cultura Económica, 1968.

_____. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

PASCALE, R. T. *The Honda effect*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process. Concepts, contexts, cases**. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1996.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PESQUISA Industrial de Inovação Tecnológica - PINTEC 2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2005.

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantages: a Resource- Based View*. **Strategic Management Journal**. n. 14, p.179-188, 1993.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr, R. H. **Vencendo a crise**. Como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, A. M. *Strategy formulation as a political process*. **International Studies of Management and Organization**. p.78-87, Summer 1977.

_____. *On studying organizational cultures*. **Administrative Science Quarterly**. n. 24, p.570-581, 1979.

_____. *The awakening giant: continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

_____. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

PROWN, J. D. *The truth of material culture: history or fiction?* In: LUBAR, S.; KINGERY, D.K. **History from the things: essays on material culture**. Washington: Smithsonian Institute Press, 1993.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

PORTER, M. E. *The contributions of Industrial Organization to the strategy management*. **Academy of Management Review**. v. 6, n. 4, Oct. 1981.

_____. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROPOSIÇÃO da indústria brasileira de máquinas-ferramenta para a nova política industrial. São Paulo: ABIMAQ, 1989.

QUINN, J. B. *Strategies for change*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Concepts, contexts, cases. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1996.

_____; VOYER, J. *Logical incrementalism: managing strategy formation*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Concepts, contexts, cases. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1996.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. *A spatial model of effectiveness criteria: towards a Competing Values approach to organizational analysis*. **Management Science**. v. 29, 1983.

_____; GRATH, M. R. *The transformation of organizational cultures*. In: FROST, P. J. (Org.). **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage, 1985.

_____; KIMBERLY, J. R. *New futures: the challenge of managing corporate transitions*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1984.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

RAMEEZDEEN, R.; GUNARATHNA, N. *Disputes and construction industry cultures*. **AACDE International Transactions**. 2003. CD-ROM 241.

RESENDE, M. F.; ANDERSON, P. **Mudanças estruturais na indústria brasileira de bens de capital**. Brasília: IPEA, 1999.

RHENMAN, E. *Organization Theory for long range planning*. London: John Wiley, 1973.

RODRIGUES FILHO, J. Artigos de administração estratégica mais citados nos ENANPAD – 1997/2001. **RAE Eletrônica**. v. 3, n. 2, art.21, jul./dez. 2004.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. *The communication of innovations*. New York: Free Press, 1971.

RUBANO, D. R.; MOROZ, M. Alterações na sociedade, efervescência nas idéias: a França do século XVIII. In: ANDERY, M. A. (Org.). **Para compreender a ciência**. 13. ed. São Paulo: EDUC, 2004.

SANTOS, N. M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis** - Um estudo interdisciplinar. São Paulo, 1992. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuária), Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

_____. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Editora Stiliano, 2000.

SCHALL, M. *An exploration into a successful corporation's saga. Vision and its rhetorical community*. **SCA Conference**. Alta, July 1981.

SHAW, V. *The marketing strategies of British and German companies*. **European Journal of Marketing**. p.30-43, 1994.

SCHEIN, E. *Coming to a new awareness of organizational culture*. **Sloan Management Review**. p.3-16, Winter, 1984.

_____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

_____. *The academic as artist: personal and professional roots*. **Management Laureates**. v. 3, 1993.

_____. *Culture: the missing concept in organization studies*. **Administrative Science Quarterly**. v. 41, June 1996.

SCHUMPETER, J.A. *The theory of economic development*. London: Oxford University Press, 1934.

SCIULLI, D. *The practical groundwork of Critical Theory. Bringing Parsons to Habermas (and vice versa)*. In: ALEXANDER, J. C.; TURNER, J. **Neofunctionalism. Key issues in sociological theory**. Beverly Hills: Sage, 1985.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3rd. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: a sociological interpretation**. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SHRIVASTAVA, P. *Integrating strategy formulation with organizational culture*. **Journal of Business Strategy**. p.103-111, Winter 1985.

SILVA, A. T. *et al.* **Avaliando a queda de uma gigante:** o Caso Enron. Investsul. 19/07/2003. Disponível em: <http://www.investsul.com.br/textos_academicos.asp>. Acesso em 29/08/2005.

SILVA, J. A. P. Novos projetos no setor de siderurgia. In: PALESTRA NO FÓRUM DE COMPETITIVIDADE. 23/03/2006, São Paulo. **Informaq Jornal**. n. 89. São Paulo: ABIMAQ, abril 2006. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br>>. Acesso em: 18/04/2006.

SINGH, P.; AGARWAL, N. C. *Executive compensation; examining an old issue from new perspectives.* **Compensation and Benefit Review**. v. 35, n. 2, p.48- 54, Mar./ Apr. 2003.

SLOAN, A. P. **My years with General Motors**. Londres: Sedgewick & Jackson, 1963.

SMIRCICH, L. *Concepts of culture and organizational analysis.* **Administrative Science Quarterly**. v. 28, p.339-358, 1983.

_____; STUBBART, C. *Strategic Management in an enacted world.* **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, p.724-736, 1985.

SMITH, M.E. *et al.* **A pesquisa gerencial em administração.** Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

SNOW, C. C.; HAMBRICK, D.C. *Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological performance.* **Academy of Management Review**. v. 5, n. 4, p.527-538, Oct. 1980.

SOUZA, M. L. R.; GORDON, H. T. Indústria e tecnologia metal-mecânica no Estado de São Paulo – 1880-1980. Um estudo exploratório. In: MOTOYAMA, S. (Org.). **Tecnologia e industrialização no Brasil**. Uma perspectiva histórica. São Paulo: UNESP, 1994.

STRAUSS, C; QUINN, N. **A cognitive theory of cultural meaning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

STOICA, M. *et al.* *Organizational culture and patterns of information processing: the case of small and medium- sized enterprises.* **Journal of Development Entrepreneurship**. v. 9, n. 3, p.251- 266, Dec. 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.

THÉVENET, M. **Cultura de empresa**. Auditoria e mudança. Lisboa: Monitor, 1989.

THOMSON MOTTA, M. F. **A indústria de bens de capital sob encomenda**. São Paulo: ABIMAQ, 04/03/2004. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/index.asp?url>>. Acesso em: 31/10/2005.

VAN MAANEN, J. *Observations on the making of policemen*. **Human Organization**. v. 32, 1973.

_____. *Experiencing organization*. In: VAN MAANEN, J. **Organizational careers: some new perspectives**. New York: Wiley, 1977.

_____. *The self, the situation, and the rules of interpersonal relations*. In: BENNIS, W. et al. **Essays in interpersonal relations**. Homewood: Dorsey, 1979.

_____. *Cultural organization. Fragments of a theory*. In: FROST, P. J. (Org.). **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage, 1985.

VASCONCELLOS, M. A. S. et al. **Economia brasileira contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERMULM, R. O setor de bens de capital. In: SCHWARTZMAN (Org.). **Ciência e tecnologia no Brasil: política industrial, mercado de trabalho e instituições de apoio**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.

VICO MAÑAS, A. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios**. Evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

WACK, P. *Scenarios: uncharted waters ahead*. **Harvard Business Review**. p.73-89, Sept./Oct. 1985.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: Editora UNB, 2004.

WEICK, K. E. *The significance of corporate culture*. In: FROST, P. J. (Org.). **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage, 1985.

_____. **Sense making in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

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

WHETTEN, D. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro: FGV, v. 69, jul./ set. 2003.

WIENER, N. **Cibernética e sociedade**. São Paulo: Cultrix, 1973.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WOOD JR, T. Mudança organizacional: introdução ao tema. *In*: WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Empresas neuróticas e executivos nervosos**. São Paulo: Editora de Negócios, 2002.

WRIGHT, P. L. *et al.* **Administração estratégica**. Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: CARTA DE APRESENTAÇÃO, QUESTIONÁRIOS E GUIA DE TÓPICOS

APÊNDICE 2: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – PME

APÊNDICE 3: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS – GRANDES EMPRESAS

APÊNDICE 4: ANÁLISE POR EMPRESA

APÊNDICE 5: ANÁLISE ESTATÍSTICA

APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO, QUESTIONÁRIOS E GUIA DE TÓPICOS

Estratégia Competitiva e Cultura Organizacional



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Estudo na Indústria Brasileira de Equipamentos Mecânicos Pesados

Esta pesquisa acadêmica tem a finalidade de compreender as estratégias e a cultura das empresas pertencentes à Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados – CSPEP da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos- ABIMAQ.

A realização deste estudo está sob a responsabilidade de Victor Werner Degenhardt que se encontra sob orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, do Programa de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/ SP) e tem o apoio da Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados – CSPEP.

A indústria de bens de capital atravessa um período difícil da sua história. A elevada carga tributária de um lado e uma defasagem cambial de outro dificultam a competitividade da indústria nacional, tornando importante uma análise do setor. Várias análises de grande valor já foram feitas, faltando, todavia, estudar a estratégia e a cultura das empresas do setor.

A hipótese do estudo é que as empresas do setor alinham sua estratégia à sua cultura. Para confirmar essa hipótese encontra-se em anexo um questionário de seis quesitos sobre estratégia e seis sobre cultura. Para cada quesito distribua um total de 100 pontos de acordo com a sua compreensão de como atua sua empresa.

O questionário sobre estratégia segue o modelo de Miles & Snow (2003), que distingue quatro tipos de estratégia: prospectiva, defensora, analisadora, e reativa. As estratégias se distinguem em como resolvem os problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Não existe estratégia certa ou errada, existe estratégia que deu certo ou não. O estudo não pretende julgar o desempenho das empresas, apenas analisar seu alinhamento com sua cultura.

O questionário sobre cultura utiliza o modelo de Valores Competitivos de Quinn & Rohrbaugh (1983), cuja tipologia é cultura: inovadora, hierárquica, racional e grupal. O alinhamento que se procura é cultura inovadora com estratégia prospectiva, cultura hierárquica com estratégia defensiva, cultura racional com estratégia analisadora e cultura grupal com estratégia reativa.

Os questionários estão sendo enviados a algumas as empresas representativas da Câmara Setorial de Projetos e Equipamentos Pesados.

Pedimos sua colaboração respondendo o questionário assim que possível. Em sinal de agradecimento retornaremos com um mapa estratégico e um mapa cultural sem ônus para sua empresa.

Ressaltamos que todos os dados obtidos serão tratados de forma inteiramente confidencial e que os resultados da pesquisa somente serão apresentados de maneira conjunta, sem citar nomes de empresas.

Estamos à inteira disposição no que se fizer necessário.
Atenciosamente

Prof Dr. Antonio Vico Mañas

Victor Werner Degenhardt

E-mail: vpvwd@yahoo.com.br
Tel. 011 3726 1905

QUESTIONÁRIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

	DESCRIÇÃO	HOJE	DESE JADA
1	Características dominantes		
	A - A organização é um lugar muito pessoal. É como se fosse a extensão da família.		
	B - A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor.		
	C - A organização é um lugar orientado para resultados e competitivo.		
	D - A organização é um lugar controlado e estruturado com procedimentos formais.		
	Total	100	100
2	Liderança na organização		
	A – A liderança na organização é exemplar no monitoramento e no cuidado com as pessoas.		
	B - A liderança na organização é empreendedora, inovadora e aceitadora de riscos.		
	C - A liderança na organização é equilibrada e orientada para o resultado.		
	D - A liderança na organização é coordenada, organizada e eficiente.		
	Total	100	100
3	Administração de pessoas e equipes		
	A – O estilo da administração é o trabalho em equipe, consenso e participação.		
	B - O estilo da administração é a inovação, liberdade, tomada de riscos individuais.		
	C - O estilo da administração é a de competitividade forte, alto nível de exigência e de desempenho.		
	D - O estilo da administração é a de estabilidade, segurança no emprego, conformidade às regras.		
	Total	100	100
4	Coesão interna		
	A – A “cola” que mantém a coesão interna é a lealdade e confiança mútua.		
	B - A “cola” que mantém a coesão interna é o compromisso com a inovação e desenvolvimento tecnológico.		
	C - A “cola” que mantém a coesão interna é a ênfase no desempenho e no cumprimento de metas.		
	D - A “cola” que mantém a coesão interna são as regras e políticas formais.		
	Total	100	100
5	Ênfase estratégica		
	A – A organização enfatiza o desenvolvimento de pessoas com alto grau de confiança e participação permanente.		
	B - A organização enfatiza a aquisição de recursos inovadores e a criação de novos desafios.		
	C - A organização enfatiza ações competitivas e desempenho. Atingir metas é a preocupação principal.		
	D - A organização enfatiza estabilidade e permanência. Eficiência, controle e estruturação são valorizadas.		
	Total	100	100
6	Critério de reconhecimento de sucesso		
	A – A organização define sucesso como sendo resultado do comprometimento das pessoas.		
	B – A organização define sucesso como sendo resultado de dispor de novos produtos e de novos mercados.		
	C – A organização define sucesso como sendo resultado da liderança competitiva no mercado.		
	D - A organização define sucesso como sendo resultado da eficiência. Entregas pontuais e baixo custo de produção.		
	Total	100	100

QUESTIONÁRIO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

	DESCRIÇÃO	%
1	Crescimento	
	A - O crescimento da organização dá-se predominantemente pela extensão dos produtos existentes aos clientes atuais.	
	B - O crescimento da organização é principalmente devido a complementação dos produtos existentes aos clientes atuais e novos produtos para novos clientes.	
	C - O crescimento dá-se predominantemente pela oferta de novos produtos a novos clientes.	
	D - O crescimento é devido a imitação de competidores atuais.	
	Total	100
2	Ênfase	
	A - A ênfase é na eficiência com controle cuidadoso dos custos.	
	B - A ênfase é no equilíbrio da eficiência e eficácia; controle rígido de custo.	
	C - A ênfase é na eficácia procurando-se novas oportunidades, em resposta a necessidades dos clientes.	
	D - Não há uma clara definição em que enfatizar.	
	Total	100
3	Forma estrutural	
	A - A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é funcional.	
	B - A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é matricial.	
	C - A forma estrutural é adaptada ao ambiente e é por produto.	
	D - Não há uma relação entre forma estrutural e ambiente. A forma estrutural é devida a outros motivos, que não o ambiente.	
	Total	100
4	Processos	
	A - Existe uso intenso de procedimentos escritos.	
	B - Existe uso moderado de procedimentos escritos.	
	C - Existe uso limitado de procedimentos escritos.	
	D - Existe muito pouco uso de procedimentos escritos.	
	Total	100
5	Delegação de autoridade	
	A - Centralizada; supervisão estreita; pouco <i>empowerment</i> ;	
	B - Equilibra centralização com descentralização.	
	C - Descentralizada; valoriza criatividade e <i>empowerment</i> .	
	D - Pouco controle.	
	Total	100
6	Risco	
	A - Preferência pelo baixo risco com moderado retorno do investimento.	
	B - Preferência pelo moderado risco com moderado retorno do investimento.	
	C - Preferência pelo alto risco com alto retorno do investimento.	
	D - Averso ao risco.	
	Total	100

GUIA DOS TÓPICOS

A. Estratégia Competitiva

1. A empresa tem uma estratégia competitiva definida?
2. Como a empresa formula sua estratégia competitiva?
3. Como a empresa transmite seu posicionamento estratégico aos colaboradores?
4. Quais as dificuldades na sua implementação?

B. Cultura Organizacional

1. A empresa considera que sua cultura organizacional é forte, isto é, a maioria dos seus colaboradores está alinhada com sua missão e valores?
2. A empresa preocupa-se com sua cultura organizacional?
3. A empresa considera que sua cultura ajuda ou atrapalha seu posicionamento competitivo?
4. A empresa considera que sua cultura organizacional é flexível a adaptável a mudanças ambientais?

APÊNDICE 2 - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS - PME

Apresentação dos resultados PME

		A			B			C			D			E			F			G			Média Emp. Médias			Mediana			
		Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	
		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		
Questão 1	A	50	20	25	15	20	30	40	10	10	10	10	10	0	40	20	30	0	0	0	20	5	25	25,00	12,14	17,14	20,00	10,00	25,00
	B	10	20	50	25	25	40	20	30	40	10	10	80	20	20	40	10	0	0	100	30	35	30	16,43	22,86	50,00	20,00	25,00	40,00
	C	30	50	25	30	25	25	30	40	40	80	80	20	10	10	20	10	60	50	0	25	30	35	37,86	42,14	22,14	30,00	40,00	25,00
	D	10	10	0	30	30	5	10	20	10	0	0	0	30	20	50	40	50	0	25	30	10	20,71	22,86	10,71	25,00	20,00	5,00	
Questão 2	A	45	15	35	25	25	30	20	20	20	0	10	100	40	20	20	20	20	0	0	20	10	20	24,29	17,14	32,14	20,00	20,00	20,00
	B	10	15	45	25	25	20	20	20	20	0	0	0	20	40	20	20	0	100	30	30	40	17,86	18,57	35,00	20,00	20,00	20,00	
	C	30	50	20	25	25	25	40	30	40	80	70	0	20	20	10	30	60	0	25	30	40	35,71	40,71	19,29	30,00	30,00	20,00	
	D	15	20	0	25	25	25	20	30	20	20	20	0	20	20	50	30	20	0	25	30	0	22,14	23,57	13,57	20,00	20,00	0,00	
Questão 3	A	20	30	0	30	28	45	20	20	10	10	20	0	10	20	20	25	75	100	25	20	10	20,00	30,43	26,43	20,00	20,00	10,00	
	B	15	30	50	20	28	15	30	30	20	0	0	0	10	30	10	50	0	0	25	30	70	21,43	21,14	23,57	20,00	30,00	15,00	
	C	50	30	50	30	28	15	40	40	40	40	40	100	20	30	50	0	25	0	30	35	20	30,00	32,57	39,29	30,00	30,00	40,00	
	D	15	10	0	20	16	25	10	10	30	50	40	0	60	20	20	25	0	0	20	15	0	28,57	15,86	10,71	20,00	15,00	0,00	
Questão 4	A	20	15	75	20	25	45	30	20	10	20	20	0	40	20	10	50	0	100	25	25	55	29,29	17,86	42,14	25,00	20,00	45,00	
	B	20	25	0	20	25	20	40	40	60	0	0	100	10	30	20	0	0	0	25	25	20	16,43	20,71	31,43	20,00	25,00	20,00	
	C	40	50	0	30	30	25	20	20	20	50	50	0	10	30	20	0	50	0	35	35	15	26,43	37,86	11,43	30,00	35,00	15,00	
	D	20	10	25	30	20	10	10	20	10	30	30	0	40	20	50	50	50	0	15	15	10	27,86	23,57	15,00	30,00	20,00	10,00	
Questão 5	A	40	30	50	30	25	15	20	30	30	20	20	0	30	20	60	40	15	100	30	35	15	30,00	25,00	38,57	30,00	25,00	30,00	
	B	25	30	35	20	25	50	30	20	20	0	0	70	20	30	20	0	0	0	30	35	15	17,86	20,00	30,00	20,00	25,00	20,00	
	C	25	30	15	30	25	30	40	30	30	40	40	30	20	30	10	60	85	0	20	15	60	33,57	36,43	25,00	30,00	30,00	30,00	
	D	10	10	0	20	25	5	10	20	20	40	40	0	30	20	10	0	0	0	20	15	10	18,57	18,57	6,43	20,00	20,00	5,00	
Questão 6	A	35	25	15	20	20	20	20	20	20	0	10	0	20	20	50	30	0	0	30	30	25	22,14	17,86	18,57	20,00	20,00	20,00	
	B	30	20	0	20	20	40	30	20	50	0	0	70	30	30	10	0	0	0	20	20	40	18,57	15,71	30,00	20,00	20,00	40,00	
	C	10	15	0	30	30	35	40	40	20	50	40	0	10	20	10	50	50	0	20	20	30	30,00	30,71	13,57	30,00	30,00	10,00	
	D	25	40	85	30	30	5	10	20	10	50	50	30	40	30	30	20	50	100	30	30	5	29,29	35,71	37,86	30,00	30,00	30,00	
TOTAL	A	35,00	22,50	33,33	23,33	23,83	30,83	25,00	20,00	16,67	10,00	15,00	16,67	30,00	20,00	31,67	27,50	18,33	50,00	25,00	20,83	25,00	25,12	20,07	29,17	25,00	20,00	30,83	
	B	18,33	23,33	30,00	21,67	24,67	30,83	28,33	26,67	35,00	1,67	1,67	53,33	18,33	33,33	15,00	11,67	0,00	33,33	26,67	29,17	35,83	18,10	19,83	33,33	18,33	24,67	33,33	
	C	30,83	37,50	18,33	29,17	27,17	25,83	35,00	33,33	31,67	56,67	53,33	25,00	15,00	25,00	18,33	33,33	53,33	0,00	25,83	27,50	33,33	32,26	36,74	21,79	30,83	33,33	25,00	
	D	15,83	16,67	18,33	25,83	24,33	12,50	11,67	20,00	16,67	31,67	30,00	5,00	36,67	21,67	35,00	27,50	28,33	16,67	22,50	22,50	5,83	24,52	23,36	15,71	25,83	22,50	16,67	
MEDIA	Grupal/ Reativa	35,00	22,50	18,33	23,33	23,83	12,50	25,00	20,00	16,67	10,00	15,00	5,00	30,00	20,00	35,00	27,50	18,33	16,67	25,00	20,83	5,83	25,12	20,07	15,71	25,00	20,00	16,67	
	Inovadora/ Prospectiva	18,33	23,33	18,33	21,67	24,67	25,83	28,33	26,67	31,67	1,67	1,67	25,00	18,33	33,33	18,33	11,67	0,00	0,00	26,67	29,17	33,33	18,10	19,83	21,79	18,33	24,67	25,00	
	Racional/ Analisadora	30,83	37,50	30,00	29,17	27,17	30,83	35,00	33,33	35,00	56,67	53,33	53,33	15,00	25,00	15,00	33,33	53,33	33,33	25,83	27,50	35,83	32,26	36,74	33,33	30,83	33,33	33,33	
	Hierarquica/ Defensiva	15,83	16,67	33,33	25,83	24,33	30,83	11,67	20,00	16,67	31,67	30,00	16,67	36,67	21,67	31,67	27,50	28,33	50,00	22,50	22,50	25,00	24,52	23,36	29,17	25,83	22,50	30,83	
		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00					

Apresentação dos resultados PME , excluindo duas questões

			A			B			C			D			E			F			G			Média Emp. Médias			Mediana										
			Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia								
			HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA									
Questão 1	A		50	20	25		15	20	30		40	10	10		10	10	0		40	20	30		0	0	0		20	5	25		25,00	12,14	17,14		20,00	10,00	25,00
	B		10	20	50		25	25	40		20	30	40		10	10	80		20	40	10		0	0	100		30	35	30		16,43	22,86	50,00		20,00	25,00	40,00
	C		30	50	25		30	25	25		30	40	40		80	80	20		10	20	10		60	50	0		25	30	35		37,86	42,14	22,14		30,00	40,00	25,00
	D		10	10	0		30	30	5		10	20	10		0	0	0		30	20	50		40	50	0		25	30	10		20,71	22,86	10,71		25,00	20,00	5,00
Questão 2	A		45	15			25	25			20	20			0	10			40	20			20	20			20	10			24,29	17,14	0,00		20,00	20,00	
	B		10	15			25	25			20	20			0	0			20	40			20	0			30	30			17,86	18,57	0,00		20,00	20,00	
	C		30	50			25	25			40	30			80	70			20	20			30	60			25	30			35,71	40,71	0,00		30,00	30,00	
	D		15	20			25	25			20	30			20	20			20	20			30	20			25	30			22,14	23,57	0,00		20,00	20,00	
Questão 3	A		20	30			30	28			20	20			10	20			10	20			25	75			25	20			20,00	30,43	0,00		20,00	20,00	
	B		15	30			20	28			30	30			0	0			10	30			50	0			25	30			21,43	21,14	0,00		20,00	30,00	
	C		50	30			30	28			40	40			40	40			20	30			0	25			30	35			30,00	32,57	0,00		30,00	30,00	
	D		15	10			20	16			10	10			50	40			60	20			25	0			20	15			28,57	15,86	0,00		20,00	15,00	
Questão 4	A		20	15	75		20	25	45		30	20	10		20	20	0		40	20	10		50	0	100		25	25	55		29,29	17,86	42,14		25,00	20,00	45,00
	B		20	25	0		20	25	20		40	40	60		0	0	100		10	30	20		0	0	0		25	25	20		16,43	20,71	31,43		20,00	25,00	20,00
	C		40	50	0		30	30	25		20	20	20		50	50	0		10	30	20		0	50	0		35	35	15		26,43	37,86	11,43		30,00	35,00	15,00
	D		20	10	25		30	20	10		10	20	10		30	30	0		40	20	50		50	50	0		15	15	10		27,86	23,57	15,00		30,00	20,00	10,00
Questão 5	A		40	30	50		30	25	15		20	30	30		20	20	0		30	20	60		40	15	100		30	35	15		30,00	25,00	38,57		30,00	25,00	30,00
	B		25	30	35		20	25	50		30	20	20		0	0	70		20	30	20		0	0	0		30	35	15		17,86	20,00	30,00		20,00	25,00	20,00
	C		25	30	15		30	25	30		40	30	30		40	40	30		20	30	10		60	85	0		20	15	60		33,57	36,43	25,00		30,00	30,00	30,00
	D		10	10	0		20	25	5		10	20	20		40	40	0		30	20	10		0	0	0		20	15	10		18,57	18,57	6,43		20,00	20,00	5,00
Questão 6	A		35	25	15		20	20	20		20	20	20		0	10	0		20	20	50		30	0	0		30	30	25		22,14	17,86	18,57		20,00	20,00	20,00
	B		30	20	0		20	20	40		30	20	50		0	0	70		30	30	10		0	0	0		20	20	40		18,57	15,71	30,00		20,00	20,00	40,00
	C		10	15	0		30	30	35		40	40	20		50	40	0		10	20	10		50	50	0		20	20	30		30,00	30,71	13,57		30,00	30,00	10,00
	D		25	40	85		30	30	5		10	20	10		50	50	30		40	30	30		20	50	100		30	30	5		29,29	35,71	37,86		30,00	30,00	30,00
TOTAL	A		35,00	22,50	41,25		23,33	23,83	27,50		25,00	20,00	17,50		10,00	15,00	0,00		30,00	20,00	37,50		27,50	18,33	50,00		25,00	20,83	30,00		25,12	20,07	29,11		25,00	20,00	30,00
	B		18,33	23,33	21,25		21,67	24,67	37,50		28,33	26,67	42,50		1,67	1,67	80,00		18,33	33,33	15,00		11,67	0,00	25,00		26,67	29,17	26,25		18,10	19,83	35,36		18,33	24,67	26,25
	C		30,83	37,50	10,00		29,17	27,17	28,75		35,00	33,33	27,50		56,67	53,33	12,50		15,00	25,00	12,50		33,33	53,33	0,00		25,83	27,50	35,00		32,26	36,74	18,04		30,83	33,33	12,50
	D		15,83	16,67	27,50		25,83	24,33	6,25		11,67	20,00	12,50		31,67	30,00	7,50		36,67	21,67	35,00		27,50	28,33	25,00		22,50	22,50	8,75		24,52	23,36	17,50		25,83	22,50	12,50
MEDIA	Grupo1/ Reativa		35,00	22,50	27,50		23,33	23,83	6,25		25,00	20,00	12,50		10,00	15,00	7,50		30,00	20,00	35,00		27,50	18,33	25,00		25,00	20,83	8,75		25,12	20,07	17,50		25,00	20,00	12,50
	Inovadora/ Prospectiva		18,33	23,33	10,00		21,67	24,67	28,75		28,33	26,67	27,50		1,67	1,67	12,50		18,33	33,33	12,50		11,67	0,00	0,00		26,67	29,17	35,00		18,10	19,83	18,04		18,33	24,67	12,50
	Racional/ Analisadora		30,83	37,50	21,25		29,17	27,17	37,50		35,00	33,33	42,50		56,67	53,33	80,00		15,00	25,00	15,00		33,33	53,33	25,00		25,83	27,50	26,25		32,26	36,74	35,36		30,83	33,33	26,25
	Hierarquica/ Defensiva		15,83	16,67	41,25		25,83	24,33	27,50		11,67	20,00	17,50		31,67	30,00	0,00		36,67	21,67	37,50		27,50	28,33	50,00		22,50	22,50	30,00		24,52	23,36	29,11		25,83	22,50	30,00
			100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00		100,00	100,00	100,00				

		H			I			J			K			L			M			N			Média Emp. Grandes			Mediana.Emp. Grandes		
		Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia			
		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA				
Questão 1	A	25	12,86	65,71	3	0	90	20	27,5	35	0	0	70	30	40	50	20	20	40	30	25	50	18,29	17,91	57,24	20,00	20,00	50,00
	B	13,57	25,71	22,86	3	0	5	30	32,5	45	0	0	20	30	40	33	30	40	30	10	20	30	16,65	22,60	26,55	13,57	25,71	30,00
	C	40,71	50,71	6,43	4	0	5	25	27,5	17,5	50	50	10	30	20	15	30	40	30	20	25	20	28,53	30,46	14,85	30,00	27,50	15,00
	D	20,71	10,71	5	90	100	0	25	12,5	2,5	50	50	0	10	0	2	20	0	0	40	30	0	36,53	29,03	1,36	25,00	12,50	0,00
Questão 2	A	16,43	23,57	25,71	3	0	0	20	27,5	27,5	0	0	0	35	25	30	30	25	0	30	30	30	19,20	18,72	16,17	20,00	25,00	25,71
	B	14,29	22,14	32,86	3	0	100	22,5	27,5	27,5	0	0	50	35	25	50	10	25	0	10	20	40	13,54	17,09	42,91	10,00	22,14	40,00
	C	42,14	42,86	25,71	90	100	0	25	22,5	40	100	100	50	20	25	20	30	25	0	30	30	20	48,16	49,34	22,24	30,00	30,00	20,00
	D	27,14	11,43	15,71	4	0	0	32,5	22,5	5	0	0	0	10	25	0	30	25	100	30	20	10	19,09	14,85	18,67	27,14	20,00	5,00
Questão 3	A	14,29	38,57	18,57	13	0	0	15	25	65	0	0	0	50	90	50	40	40	0	40	40	35	24,61	33,37	24,08	15,00	38,57	18,57
	B	10,71	21,43	32,86	13	0	0	15	30	25	0	0	100	20	0	40	10	40	100	10	20	20	11,24	15,92	45,41	10,71	20,00	32,86
	C	21,43	32,86	47,14	60	100	100	45	30	10	70	70	0	20	5	10	10	10	0	10	20	35	33,78	38,27	28,88	21,43	30,00	10,00
	D	53,57	7,14	1,43	14	0	0	25	15	0	30	30	0	10	5	0	40	10	0	40	20	10	30,37	12,45	1,63	30,00	10,00	0,00
Questão 4	A	20,71	20,71	17,86	12	0	100	17,5	35	75	0	0	100	40	35	70	40	25	100	20	25	50	21,46	20,10	73,27	20,00	25,00	75,00
	B	6,43	17,86	46,43	12	0	0	17,5	25	15	0	0	0	30	30	20	20	25	0	15	20	30	14,42	16,84	15,92	15,00	20,00	15,00
	C	44,29	51,43	27,14	65	100	0	32,5	25	5	50	50	0	25	30	10	30	25	0	25	30	15	38,83	44,49	8,16	32,50	30,00	5,00
	D	28,57	10	8,57	11	0	0	32,5	15	5	50	50	0	5	5	0	10	25	0	40	25	5	25,30	18,57	2,65	28,57	15,00	0,00
Questão 5	A	12,14	20	31,43	16	0	0	20	35	52,5																		

Técnicas dos Relatores - Emp. Pequenas				H			I			J			K			L			M			N			Média Emp. Grandes			Mediana Emp. Grandes		
				Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia
				HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA	
Questão 1	A	25	12,86	65,71	3	0	90	20	27,5	35	0	0	70	30	40	50	20	20	40	30	25	50	18,29	17,91	57,24	20,00	20,00	50,00		
	B	13,57	25,71	22,86	3	0	5	30	32,5	45	0	0	20	30	40	33	30	40	30	10	20	30	16,65	22,60	26,55	13,57	25,71	30,00		
	C	40,71	50,71	6,43	4	0	5	25	27,5	17,5	50	50	10	30	20	15	30	40	30	20	25	20	28,53	30,46	14,85	30,00	27,50	15,00		
	D	20,71	10,71	5	90	100	0	25	12,5	2,5	50	50	0	10	0	2	20	0	0	40	30	0	36,53	29,03	1,36	25,00	12,50	0,00		
Questão 2	A	16,43	23,57	25,71	3	0	0	20	27,5	27,5	0	0	0	35	25	30	30	25	0	30	30	30	19,20	18,72	16,17	20,00	25,00	25,71		
	B	14,29	22,14	32,86	3	0	100	22,5	27,5	27,5	0	0	50	35	25	50	10	25	0	10	20	40	13,54	17,09	42,91	10,00	22,14	40,00		
	C	42,14	42,86	25,71	90	100	0	25	22,5	40	100	100	50	20	25	20	30	25	0	30	30	20	48,16	49,34	22,24	30,00	30,00	20,00		
	D	27,14	11,43	15,71	4	0	0	32,5	22,5	5	0	0	0	10	25	0	30	25	100	30	20	10	19,09	14,85	18,67	27,14	20,00	5,00		
Questão 3	A	14,29	38,57	18,57	13	0	0	15	25	65	0	0	0	50	90	50	40	40	0	40	40	35	24,61	33,37	24,08	15,00	38,57	18,57		
	B	10,71	21,43	32,86	13	0	0	15	30	25	0	0	100	20	0	40	10	40	100	10	20	20	11,24	15,92	45,41	10,71	20,00	32,86		
	C	21,43	32,86	47,14	60	100	100	45	30	10	70	70	0	20	5	10	10	10	0	10	20	35	33,78	38,27	28,88	21,43	30,00	10,00		
	D	53,57	7,14	1,43	14	0	0	25	15	0	30	30	0	10	5	0	40	10	0	40	20	10	30,37	12,45	1,63	30,00	10,00	0,00		
Questão 4	A	20,71	20,71	17,86	12	0	100	17,5	35	75	0	0	100	40	35	70	40	25	100	20	25	50	21,46	20,10	73,27	20,00	25,00	75,00		
	B	6,43	17,86	46,43	12	0	0	17,5	25	15	0	0	0	30	30	20	20	25	0	15	20	30	14,42	16,84	15,92	15,00	20,00	15,00		
	C	44,29	51,43	27,14	65	100	0	32,5	25	5	50	50	0	25	30	10	30	25	0	25	30	15	38,83	44,49	8,16	32,50	30,00	5,00		
	D	28,57	10	8,57	11	0	0	32,5	15	5	50	50	0	5	5	0	10	25	0	40	25	5	25,30	18,57	2,65	28,57	15,00	0,00		
Questão 5	A	12,14	20	31,43	16	0	0	20	35	52,5	50	50	0	30	25	70	30	30	0	40	25	50	28,31	26,43	29,13	30,00	25,00	31,43		
	B	7,86	18,57	51,43	17	0	100	17,5	25	27,5	0	0	100	30	25	20	20	30	80	15	25	30	15,34	17,65	58,42	17,00	25,00	51,43		
	C	39,29	47,14	11,43	50	100	0	35	22,5	17,5	50	50	0	20	25	10	30	30	20	20	25	20	34,90	42,81	11,28	35,00	30,00	11,43		
	D	40,71	14,29	5,71	17	0	0	27,5	17,5	2,5	0	0	0	20	25	0	20	10	0	25	25	0	21,46	13,11	1,17	20,00	14,29	0,00		
Questão 6	A	19,29	16,43	77,14	70	100	80	22,5	30	70	0	0	100	30	25	20	30	25	100	25	30	50	28,11	32,35	71,02	25,00	25,00	77,14		
	B	5,71	16,43	19,29	10	0	20	15	25	22,5	0	0	0	20	25	70	20	25	0	25	20	20	13,67	15,92	21,68	15,00	20,00	20,00		
	C	27,86	42,14	0	10	0	0	27,5	22,5	5	100	100	0	30	25	10	30	20	0	10	30	0	33,62	34,23	2,14	27,86	25,00	0,00		
	D	47,14	25	3,57	10	0	0	35	22,5	2,5	0	0	0	20	25	0	20	30	0	40	20	30	24,59	17,50	5,15	20,00	22,50	0,00		
TOTAL	A	17,98	22,02	39,40	19,50	16,67	45,00	19,17	30,00	54,17	8,33	8,33	45,00	35,83	40,00	48,33	31,67	27,50	40,00	30,83	29,17	44,17	23,33	24,81	45,15	19,50	27,50	45,00		
	B	9,76	20,36	34,29	9,67	0,00	37,50	19,58	27,50	27,08	0,00	0,00	45,00	27,50	24,17	38,83	18,33	30,83	35,00	14,17	20,83	28,33	14,14	17,67	35,15	14,17	20,83	35,00		
	C	35,95	44,52	19,64	46,50	66,67	17,50	31,67	25,00	15,83	70,00	70,00	10,00	24,17	21,67	12,50	26,67	25,00	8,33	19,17	26,67	18,33	36,30	39,93	14,59	31,67	26,67	15,83		
	D	36,31	13,10	6,67	24,33	16,67	0,00	29,58	17,50	2,92	21,67	21,67	0,00	12,50	14,17	0,33	23,33	16,67	16,67	35,83	23,33	9,17	26,22	17,59	5,11	24,33	16,67	2,92		
MEDIA	Grupal/ Reativa	17,98	22,02	6,67	19,50	16,67	0,00	19,17	30,00	2,92	8,33	8,33	0,00	35,83	40,00	0,33	31,67	27,50	16,67	30,83	29,17	9,17	23,33	24,81	5,11	19,50	27,50	2,92		
	Inovadora/ Prospectiva	9,76	20,36	19,64	9,67	0,00	17,50	19,58	27,50	15,83	0,00	0,00	10,00	27,50	24,17	12,50	18,33	30,83	8,33	14,17	20,83	18,33	14,14	17,67	14,59	14,17	20,83	15,83		
	Racional/ Analisadora	35,95	44,52	34,29	46,50	66,67	37,50	31,67	25,00	27,08	70,00	70,00	45,00	24,17	21,67	38,83	26,67	25,00	35,00	19,17	26,67	28,33	36,30	39,93	35,15	31,67	26,67	35,00		
	Hierarquica/ Defensiva	36,31	13,10	39,40	24,33	16,67	45,00	29,58	17,50	54,17	21,67	21,67	45,00	12,50	14,17	48,33	23,33	16,67	40,00	35,83	23,33	44,17	26,22	17,59	45,15	24,33	16,67	45,00		
		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00				

Apresentação resultados - Empresas grandes, excluindo 2 questões

		H			I			J			K			L			M			N			Média Emp. Grandes			Mediana Emp. Grandes			
		Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	Cultura		Estratégia	
		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		HOJE	DESEJADA		
Questão 1	A	25	12,86	65,71	3	0	90	20	27,5	35	0	0	70	30	40	50	20	20	40	30	25	50	18,29	17,91	57,24	20,00	20,00	50,00	
	B	13,57	25,71	22,86	3	0	5	30	32,5	45	0	0	20	30	40	33	30	40	30	10	20	30	16,65	22,60	26,55	13,57	25,71	30,00	
	C	40,71	50,71	6,43	4	0	5	25	27,5	17,5	50	50	10	30	20	15	30	40	30	20	25	20	28,53	30,46	14,85	30,00	27,50	15,00	
	D	20,71	10,71	5	90	100	0	25	12,5	2,5	50	50	0	10	0	2	20	0	0	40	30	0	36,53	29,03	1,36	25,00	12,50	0,00	
Questão 2	A	16,43	23,57	0	3	0	0	20	27,5	0	0	0	0	35	25	0	30	25	0	30	30	0	19,20	18,72	0,00	20,00	25,00	0,00	
	B	14,29	22,14	0	3	0	0	22,5	27,5	0	0	0	0	35	25	0	10	25	0	10	20	0	13,54	17,09	0,00	10,00	22,14	0,00	
	C	42,14	42,86	0	90	100	0	25	22,5	0	100	100	0	20	25	0	30	25	0	30	30	0	48,16	49,34	0,00	30,00	30,00	0,00	
	D	27,14	11,43	0	4	0	0	32,5	22,5	0	0	0	0	10	25	0	30	25	0	30	20	0	19,09	14,85	0,00	27,14	20,00	0,00	
Questão 3	A	14,29	38,57	0	13	0	0	15	25	0	0	0	0	50	90	0	40	40	0	40	40	0	24,61	33,37	0,00	15,00	38,57	0,00	
	B	10,71	21,43	0	13	0	0	15	30	0	0	0	0	20	0	0	10	40	0	10	20	0	11,24	15,92	0,00	10,71	20,00	0,00	
	C	21,43	32,86	0	60	100	0	45	30	0	70	70	0	20	5	0	10	10	0	10	20	0	33,78	38,27	0,00	21,43	30,00	0,00	
	D	53,57	7,14	0	14	0		25	15	0	30	30	0	10	5	0	40	10	0	40	20	0	30,37	12,45	0,00	30,00	10,00	0,00	
Questão 4	A	20,71	20,71	17,86	12	0	100	17,5	35	75	0	0	100	40	35	70	40	25	100	20	25	50	21,46	20,10	73,27	20,00	25,00	75,00	
	B	6,43	17,86	46,43	12	0	0	17,5	25	15	0	0	0	30	30	20	20	25	0	15	20	30	14,42	16,84	15,92	15,00	20,00	15,00	
	C	44,29	51,43	27,14	65	100	0	32,5	25	5	50	50	0	25	30	10	30	25	0	25	30	15	38,83	44,49	8,16	32,50	30,00	5,00	
	D	28,57	10	8,57	11	0	0	32,5	15	5	50	50	0	5	5	0	10	25	0	40	25	5	25,30	18,57	2,65	28,57	15,00	0,00	
Questão 5	A	12,14	20	31,43	16	0	0	20	35	52,5	50	50	0	30	25	70	30	30	0	40	25	50	28,31	26,43	29,13	30,00	25,00	31,43	
	B	7,86	18,57	51,43	17	0	100	17,5	25	27,5	0	0	100	30	25	20	20	30	80	15	25	30	15,34	17,65	58,42	17,00	25,00	51,43	
	C	39,29	47,14	11,43	50	100	0	35	22,5	17,5	50	50	0	20	25	10	30	30	20	20	25	20	34,90	42,81	11,28	35,00	30,00	11,43	
	D	40,71	14,29	5,71	17	0	0	27,5	17,5	2,5	0	0	0	20	25	0	20	10	0	25	25	0	21,46	13,11	1,17	20,00	14,29	0,00	
Questão 6	A	19,29	16,43	77,14	70	100	80	22,5	30	70	0	0	100	30	25	20	30	25	100	25	30	50	28,11	32,35	71,02	25,00	25,00	77,14	
	B	5,71	16,43	19,29	10	0	20	15	25	22,5	0	0	0	20	25	70	20	25	0	25	20	20	13,67	15,92	21,68	15,00	20,00	20,00	
	C	27,86	42,14	0	10	0	0	27,5	22,5	5	100	100	0	30	25	10	30	20	0	10	30	0	33,62	34,23	2,14	27,86	25,00	0,00	
	D	47,14	25	3,57	10	0	0	35	22,5	2,5	0	0	0	20	25	0	20	30	0	40	20	30	24,59	17,50	5,15	20,00	22,50	0,00	
TOTAL	A	17,98	22,02	48,04	19,50	16,67	67,50	19,17	30,00	58,13	8,33	8,33	67,50	35,83	40,00	52,50	31,67	27,50	60,00	30,83	29,17	50,00	23,33	24,81	57,67	19,50	27,50	58,13	
	B	9,76	20,36	35,00	9,67	0,00	31,25	19,58	27,50	27,50	0,00	0,00	30,00	27,50	24,17	35,75	18,33	30,83	27,50	14,17	20,83	27,50	14,14	17,67	30,64	14,17	20,83	30,00	
	C	35,95	44,52	11,25	46,50	66,67	1,25	31,67	25,00	11,25	70,00	70,00	2,50	24,17	21,67	11,25	26,67	25,00	12,50	19,17	26,67	13,75	36,30	39,93	9,11	31,67	26,67	11,25	
	D	36,31	13,10	5,71	24,33	16,67	0,00	29,58	17,50	3,13	21,67	21,67	0,00	12,50	14,17	0,50	23,33	16,67	0,00	35,83	23,33	8,75	26,22	17,59	2,58	24,33	16,67	0,50	
MEDIA	Grupal/ Reativa	17,98	22,02	5,71	19,50	16,67	0,00	19,17	30,00	3,13	8,33	8,33	0,00	35,83	40,00	0,50	31,67	27,50	0,00	30,83	29,17	8,75	23,33	24,81	2,58	19,50	27,50	0,50	
	Inovadora/ Prospectiva	9,76	20,36	11,25	9,67	0,00	1,25	19,58	27,50	11,25	0,00	0,00	2,50	27,50	24,17	11,25	18,33	30,83	12,50	14,17	20,83	13,75	14,14	17,67	9,11	14,17	20,83	11,25	
	Racional/ Analisadora	35,95	44,52	35,00	46,50	66,67	31,25	31,67	25,00	27,50	70,00	70,00	30,00	24,17	21,67	35,75	26,67	25,00	27,50	19,17	26,67	27,50	36,30	39,93	30,64	31,67	26,67	30,00	
	Hierarquia/ Defensiva	36,31	13,10	48,04	24,33	16,67	67,50	29,58	17,50	58,13	21,67	21,67	67,50	12,50	14,17	52,50	23,33	16,67	60,00	35,83	23,33	50,00	26,22	17,59	57,67	24,33	16,67	58,13	
		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

APÊNDICE 4 - ANÁLISE POR EMPRESA

Empresa estudada: A

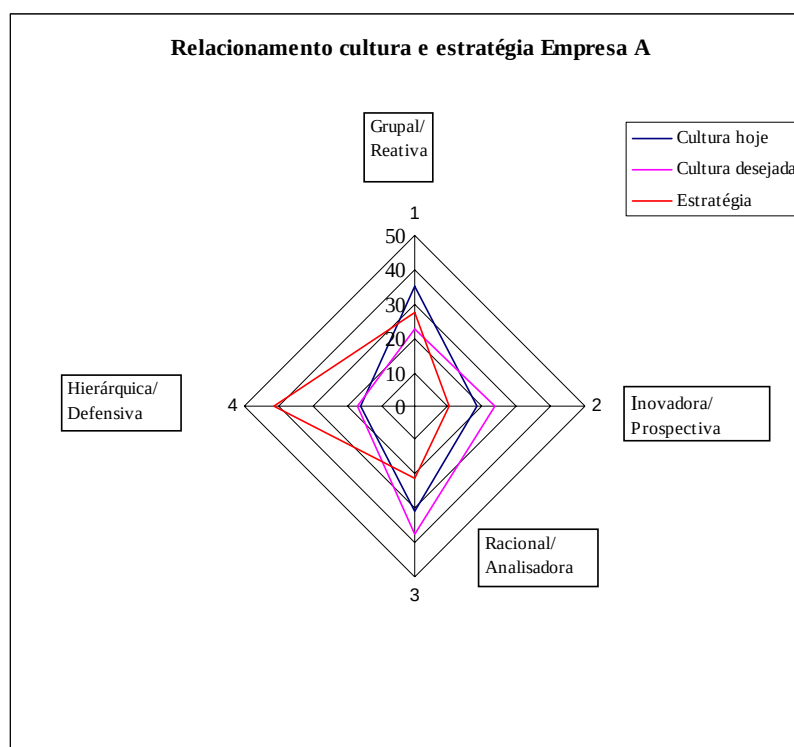
Características: A empresa é a filial brasileira de um líder mundial em tecnologia de equipamentos e linhas de processo para siderurgia. Localizada em Minas Gerais, a empresa está presente no mercado brasileiro desde 1977, tendo fornecido boa parte do parque siderúrgico nacional, e com uma presença ativa nos mercados siderúrgicos dos países sul americanos.

Cultura e estratégia: A empresa de acordo com as respostas aos questionários apresenta uma cultura grupal, portanto orientada às pessoas. Adota uma estratégia defensiva de consolidação da sua extensa linha de produtos para um segmento específico de mercado, que é a siderurgia.

O binômio cultura/estratégia, embora desalinhado conforme a teoria que para uma cultura grupal recomenda uma estratégia reativa, parece adequado ao atual momento da empresa fortemente assediado pela concorrência chinesa, adotando uma posição mais defensiva, para reduzir custos pela menor coordenação lateral e um foco maior em processos. A cultura desejada indicada é de cultura racional, possivelmente pelos mesmos motivos.

Tabela 1 - Cultura e estratégia da empresa A

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	35,00	22,50	Estratégia reativa	27,50
B- Cultura inovadora	18,33	23,33	Estratégia prospectiva	10,00
C- Cultura racional	30,83	37,50	Estratégia analisadora	21,25
D- Cultura hierárquica	15,83	16,67	Estratégia defensiva	41,25
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 1 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa A**

Empresa estudada: B

Características: Fundada em 1942, atuando na fabricação e comercialização de motoredutores e redutores de velocidade, atende os mais diversos setores da indústria, destacando-se como sendo uma das pioneiras do Brasil, primando pela qualidade e diversidade de seus produtos, voltados aos mais variados sistemas de transmissões mecânicas. Fornece uma completa linha de motoredutores e redutores industriais fabricados em série ou sob encomenda, que obedecem a padrões internacionais de qualidade.

O departamento de engenharia desenvolve produtos voltados às necessidades específicas para os setores de mineração, siderurgia, indústrias de vários segmentos, utilizando conceitos de última geração.

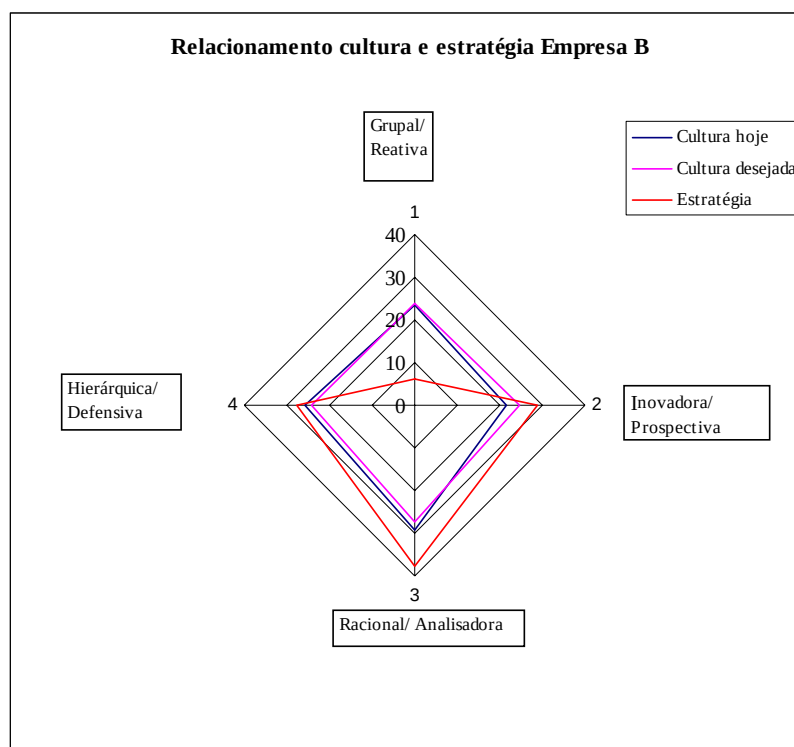
Mantém uma política de constante renovação do parque industrial com aquisições de máquinas modernas, objetivando aprimorar a qualidade do produto final, atendendo uma política de preços competitivos. Os investimentos não se restringem somente ao parque industrial. A empresa tem investindo forte no homem, com uma política constante de investimento no aprimoramento de seus funcionários.

Cultura e estratégia: A empresa de acordo com as respostas aos questionários apresenta uma cultura racional, portanto orientada ao meio externo e ao controle interno. A empresa é harmoniosa na questão cultural com valores bem distribuídos. Dá grande importância à engenharia, conforme seu *site*. Para a empresa eficiência e tradição contam. Adota uma estratégia analisadora procurando novos mercados, inclusive com novos produtos, mas mantendo sua linha de produtos e seus atuais clientes.

O binômio cultura/estratégia está alinhado conforme a teoria, que para uma cultura racional recomenda uma estratégia analisadora.

Tabela 2 - Cultura e estratégia da empresa B

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	23,33	23,83	Estratégia reativa	6,25
B- Cultura inovadora	21,67	24,67	Estratégia prospectiva	28,75
C- Cultura racional	29,17	27,17	Estratégia analisadora	37,50
D- Cultura hierárquica	25,83	24,33	Estratégia defensiva	27,50
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 2 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa B**

Empresa estudada: C

Características: A empresa oferece uma grande diversidade de produtos industriais para automação de processos. O conhecimento tecnológico e experiência em aplicações permitem desenvolver instrumentos de medição e análise, elementos finais de controle, assim como sistemas e softwares que proporcionam o desempenho e a confiabilidade que seus clientes esperam. A arquitetura, baseada em padrões abertos, proporciona o poder da inteligência do campo, sistemas e softwares para melhorar o desempenho da planta. Os produtos e serviços são projetados e desenvolvidos com o objetivo de ajudar os clientes a obter melhorias. Ademais, políticas e práticas gerenciais atualmente empregadas pela empresa, incentivam e encorajam o desenvolvimento de seus funcionários e parceiros.

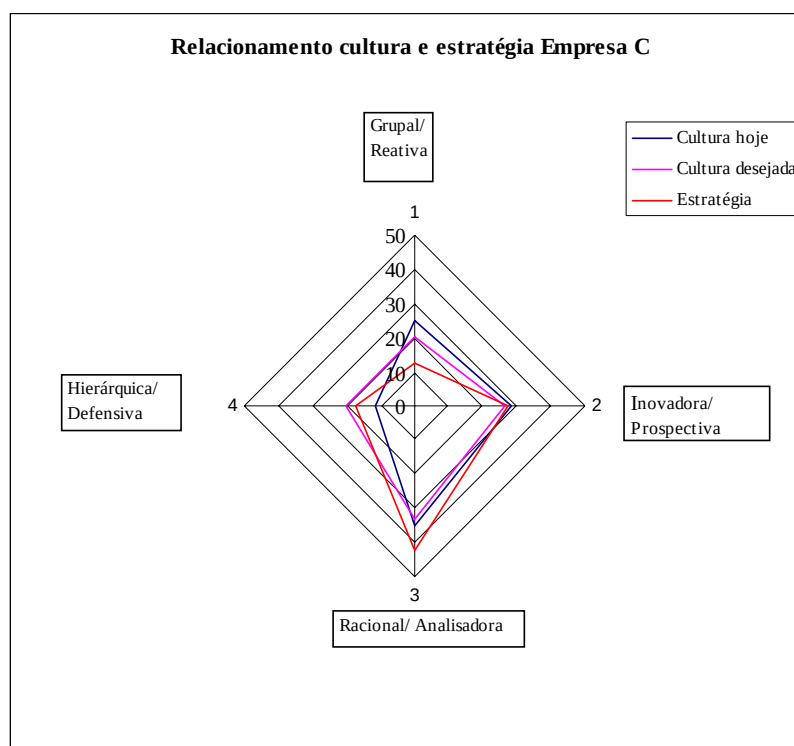
Cultura e estratégia: A empresa de acordo com as respostas aos questionários apresenta uma cultura racional, portanto orientada ao meio externo e ao controle interno. Apresenta também um viés inovador, mesmo porque atua em um setor aonde as inovações são constantes, o de controle e comando eletrônico. A componente de cultura grupal é significativa, por necessitar a empresa do conhecimento inovador das pessoas.

A estratégia empregada é analisadora, atuando tanto com a linha tradicional como com novos produtos. O componente prospectivo é também forte para buscar novas soluções.

O binômio cultura/estratégia está alinhado conforme a teoria, que para uma cultura racional recomenda uma estratégia analisadora.

Tabela 3 - Cultura e estratégia da empresa C

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	25,00	20,00	Estratégia reativa	12,50
B- Cultura inovadora	28,33	26,67	Estratégia prospectiva	27,50
C- Cultura racional	35,00	33,33	Estratégia analisadora	42,50
D- Cultura hierárquica	11,67	20,00	Estratégia defensiva	17,50
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 3 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa C**

Empresa estudada: D

Características: A empresa comemora 30 anos de desenvolvimento com muito “trabalho, dedicação, alegria e comprometimento de todos nossos colaboradores e da direção, como sempre aconteceu ao longo de toda a sua história”. Estas palavras do presidente refletem o entusiasmo de todos os colaboradores e parceiros, que desde 1973, quando a empresa iniciou suas operações no Brasil, como uma *joint-venture* entre uma empresa japonesa e uma norte-americana, têm contribuído para que, atualmente, esta subsidiária do maior grupo mundial de equipamentos de fundição, exerça grande liderança no mercado brasileiro. Instalada na capital de São Paulo, próxima a região do ABC, a empresa oferece aos seus clientes soluções nas áreas de equipamentos de fundição, jateamento, controle de poluição ambiental, peças de reposição resistentes à abrasão, granelhas de aço para limpeza de peças e corte de granito, serviços de jateamento, fundidos especiais altamente resistentes à abrasão e ferramentas de penetração no solo.

Cultura e estratégia: A empresa de acordo com as respostas aos questionários apresenta uma cultura marcadamente racional, portanto orientada ao meio externo e ao controle interno, com um viés hierárquico. É curioso por ser uma subsidiária de empresa japonesa, aonde se espera um componente de cultura grupal forte, o que, todavia não ocorre.

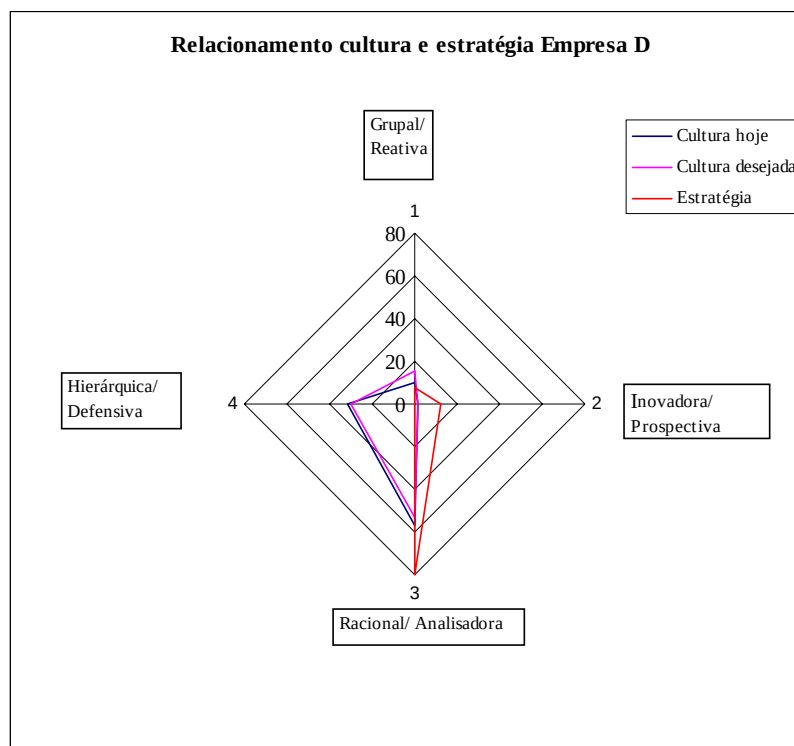
A estratégia empregada é analisadora, atuando tanto com máquinas de moldar e regeneradores de areia fabricados no Brasil, como com uma linha de produtos importados do Japão.

Conforme seu presidente: “Os altos e baixos de nossa economia impedem um ciclo de crescimento auto-sustentado.”, conseqüentemente é necessário balancear uma visão para fora com um controle estreito de operações.

O binômio cultura/ estratégia está alinhado conforme a teoria, que para uma cultura racional recomenda uma estratégia analisadora.

Tabela 4 - Cultura e estratégia da empresa D

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	10,00	15,00	Estratégia reativa	7,50
B- Cultura inovadora	1,67	1,67	Estratégia prospectiva	12,50
C- Cultura racional	56,67	53,33	Estratégia analisadora	80,00
D- Cultura hierárquica	31,67	30,00	Estratégia defensiva	0,00
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 4 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa D**

Empresa estudada: E

Características: Fundada em 1948, iniciou suas atividades fabricando e reformando equipamentos para a indústria açucareira. Nesta trajetória de meio século, a empresa vem construindo uma história de êxitos e aprendizados, que lhe permitiram um gradativo e seguro crescimento, estando hoje consolidada como um dos principais fornecedores de equipamentos para diversos setores: sucro alcooleiro, químico e petroquímico, de papel e celulose, minerador, metalúrgico, hidrelétrico, siderúrgico e alimentício.

Exercendo papel de destacada liderança nesse mercado, a empresa atende ainda parceiros de diversos países da América latina, entre eles: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

Sua sede, localizada no interior do Estado de São Paulo, tem uma área total de 45.8 mil m², sendo 34,4 mil m² de área construída. A empresa conta atualmente com cerca de 500 funcionários, entre técnicos, administrativos e da produção. Para assegurar a permanente atualização tecnológica e a capacitação técnica de seus funcionários, a empresa mantém parcerias e contratos de assistência técnica com diversas empresas internacionais.

Sua linha de fabricação é composta por alternadores, centrífugas filtradoras, centrífugas decantadoras, escamadores resfriadores, filtros rotativos à vácuo e de pressão, pontes e pórticos rolantes, secadores rotativos, bombas de vácuo e válvulas guilhotina.

Cultura e estratégia: A empresa, conforme as respostas aos questionários, apresenta uma cultura hierárquica, portanto orientada ao controle interno, com um viés grupal. Aparentemente um contra senso. A estratégia empregada é um misto de defensiva, para cercear sua conhecida linha de produtos de centrífugas e filtros, com uma estratégia reativa de seguir os demais, provavelmente nos produtos fabricados por vários outros concorrentes, como alternadores e bombas a vácuo. Cogita-se que a empresa se ressinta de inovações por indicar a necessidade de uma cultura mais inovadora. Seu último lançamento data de 2004. Esses novos produtos fariam talvez que a empresa abandone sua posição parcialmente reativa e assuma uma pró-atividade maior.

O binômio cultura/estratégia está alinhado conforme a teoria, que para uma cultura hierárquica recomenda uma estratégia defensiva, embora as diferenças amostrais não permitam segurança no diagnóstico.

Tabela 5 - Cultura e estratégia da empresa E

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	30,00	20,00	Estratégia reativa	35,00
B- Cultura inovadora	18,33	33,33	Estratégia prospectiva	12,50
C- Cultura racional	15,00	25,00	Estratégia analisadora	15,00
D- Cultura hierárquica	36,67	21,67	Estratégia defensiva	37,50
Total	100,00	100,00	Total	100,00

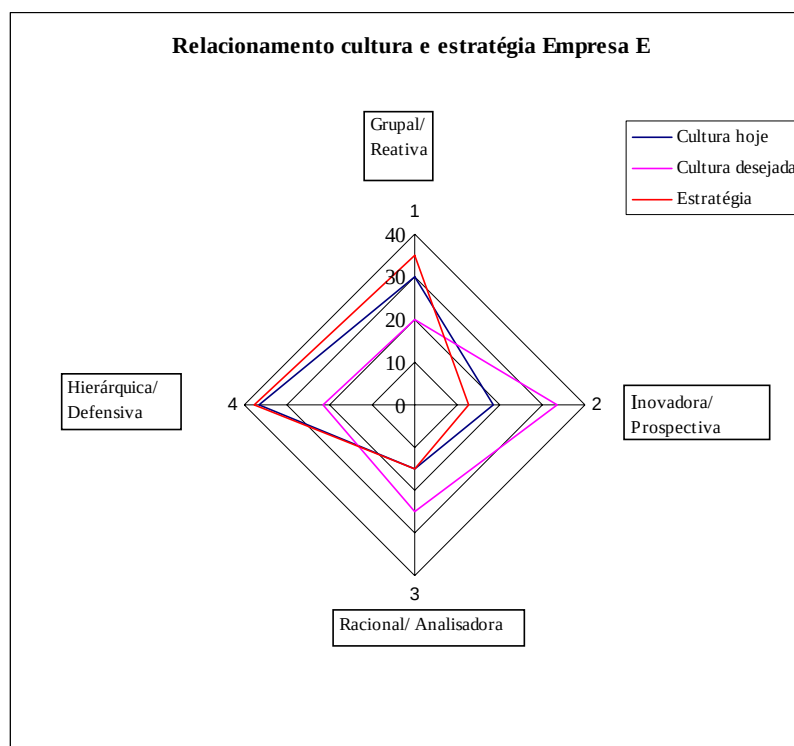


Gráfico 5 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa E

Empresa estudada: F

Características: A empresa faz parte de um grupo global de tecnologia, dedicado a buscar soluções para três desafios crescentes: a produção racional de alimentos processados para uma população mundial em expansão dinâmica; o uso eficiente de fontes não-renováveis de energia; a conservação e proteção do meio-ambiente. As empresas do grupo são especializadas em tecnologia de processos, térmica e de energia, projetando e fabricando componentes, sistemas e linhas de processamento completas.

Fundada em 1920, o grupo passou de uma empresa familiar a um grupo de capital aberto que conta atualmente com mais de 200 empresas operando em 50 países, empregando aproximadamente 15.000 pessoas e um faturamento anual de quase Euro 3 bilhões.

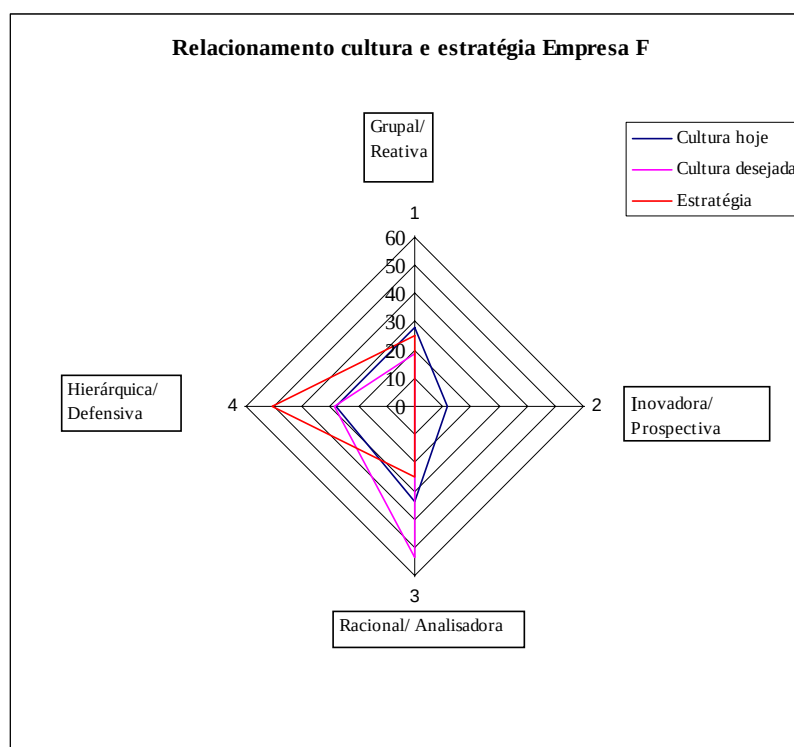
A empresa opera no Brasil desde 1975, localizando-se no interior do estado de São Paulo.

Cultura e estratégia: A empresa conforme as respostas aos questionários apresenta uma cultura equilibrada entre racional, hierárquica e grupal, com predomínio da parte racional. Ressente-se de uma cultura mais racional, conforme indica a cultura desejada.

O binômio cultura/estratégia está desalinhado conforme a teoria, que para uma cultura racional recomenda uma estratégia analisadora e não defensiva como mostra o questionário.

Tabela 6 - Cultura e estratégia da empresa F

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	27,50	18,33	Estratégia reativa	25,00
B- Cultura inovadora	11,67	0,00	Estratégia prospectiva	0,00
C- Cultura racional	33,33	53,33	Estratégia analisadora	25,00
D- Cultura hierárquica	27,50	28,33	Estratégia defensiva	50,00
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 6 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa F**

Empresa estudada: G

Características: A empresa origina-se de uma firma comercial importadora de equipamentos. Fundada em 1957 opera atualmente em três unidades fabris, fabricando equipamentos, principalmente, para petroquímica, química e siderurgia. Trata-se de uma firma nacional, que mudou de controle acionário em 2000, por ter sido adquirida por uma firma de engenharia.

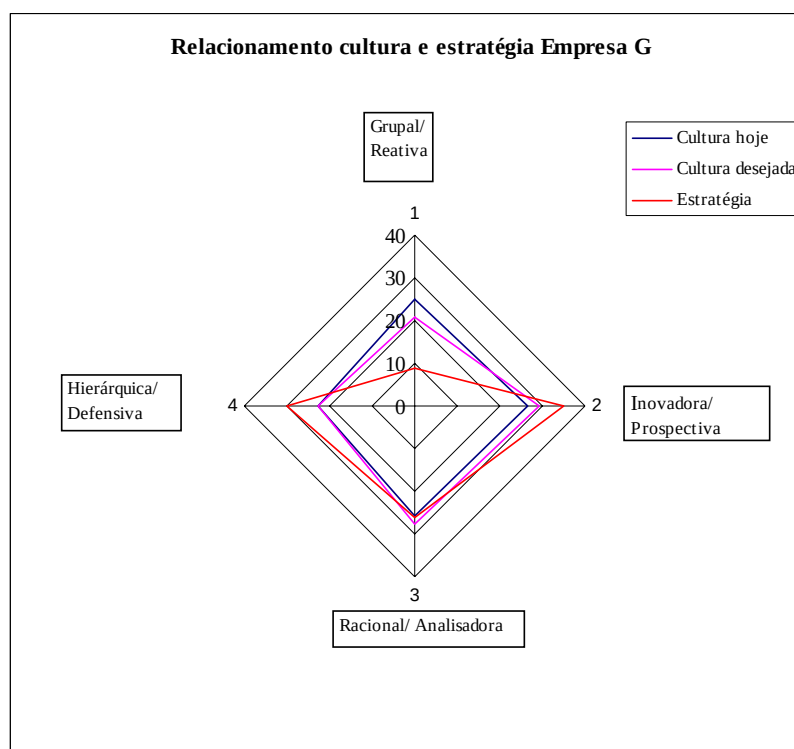
Cultura e estratégia: A empresa conforme as respostas aos questionários apresenta uma cultura equilibrada, com ligeiro predomínio da parte inovadora, que é a cultura desejada. Sua estratégia é prospectiva, dificilmente encontrada nesse ramo industrial.

O binômio cultura/estratégia está alinhado conforme a teoria, que para uma cultura inovadora recomenda uma estratégia prospectiva. Essa empresa tem que ser mais bem estudada por ser seu perfil completamente diferente das demais.

Tabela 7 - Cultura e estratégia da empresa G

			%	
			Hoje	Desejada
A- Cultura grupal			25,00	20,83
B- Cultura inovadora			26,67	29,17
C- Cultura racional			25,83	27,50
D- Cultura hierárquica			22,50	22,50
Total			100,00	100,00

		%
Estratégia reativa		8,75
Estratégia prospectiva		35,00
Estratégia analisadora		26,25
Estratégia defensiva		30,00
Total		100,00

**Gráfico 7 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa G**

Empresa estudada: H

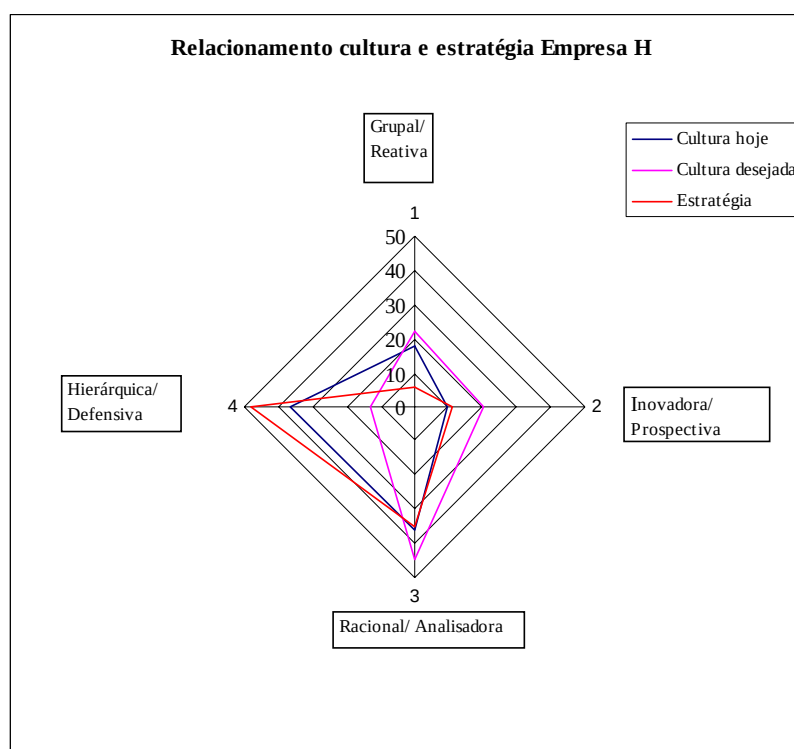
Características: A empresa, fundada em 1964, é filial de um tradicional e familiar grupo europeu, líder no fornecimento de máquinas e equipamentos para um dado segmento industrial. Tem um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Equipamentos e é também o Centro de Manufatura e Centro de Produto para o restante do grupo. Nos últimos três anos conquistou duas vezes o prêmio de Melhor do seu setor da revista Exame.

Cultura e estratégia: A empresa conforme as respostas aos questionários apresenta uma cultura hierárquica, portanto orientada ao controle interno, com um viés racional acentuado, ou seja, é orientada para dentro com uma visão centralizada das decisões. A estratégia empregada é defensiva, para proteger sua conhecida linha de produtos de um ataque de empresas do exterior na linha de tecnologia mais intensiva e de pequenos produtores locais, nas linhas de tecnologia de domínio público. A percepção de cultura é a necessidade de uma cultura mais racional do que hierárquica para que as decisões fluam mais facilmente.

O binômio cultura/estratégia está desalinhado conforme a teoria, que para uma cultura hierárquica recomenda uma estratégia defensiva, embora as diferenças amostrais não permitam segurança no diagnóstico.

Tabela 8 - Cultura e estratégia da empresa H

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	17,98	22,02	Estratégia reativa	5,71
B- Cultura inovadora	9,76	20,36	Estratégia prospectiva	11,25
C- Cultura racional	35,95	44,52	Estratégia analisadora	35,00
D- Cultura hierárquica	36,31	13,10	Estratégia defensiva	48,04
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 8 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa H**

Empresa estudada: I

Características: A empresa foi fundada em 1970, com o objetivo de promover a utilização do aço na construção civil e mecânica do Brasil. A empresa, instalada em Minas Gerais, dispõe de fábricas modernas e capazes de atender às necessidades de um mercado exigente.

A empresa está capacitada para fornecer estruturas metálicas, do projeto à instalação, para plantas industriais pesadas ou leves, prédios comerciais, bem como pontes e viadutos rodoferroviários.

Considerada uma das maiores empresas do setor de bens de capital do País busca a promoção integral de seus empregados e faz das relações de trabalho uma estratégia para a conquista de seus objetivos empresariais. A empresa está sempre investindo em educação, desenvolvimento e qualificação dos empregados, organizando e patrocinando vários programas, como educação formal básica, cursos técnicos e comportamentais, informática, idiomas, pós-graduação, cursos gerenciais, entre outros.

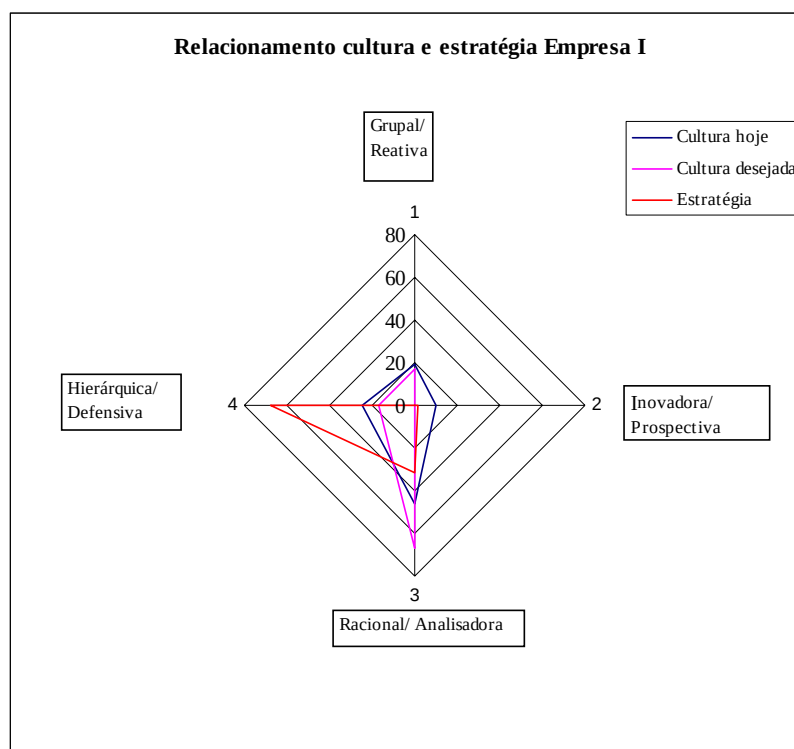
Cultura e estratégia: A empresa conforme as respostas aos questionários apresenta uma cultura racional, portanto orientada ao controle interno, porém com foco ao meio externo. A componente de cultura grupal é elevada. Traços dessa cultura grupal nota-se na ênfase que a empresa dá aos valores que perpetua e sua responsabilidade social, talvez resultante de sua origem estatal e japonês.

A estratégia empregada é defensora, para proteger sua estável linha de produtos de um ataque de empresas menores.

O binômio cultura/ estratégia está desalinhado conforme a teoria, que para uma cultura racional recomenda uma estratégia analisadora.

Tabela 9 - Cultura e estratégia da empresa I

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	19,50	16,67	Estratégia reativa	0,00
B- Cultura inovadora	9,67	0,00	Estratégia prospectiva	1,25
C- Cultura racional	46,50	66,67	Estratégia analisadora	31,25
D- Cultura hierárquica	24,33	16,67	Estratégia defensiva	67,50
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 9 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa I**

Empresa estudada: J

Características: A empresa é uma “Joint-Venture” entre duas empresas européias na área mecânica e elétrica para o fornecimento de turbinas e geradores de energia elétrica. É responsável pelo fornecimento de mais de 50% da energia hidrelétrica do país. Destaca-se como o centro de competência mundial na tecnologia de geradores e fabricação de rotores de turbinas, sendo reconhecida como pólo irradiador de tecnologia na geração de energia elétrica.

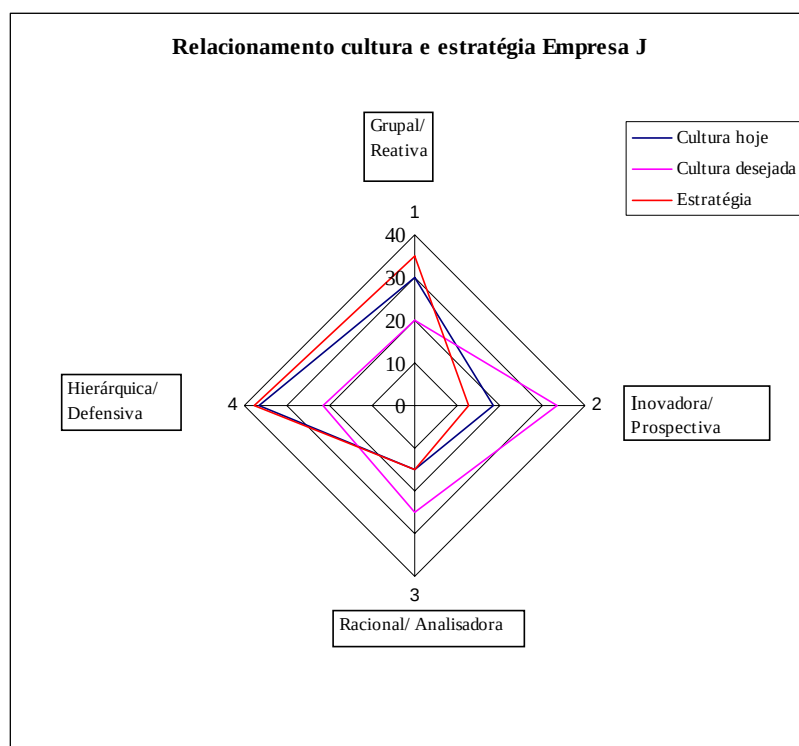
Cultura e estratégia: A empresa apresenta uma cultura indefinida entre racional e hierárquica, portanto orientada ao controle interno. Gostaria de ser mais grupal e inovadora e menos hierárquica. É interessante observar que a empresa irmã apresenta a mesma indefinição cultural entre racional e hierárquica.

A estratégia empregada é claramente defensiva para proteger sua conhecida linha de produtos e torná-la competitiva internacionalmente, já que os investimentos nacionais em seu setor estão escassos.

O binômio cultura/estratégia está razoavelmente alinhado conforme a teoria, que para uma cultura hierárquica recomenda uma estratégia defensiva, embora sua componente racional seja alta, tornando difícil um diagnóstico.

Tabela 10 - Cultura e estratégia da empresa J

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	19,17	30,00	Estratégia reativa	3,13
B- Cultura inovadora	19,58	27,50	Estratégia prospectiva	11,25
C- Cultura racional	31,67	25,00	Estratégia analisadora	27,50
D- Cultura hierárquica	29,58	17,50	Estratégia defensiva	58,13
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 10 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa J**

Empresa estudada: K

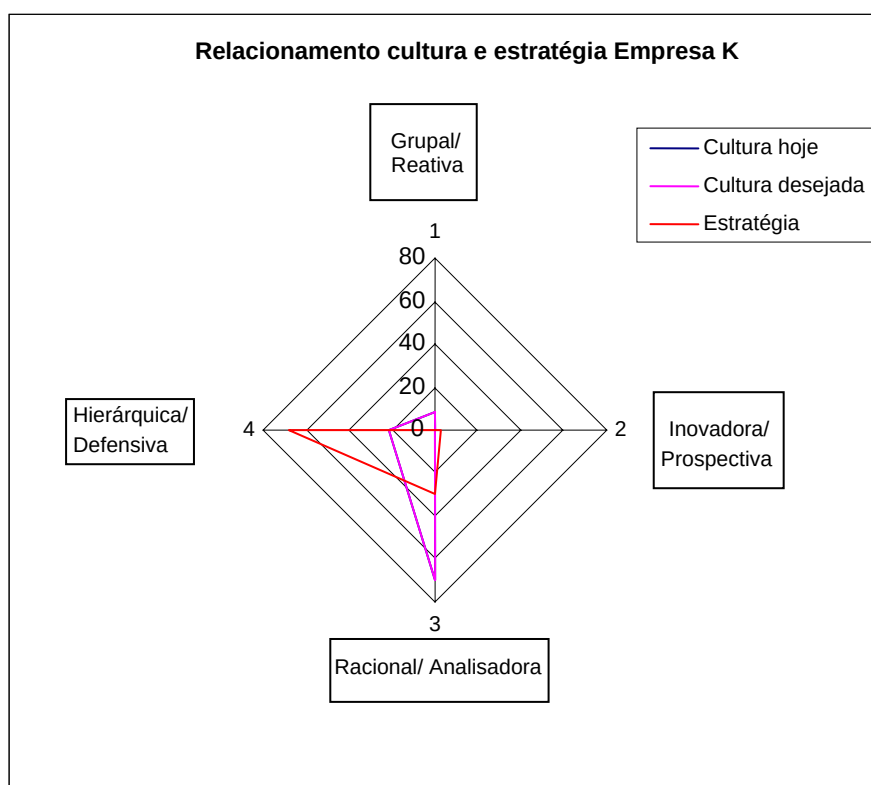
Características: A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1955. Faz parte de um dos maiores grupos mundiais fabricantes de bens de capital, com valor de vendas da ordem de dez bilhões de euros. O grupo dedica-se a projetar, fabricar e assegurar a manutenção de produtos e sistemas de alta tecnologia destinados a atender às crescentes necessidades de infra-estruturas em energia e transporte em todo o mundo. No Brasil, a empresa está organizada nos setores de energia e no transporte metro-ferroviário.

Cultura e estratégia: A empresa apresenta uma cultura fortemente racional, portanto orientada ao controle interno e ao meio ambiente. Não foi possível obter dados da cultura desejada.

A estratégia empregada é claramente defensiva para proteger sua conhecida linha de produtos. O binômio cultura/estratégia está desalinhado conforme a teoria, que para uma cultura racional recomenda uma estratégia analisadora, para colher frutos da sua posição mais aberta ao ambiente externo.

Tabela 11 - Cultura e estratégia da empresa K

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	8,33	n.d.	Estratégia reativa	0,00
B- Cultura inovadora	0,00	n.d.	Estratégia prospectiva	2,50
C- Cultura racional	70,00	n.d.	Estratégia analisadora	30,00
D- Cultura hierárquica	21,67	n.d.	Estratégia defensiva	67,50
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 11 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa K**

Empresa estudada: L

Características: A empresa iniciou suas atividades no interior de Santa Catarina, em 1961, produzindo inicialmente motores elétricos. A empresa começou a expandir suas atividades a partir da década de 80, com a fabricação de geradores, componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletro isolantes. Hoje é a maior indústria de motores elétricos da América Latina, está presente em mais de 100 países nos cinco continentes. Tem os processos de produção mais avançados e os mais exigentes programas de qualidade total. E, considera ter o mesmo capital inicial, baseado no trabalho e na disciplina, multiplicado por cada um de seus colaboradores comprometidos com a plena satisfação dos clientes.

A meta é ser líder mundial em motores elétricos industriais. Determinada em seu objetivo, iniciou a partir de 1991, um programa arrojado de internacionalização, instalando filiais próprias nos cinco continentes.

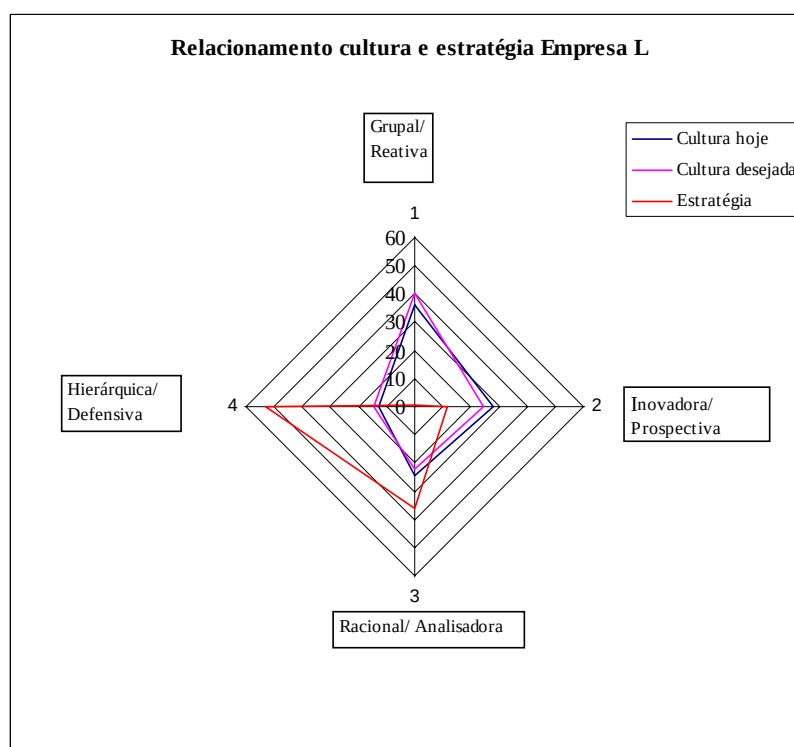
Cultura e estratégia: A empresa apresenta uma cultura diferente das demais, por ser grupal, privilegia as pessoas e seus sentimentos. Possivelmente resultante da sua localização em uma pequena cidade do sul do Brasil. A cultura da empresa foca muito na história dos seus três fundadores que aparecem no site. Essa é a cultura que entendem também como desejada.

A estratégia empregada é claramente defensiva para proteger sua conhecida linha de produtos. Esperava-se um componente mais prospectivo porque a empresa desde 1991 procura novos mercados com novos produtos.

O binômio cultura/estratégia está desalinhado conforme a teoria, que para uma cultura grupal espera uma estratégia reativa, que na verdade é uma falta de estratégia, inadmissível em uma grande empresa de sucesso, sendo talvez conveniente reconsiderar a teoria nesse caso.

Tabela 12 - Cultura e estratégia da empresa L

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	35,83	40,00	Estratégia reativa	0,50
B- Cultura inovadora	27,50	24,17	Estratégia prospectiva	11,25
C- Cultura racional	24,17	21,67	Estratégia analisadora	35,75
D- Cultura hierárquica	12,50	14,17	Estratégia defensiva	52,50
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 12 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa L**

Empresa estudada: M

Características: A empresa fornece soluções para a conformação de materiais, por meio de prensas mecânicas e hidráulicas, singulares ou em linha, e prensas transfer, com capacidades variando de 400 toneladas a 8500 toneladas. A empresa foi fundada em 1965 e é parte de um grupo europeu.

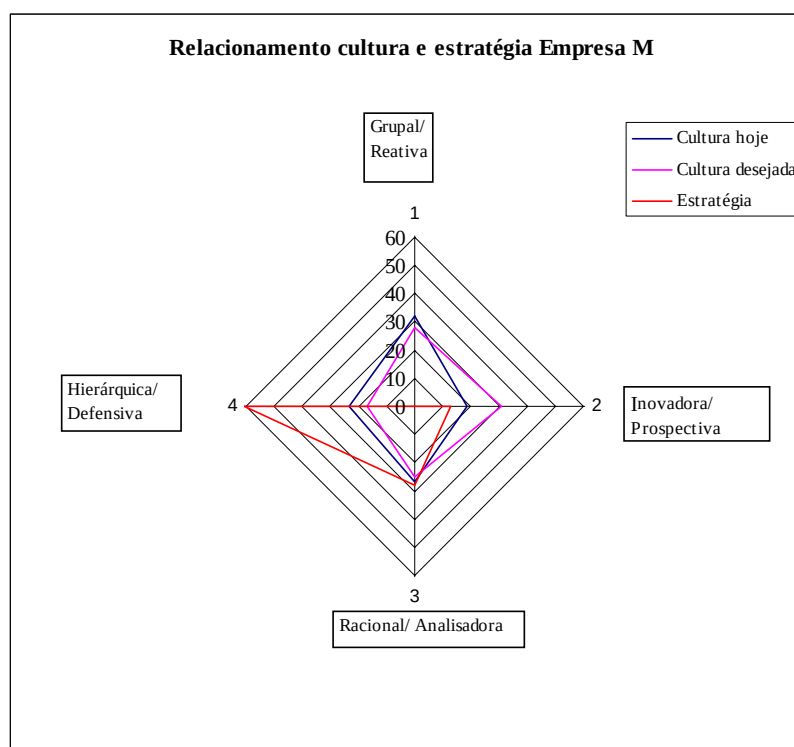
Cultura e estratégia: A empresa apresenta uma cultura grupal, focando em trabalho conjunto. Possivelmente resultante de uma fase difícil que a empresa passou. Essa é a cultura que entendem também como desejada.

A estratégia empregada é claramente defensiva para proteger sua conhecida linha de produtos e conseguir baixo custo para concorrer no exterior.

O binômio cultura/estratégia está desalinhado conforme a teoria, que para uma cultura grupal prognostica uma estratégia reativa, mas que uma estratégia defensiva parece ser mais adequada para poder disputar mercados internacionalmente.

Tabela 13 - Cultura e estratégia da empresa M

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	31,67	27,50	Estratégia reativa	0,00
B- Cultura inovadora	18,33	30,83	Estratégia prospectiva	12,50
C- Cultura racional	26,67	25,00	Estratégia analisadora	27,50
D- Cultura hierárquica	23,33	16,67	Estratégia defensiva	60,00
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 13 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa M**

Empresa estudada: N

Características: Fundada em 1943, teve uma trajetória marcada pelo pioneirismo e pela busca contínua de melhorias em suas áreas de atuação. Isto garantiu um lugar de destaque entre as principais empresas brasileiras com presença global. A empresa participou intensamente do programa de implementação de pólos petroquímicos, planejados para propiciar auto-suficiência brasileira com relação aos insumos básicos para os setores químicos e derivados de petróleo, e do programa de ampliação do parque siderúrgico nacional, fornecendo equipamentos como altos fornos e aciarias completas. Em 1991, a empresa foi vendida a um grupo italiano. Conforme seu presidente, ex-proprietário: “Meu objetivo era perenizar a empresa, mesmo que tivesse que vender o controle.”

A visão da empresa é:

- Ser uma empresa líder no seu segmento, mais forte e diferenciada de seus concorrentes por sua posição competitiva;
- Inovar tanto em produtos e serviços quanto na execução da gestão;
- Expandir a abrangência global do grupo, sua integração vertical, e a variedade de seus produtos e serviços, por meio de investimentos e aquisições.

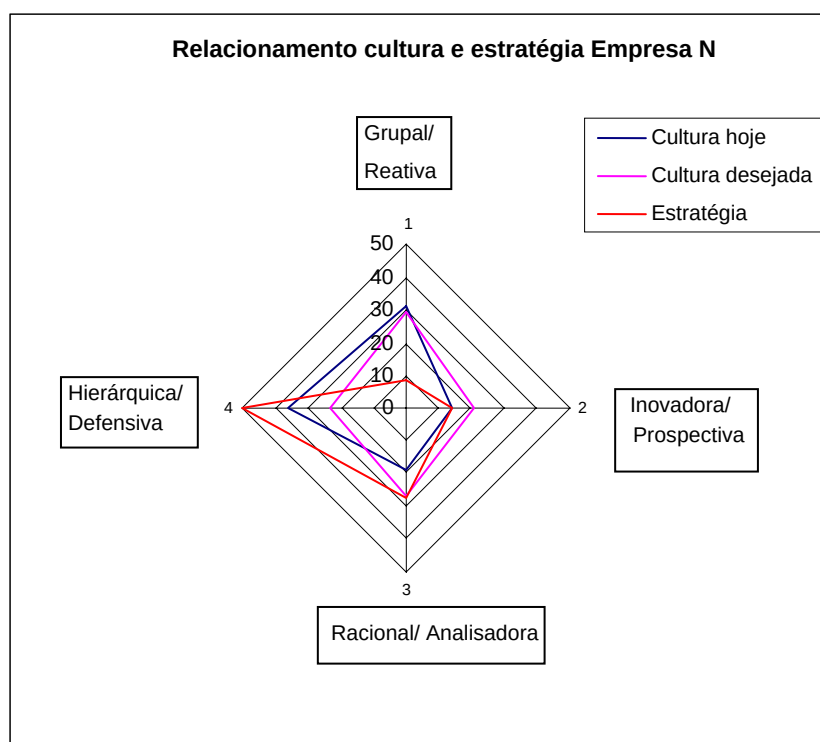
Cultura e estratégia: A empresa conforme as respostas aos questionários apresenta uma cultura hierárquica, portanto orientada ao controle interno, porém com foco nos processos internos. A componente de cultura grupal é elevada. Traços dessa cultura grupal nota-se na ênfase que a empresa dá aos valores que perpetua e sua responsabilidade social, talvez resultante de sua origem familiar.

A estratégia empregada é defensora, para proteger sua estável linha de produtos de um ataque de empresas menores.

O binômio cultura/estratégia está alinhado conforme a teoria, que para uma cultura hierárquica recomenda uma estratégia defensiva.

Tabela 14 - Cultura e estratégia da empresa N

	%			%
	Hoje	Desejada		
A- Cultura grupal	30,83	29,17	Estratégia reativa	8,75
B- Cultura inovadora	14,17	20,83	Estratégia prospectiva	13,75
C- Cultura racional	19,17	26,67	Estratégia analisadora	27,50
D- Cultura hierárquica	35,83	23,33	Estratégia defensiva	50,00
Total	100,00	100,00	Total	100,00

**Gráfico 14 - Relacionamento cultura estratégia - Empresa N**

APÊNDICE 5 - ANÁLISE ESTATÍSTICA

A análise estatística foi realizada com as quatro variáveis mais mencionadas na pesquisa: cultura racional, cultura hierárquica, estratégia analisadora e estratégia defensiva.

Inicialmente calcularam-se as médias e as medianas dessas variáveis, desconsiderando duas empresas que apresentaram resultados muito extremados. Os resultados em percentual estão nas tabelas seguintes:

Tabela 1 - Médias e medianas das principais culturas, em %

	Média	Mediana
Cultura racional	29,4	30,0
Cultura hierárquica	25,2	25,1

A cultura racional é a mais freqüente com 29,4% de respostas. A tabela mostra uma diferença muito pequena entre as médias e as medianas, portanto a dispersão é pequena e o resultado é confiável.

A tabela seguinte também mostra uma dispersão pequena entre os valores de médias e medianas de estratégia, permitindo confiar-se nas respostas que indicam ser a estratégia defensiva a mais praticada com 45% de respostas.

Tabela 2 - Médias e medianas das principais estratégias, em %

	Média	Mediana
Estratégia analisadora	29,3	27,5
Estratégia defensiva	45,0	49,0

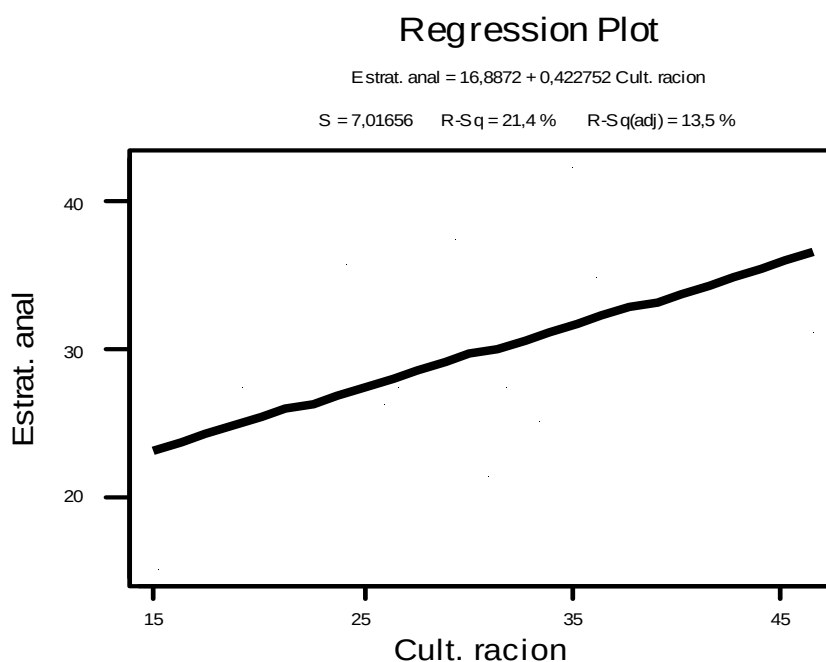
Em seguida estudaram-se as correlações entre essas variáveis, conforme tabela seguinte.

Tabela 3 - Correlações de Pearson entre as principais estratégias e culturas

	Cultura racional	Cultura hierárquica
Estratégia analisadora	0,46	-0,42
Estratégia defensiva	0,25	0,26

A tabela mostra uma correlação muito fraca entre as variáveis, sendo apenas entre estratégia analisadora e cultura racional e estratégia analisadora e cultura hierárquica de alguma significância, sendo por isso calculado a seguir a regressão linear.

A correlação linear entre estratégia analisadora e cultura racional é capaz de explicar 21,4% da variação total entre estas variáveis.



Regression Analysis: Estrat. anal._1 versus Cult. racional_1

The regression equation is

$$\text{Estrat. anal._1} = 16,9 + 0,423 \text{ Cult. racional_1}$$

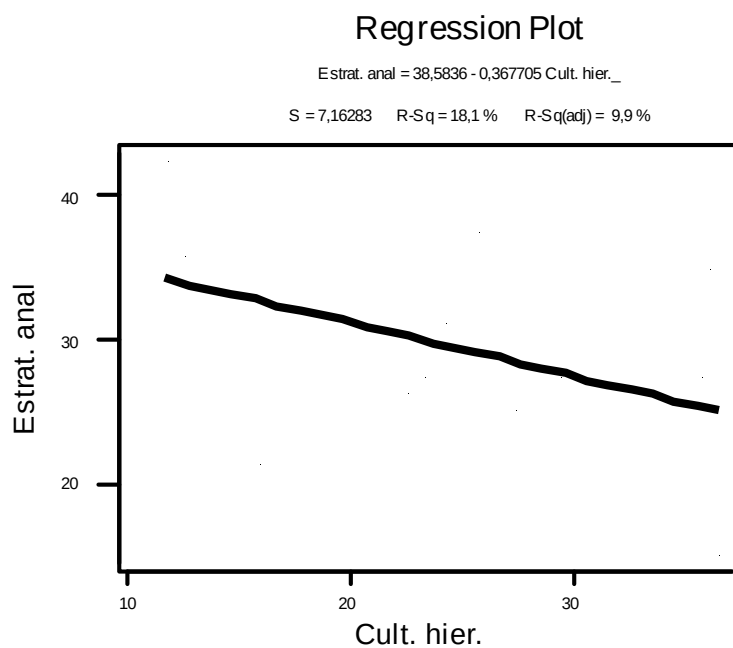
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	16,887	7,816	2,16	0,056
Cult. ra	0,4228	0,2564	1,65	0,130

S = 7,017 R-Sq = 21,4% R-Sq(adj) = 13,5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	133,85	133,85	2,72	0,130
Residual Error	10	492,32	49,23		
Total	11	626,17			

A estratégia analisadora e a cultura hierárquica apresentam uma correlação negativa de 18%.



Regression Analysis: Estrat. anal._1 versus Cult. hier._1

The regression equation is

$$\text{Estrat. anal._1} = 38,6 - 0,368 \text{ Cult. hier._1}$$

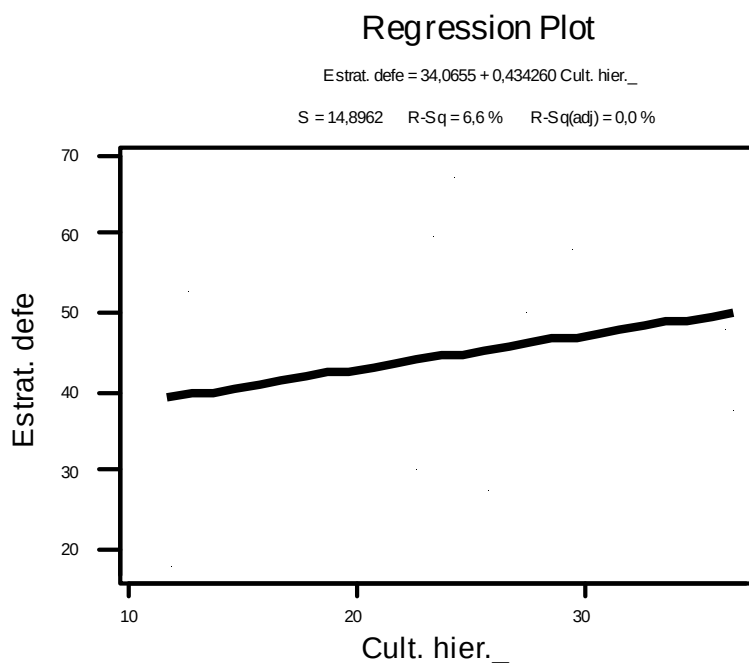
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	38,584	6,564	5,88	0,000
Cult. hi	-0,3677	0,2477	-1,48	0,168

S = 7,163 R-Sq = 18,1% R-Sq(adj) = 9,9%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	113,10	113,10	2,20	0,168
Residual Error	10	513,06	51,31		
Total	11	626,17			

Já a relação entre estratégia defensiva e a cultura hierárquica explica apenas 6,6% da variação, como se verifica no quadro seguinte.



Regression Analysis: Estrat. defensiva_1 versus Cult. hier._1

The regression equation is

$$\text{Estrat. defensiva}_1 = 34,1 + 0,434 \text{ Cult. hier.}_1$$

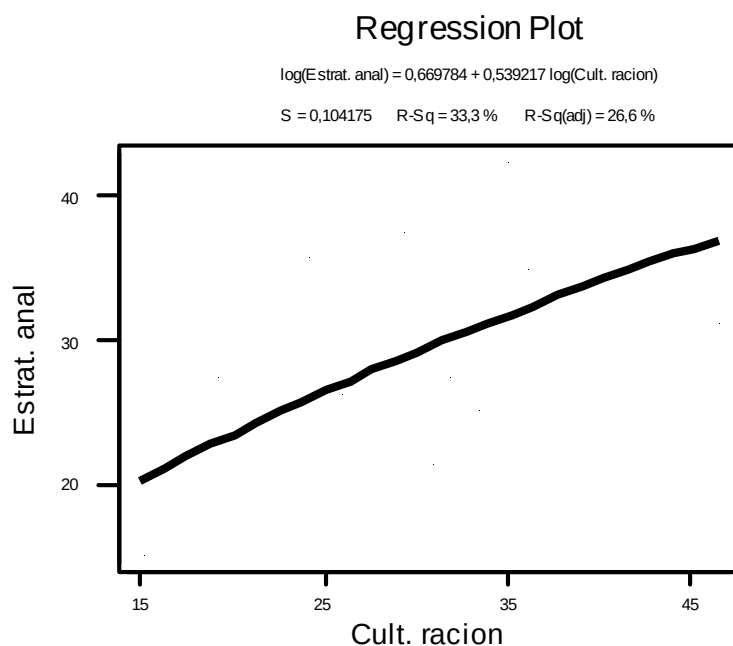
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	34,07	13,65	2,50	0,032
Cult. hi	0,4343	0,5150	0,84	0,419

S = 14,90 R-Sq = 6,6% R-Sq(adj) = 0,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	157,8	157,8	0,71	0,419
Residual Error	10	2219,0	221,9		
Total	11	2376,7			

Uma regressão logarítmica ajusta-se melhor aos dados de estratégia analisadora e cultura racional, explicando 33,3% da variação.



Regression Analysis: Estrat. anal versus Cult. racion

The regression equation is

$$\log(\text{Estrat. anal}) = 0,669784 + 0,539217 \log(\text{Cult. racion})$$

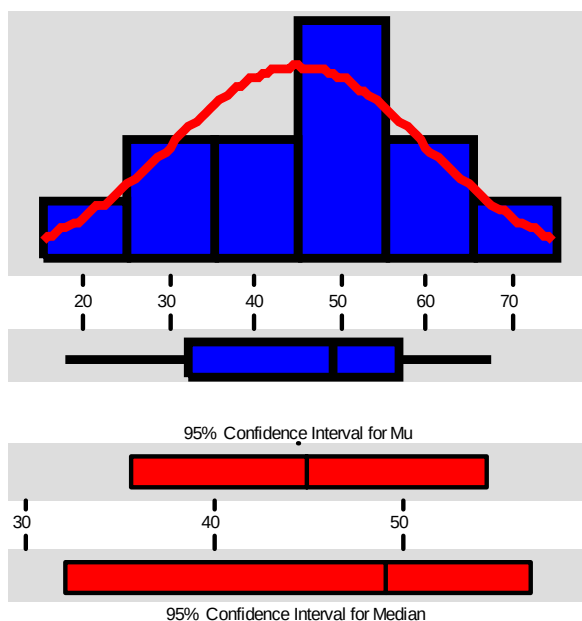
S = 0,104175 R-Sq = 33,3 % R-Sq(adj) = 26,6 %

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	0,054188	0,0541882	4,99319	0,049
Error	10	0,108524	0,0108524		
Total	11	0,162713			

A seguir são apresentados os quatros gráficos das variáveis com a curva normal ajustada.

Descriptive Statistics



Variable: Estrat. defe

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared: 0,211
P-Value: 0,816

Mean 44,9900
StDev 14,6991
Variance 216,064
Skewness -4,2E-01
Kurtosis -4,5E-01
N 12

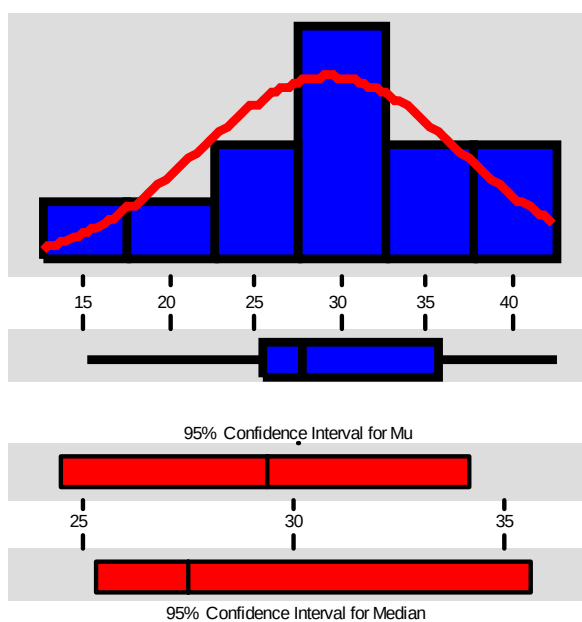
Minimum 17,5000
1st Quartile 31,8750
Median 49,0000
3rd Quartile 56,7225
Maximum 67,5000

95% Confidence Interval for Mu
35,6506 54,3294

95% Confidence Interval for Sigma
10,4128 24,9573

95% Confidence Interval for Median
31,9734 56,6486

Descriptive Statistics



Variable: Estrat. anal

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared: 0,235
P-Value: 0,733

Mean 29,3333
StDev 7,5448
Variance 56,9242
Skewness -8,2E-02
Kurtosis 6,10E-02
N 12

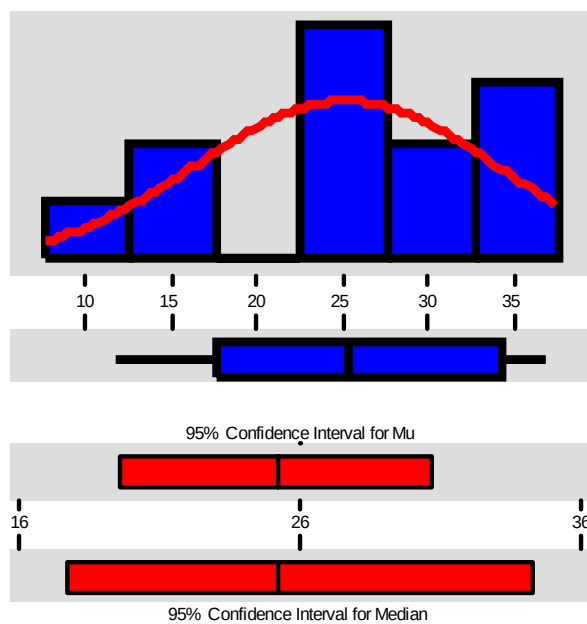
Minimum 15,0000
1st Quartile 25,3125
Median 27,5000
3rd Quartile 35,5625
Maximum 42,5000

95% Confidence Interval for Mu
24,5396 34,1271

95% Confidence Interval for Sigma
5,3447 12,8102

95% Confidence Interval for Median
25,3289 35,5527

Descriptive Statistics



Variable: Cult. hier._

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared: 0,308
P-Value: 0,511

Mean 25,1567
StDev 8,7206
Variance 76,0482
Skewness -1,8E-01
Kurtosis -9,6E-01
N 12

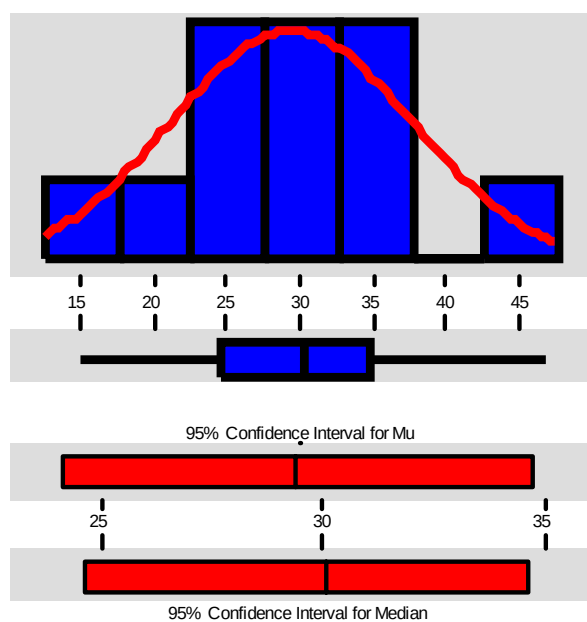
Minimum 11,6700
1st Quartile 17,4975
Median 25,0800
3rd Quartile 34,2675
Maximum 36,6700

95% Confidence Interval for Mu
19,6159 30,6974

95% Confidence Interval for Sigma
6,1776 14,8065

95% Confidence Interval for Median
17,5850 34,1855

Descriptive Statistics



Variable: Cult. racion

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared: 0,187
P-Value: 0,880

Mean 29,4408
StDev 8,2512
Variance 68,0829
Skewness 0,228160
Kurtosis 0,838614
N 12

Minimum 15,0000
1st Quartile 24,5850
Median 30,0000
3rd Quartile 34,5825
Maximum 46,5000

95% Confidence Interval for Mu
24,1982 34,6834

95% Confidence Interval for Sigma
5,8451 14,0096

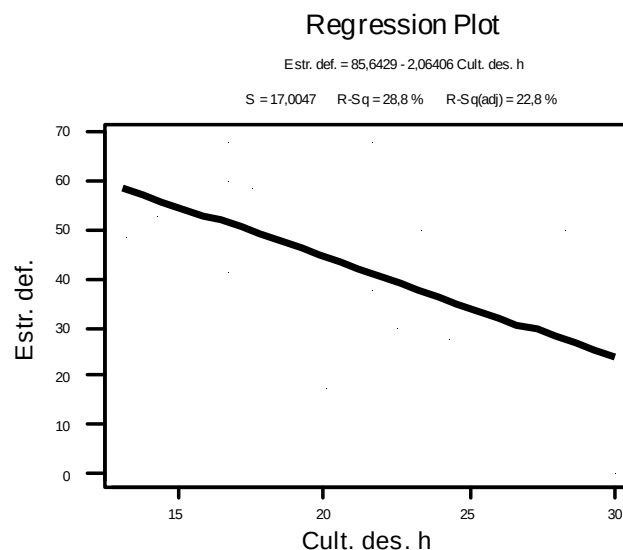
95% Confidence Interval for Median
24,6068 34,5606

Da literatura infere-se que há um relacionamento entre a cultura desejada e a estratégia. Os resultados obtidos, todavia, não permitem validar este relacionamento.

Tabela 4 – Correlações de Pearson entre as principais estratégias e culturas

	Cultura desejada racional	Cultura desejada hierárquica
Estratégia analisadora	0,26	0,20
Estratégia defensiva	0,40	-0,54

Da tabela percebe-se que poderia haver alguma relação entre estratégia defensiva e cultura desejada hierárquica. Quando calculada a regressão linear mostra que R quadrado é apenas 28,8%, ou seja, explica somente 28,8% da variação e portanto o relacionamento é estatisticamente muito fraco.



Regression Analysis: Estr. Def. Versus Cult. Des. Hier.

The regression equation is

Estr. Def. = 85,6 – 2,06 Cult. Des. Hier.

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	85,64	19,72	4,34	0,001
Cult. De	-2,0641	0,9374	-2,20	0,048

S = 17,00 R-Sq = 28,8% R-Sq(adj) = 22,8%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	1401,9	1401,9	4,85	0,048
Residual Error	12	3469,9	289,2		
Total	13	4871,8			

ANEXOS

**ANEXO 1: MEMBROS DA CÂMARA SETORIAL DE PROJETOS E EQUIPAMENTOS
PESADOS – CSPEP**

ANEXO 2: EQUIPAMENTOS FABRICADOS PELOS MEMBROS DA CSPEP

**ANEXO 1 — MEMBROS DA CÂMARA SETORIAL DE PROJETOS
E EQUIPAMENTOS PESADOS – CSPEP**

NOME DA EMPRESA	ABREVIÇÃO	ENDEREÇO	ESTADO	LINHA DE PRODUTOS
AALBORG INDUSTRIES S/A.	AALBORG	RUA DIVINO ESPIRITO SANTO 1100 25715- 410 PETROPOLIS-RJ	RJ	Caldeiras de vapor, de água quente, de fluido térmico, de recuperação de calor. Economizadores..
ACIP APARELHOS DE CONTROLE E IND. DE PREC. LTDA	ACIP	RUA MARIA ELCI BERTELLI 500, VÁRZEA PAULISTA SÃO PAULO-SP	SP	Aparelhos de medição e instrumentos de precisão
ACOPLA IND. COM. E REP. LTDA	ACOPLA	VIA DAS TORRES 646, SIMÕES FILHO BAHIA	BA	Caldeiraria, tanques, silos
AIR PREHEATER EQUIPAMENTOS LTDA.	AIR PREHEATER	AVENIDA INDEPENDÊNCIA 4385 – CP 81 13280- 000 VINHEDO-SP	SP	Engenharia e manufatura de pré aquecedores..
ALSTOM BRASIL LTDA.	ALSTOM	AVENIDA MIGUEL FRIAS DE VASCONCELOS 1205/1215 05345- 000 SÃO PAULO-SP	SP	Equipamentos para geração e transmissão de energia, conversão de potência e de transporte.
ASVOTEC TERMOINDUSTRIAL LTDA.	ASVOTEC	ROD.CÔNEGO CYRÍACO SCARANELO PIRES S/N-KM 01-CP 03 13190-000 MONTE MOR-SP	SP	Equipamentos para combustão, válvulas.
ATLAS COPCO BRASIL LTDA.	ATLAS	ALAMEDA ARAGUAIA 2700 – CP 1080 06455- 000 BARUERI-SP	SP	Compressores, ferramentas industriais e sistemas de montagem
BARDELLA S/A.INDÚSTRIAS MECÂNICAS	BARDELLA	AVENIDA ANTÔNIO BARDELLA 525 07220- 902 GUARULHOS-SP	SP	Metalurgia, energia, movimentação/ manuseio, petróleo e gás.
BAUMA EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA.	BAUMA	RODOVIA SP-79 KM 99 – CP 18 18115- 120 VOTORANTIM-SP	SP	Equipamentos para movimentação de cargas.
BETTA HIDROTURBINAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	BETTA	RUA ALFREDO TOSI 1600 14403- 180 FRANCA-SP	SP	Hidroturbinas , turbobomba.
CALDEIRARIA SÃO CAETANO INDÚSTRIAS MECÂNICAS LTDA.	SÃO CAETANO	RUA SÃO CARLOS 217 09551-350 SÃO CAETANO DO SUL-SP	SP	Caldeiras
CALDEMA EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA.	CALDEMA	RODOVIA ARMANDO SALLES OLIVEIRA KM 335,8 CP. 211 14175- 300 SERTAOZINHO- SP	SP	Caldeiras
CBC INDUSTRIAS PESADAS S/A.	CBC	AVENIDA IBIRAPUERA 1196 04028-000 SÃO PAULO-SP	SP	Caldeiras e equipamentos pesados

CBTI-COMPANHIA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL	CBTI	VIA ANHANGUERA KM 83,5 – CP 351/353 13278- 530 VALINHOS-SP	SP	Equipamentos para fabricação de papel e celulose, como secadores e raspadores, sistemas de limpeza e condicionamento de vestimentas, filtragem de líquidos.
CONFAB INDUSTRIAL S/A.	CONFAB	R. DR. GONZAGA S/N, PINDAMONHANGABA SÃO PAULO	SP	Tubos de aço soldados e caldeiraria
CONFLAN INDUSTRIAL LTDA.	CONFLAN	RUA ANDRADE MAIA 87-103 03558- 040 SÃO PAULO-SP	SP	Flanges, conexões tubulares, conexões para alta pressão, linha de distribuição
COPROCESS INDUSTRIAL LTDA.	COPROCESS	RUA NATALE CAPELATO 100 13277- 230 VALINHOS-SP	SP	Módulos irradiadores de infra vermelho a gás
COTEMA EQUIPAMENTOS E PEÇAS LTDA.	COTEMA	RUA CARLOS VICARI 317 05033-070 SÃO PAULO-SP	SP	Ferramentas de perfuração
DAIDO INDUSTRIAL E COMERCIAL LTDA.	DAIDO	AVENIDA INDEPENDÊNCIA 3300 12010- 970 TAUBATE-SP	SP	Correntes de transmissão
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	DAIMLERCHRYSLER	AVENIDA MARIA DE COELHO AGUIAR 215 BL.E.2.ANDAR 05805- 000 SÃO PAULO-SP	SP	Carros, caminhões
DEGRÉMONT TRATAMENTO DE ÁGUAS LTDA.	DEGRÉMONT	AVENIDA NOVE DE JULHO 4865 CEP 01407-200 SÃO PAULO-SP	SP	Equipamentos e processos para filtração.
DRESSER IND.E COM.LTDA. DIVISÃO VÁLVULAS	DRESSER	RUA FUNCHAL 129 - 5ª - CONJ. 5-A - EDIFI. MONTREAL 04551- 060 SÃO PAULO-SP	SP	Válvulas em geral, reguladores de pressão, controladores, transmissores de nível, atuadores e instrumentação.
DRESSER-RAND DO BRASIL LTDA.	DRESSER-RAND	RUA ALTINO ARANTES 1010 13051- 110 CAMPINAS-SP	SP	Equipamentos para conversão de energia, turbinas e outros
EIRICH INDUSTRIAL LTDA.	EIRICH	ESTRADA VELHA DE ITU 1500 06612- 250 JANDIRA-SP	SP	Equipamentos para fabricação de vidro, cerâmica, mineração, siderurgia.
EMERSON PROCESS MANAGEMENT LTDA.	EMERSON	AVENIDA HOLLINGSWORTH 325 18087- 000 SOROCABA-SP	SP	Sistemas e instrumentos de medição e controle.
ENGEASA MECÂNICA E USINAGEM S/A.	ENGEASA	RUA DA UNIÃO 291 11570- 120 CUBATAO-SP	SP	Manutenção, soldas e revestimentos especiais, alívio de tensões, montagens industriais, caldeiraria e usinagem.
ENGEMASA ENGENHARIA E MATERIAIS LTDA.	ENGEMASA	RUA ERNESTO CARDINALI 333 13571-390 SÃO CARLOS-SP	SP	Aços inoxidáveis em ligas especiais nas formas de peças fundidas, barras forjadas, fibras metálicas, válvulas de segurança e alívio e colunas petroquímicas.

EQUIPALCOOL SISTEMAS LTDA	EQUIPALCOOL	RUA SANTO ONOFRE 299- SERTÃOZINHO-SP	SP	Caldeiras, aquecedores, queimadores, plantas completas de açúcar e álcool.
EXIMPORT INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	EXIMPORT	RUA GEN.ROBERTO ALVES DE CARVALHO FILHO 59 04744-000 SAO PAULO-SP	SP	Sistemas de lubrificação centralizada e circulação de óleo..
EXPANDER MANUTENÇÃO LTDA	EXPANDER	VIA DAS MAGNÓLIAS 255 06713-520 COTIA-SP	SP	Trocadores de calor e condensadores.
FLENDER BRASIL LTDA.	FLENDER	RUA QUATORZE 60 - CP 296 32211-970 CONTAGEM-MG	MG	Equipamentos para transmissão de potência
GARDNER DENVER NASH BR. IND.E COM.DE BOMBAS LTDA.	NASH-ELMO	AVENIDA MERCEDES BENZ 700 -DISTRITO INDUSTRIAL 13054-750 CAMPINAS-SP	SP	Tecnologia de vácuo e de compressão de ar e gases
GEA DO BRASIL INTERCAMBIADORES LTDA.	GEA	ESTRADA SP-354 - KM 43,5 - CP 520 07803-970 FRANCO DA ROCHA-SP	SP	Equipamentos de troca térmica e componente para processos industriais.
HAVER & BOECKER LATINOAMERICANA MÁQUINAS LTDA.	HAVER	RODOVIA CAMPINAS/MONTE MOR KM 20 13190-000 MONTE MOR-SP	SP	Máquinas e sistemas completos para manuseio de sólidos a granel.
HCI HIDRÁULICA CONEXÕES INDUSTRIAIS LTDA.	HCI	RUA SUSANA 517 03223-000 SAO PAULO-SP	SP	Hidráulica e conexões industriais.
IESA PROJETOS EQUIPAMENTOS E MONTAGENS S/A.	IESA	RODOVIA MANOEL DE ABREU - KM 4,5 - S/N 14801-970 ARARAQUARA-SP	SP	Equipamentos para as áreas de energia, ferrovia, petróleo e petroquímica, siderurgia, papel e celulose e mineração.
INCASE INDÚSTRIA MECÂNICA DE EQUIPAMENTOS LTDA.	INCASE	RUA PROFESSOR HASEGAWA 499 08260-090 SAO PAULO-SP	SP	Colunas de processo, vasos, tanques, separadores, reatores.
INDUSTRIAL CONVENTO S/A.	CONVENTOS	RUA IMIGRANTE CASAGRANDE 262 88805-080 CRICIUMA-SC	SC	Estampos e moldes para indústria cerâmica.
ISOMONTE S.A.	ISOMONTE	RUA CRISTIANO FRANÇA TEIXEIRA GUIMARÃES 265 32010-130 CONTAGEM-MG	MG	Retomadores, empilhadeiras, transportadores, estruturas, guindastes.
JARAGUÁ EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA	JARAGUÁ	AVENIDA JARAGUÁ 300 18087-380 SOROCABA-SP	SP	Equipamentos para indústria química e petroquímica, Equipamentos para despoeiramento e filtros; Plantas completas em regime 'turn key', equipamentos de transporte e mistura, outros..
KONUS ICESA S/A.	KONUS- ICESA	RODOVIA PRESIDENTE DUTRA KM 179 26020-000 NOVA IGUAÇU-RJ	RJ	Caldeira de recuperação, fornos, geradores de vapor, equipamentos siderúrgicos.

KVAERNER DO BRASIL LTDA.	KVAERNER	RUA FRANCISCO SOBANIA 1300 81460-130 CURITIBA-PR	PR	Equipamentos para fabricação de celulose, como digestores e fornos, indústria petroquímica, siderúrgica, química.
LUBSYSTEM COM.DE SISTEMAS AUTO LUBRIFICANTES LTDA.	LUBSYSTEM	RUA CARLOS KLEIN 299 04766-020 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos de lubrificação.
MAQBRT COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE MÁQUINAS LTDA.	MAQBRT	RUA CLÉLIA 1743 05042-001 SAO PAULO-SP	SP	Máquinas de britagem, usina de reciclagem de lixo e entulho.
MÁQUINAS CONDOR S/A.	CONDOR	AVENIDA DOS ESTADOS 1383 90200-001 PORTO ALEGRE-RS	RS	Carregadores e descarregadores de navios, transportadores pneumáticos, raspadores rotativos.
MÁQUINAS FURLAN LTDA.	FURLAN	RODOVIA MOGI MIRIM-LIMEIRA KM 104 - CP 305 13480-970 LIMEIRA-SP	SP	Equipamentos para mineração, como britadores, transportadores, moinhos, calhas e fundição.
MAUSA S/A.EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS	MAUSA	RUA SANTA CRUZ 1482 - CP 81 13416-900 PIRACICABA-SP	SP	Pontes rolantes, pórticos, centrífugas, filtros, bombas de vácuo.
MAYER EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA.	MAYER	AVENIDA ALDA 858 09910-170 DIADEMA-SP	SP	Caldeiraria e usinagem..
MECÂNICA E FUNDIÇÃO IRMÃOS GAZZOLA S/A.	GAZZOLA	RUA CAPITÃO SÍLVIO FLEMING 245 13309-010 ITU-SP	SP	Equipamentos para fundição.
METSO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	METSO	AVENIDA INDEPENDÊNCIA 2500 18087-101 SOROCABA-SP	SP	Equipamentos para fabricação de papel, celulose, mineração e automação.
MORGAN DO BRASIL COMÉRCIO IMP. EXP. LTDA.	MORGAN	RUA CONEGO EUGENIO LEITE 700 05414-000 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos para siderurgia, como laminadores.
NETZSCH DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	NETZSCH	RUA HERMANN WEEGE 2383 89107-000 POMERODE-SC	SC	Bombas de deslocamento positivo e alternativas, equipamentos para moagem e filtragem.
PRAXAIR SURFACE TECHNOLOGIES DO BRASIL LTDA.	PRAXAIR	AVENIDA MARINGÁ 400 83324-010 PINHAIS-PR	PR	Equipamentos para separação de gases e refrigeração criogenia.
PRENSAS SCHULER S/A.	SCHULER	AVENIDA FAGUNDES DE OLIVEIRA 1515 09950-904 DIADEMA-SP	SP	Prensas de alta capacidade e linha de corte e solda.
RANDON VEÍCULOS LTDA.	RANDON	AVENIDA ABRAMO RANDON 660 95055-010 CAXIAS DO SUL-RS	RS	Caminhões fora- de - estrada, retroscavadeiras, tratores.
REDUTORES TRANSMOTECNICA LTDA.	TRANSMOTECNICA	RUA JOSÉ MARTINS COELHO 300 04461-050 SAO PAULO-SP	SP	Redutores de velocidade
REGAL IND.COM. E LOC.DE SIST.DE PROT.AMBIENTAL LTDA	REGAL	AV. BENJAMIN CONSTANT 1253 - 90550-004 PORTO ALEGRE-RS	RS	Equipamentos para movimentação de derivados de petróleo.

RENK ZANINI S/A.EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS	RENK ZANINI	RODOVIA ANHANGUERA KM 298 - CP 08 14140- 000 CRAVINHOS-SP	SP	Redutores de velocidade.
REXNORD CORRENTES LTDA.	REXNORD	RUA ALFERES MAGALHÃES 92 - CJ.96 02034-006 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos de transporte, corrente de rolos, acoplamentos, redutores.
ROHELY DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	ROHELY	RUA GUAPORÉ 400 01109-030 SAO PAULO-SP	SP	Filtros industriais e para veículos.
SAVELLI DO BRASIL EQUIPAMENTOS LTDA.	SAVELLI	RUA ANDALUZITA 110 30310-030 BELO HORIZONTE-MG	MG	
SCHENCK DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	SCHENCK	RUA ARNALDO MAGNICCARO 500 04691-903 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos para limpeza de peças e tratamento de líquidos
SIEMENS LTDA.	SIEMENS .	AVENIDA PRESIDENTE JUSCELINO 642 09950- 370 DIADEMA-SP	SP	Geração e transmissão elétrica, iluminação, tratamento médico, controle e automação e eletrônica veicular.
SINTO BRASIL PRODUTOS LTDA.	SINTO	RUA COSTA BARROS 3021 03210-001 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos para fundição, como jateadores, granalhas e controle de poluição.
SMS DEMAG LTDA.	SMS DEMAG	RUA BERNARDO GUIMARÃES 245 - 10º/17ª-ED.ZICA FILHO 30140- 080 BELO HORIZONTE-MG	MG	Equipamentos para siderurgia, como laminadores.
STEMAC S/A.GRUPOS GERADORES	STEMAC	AVENIDA SERTÓRIO 905 91020- 001 PORTO ALEGRE- RS	RS	Grupos geradores de energia, turbogeradores, motobombas e filtragem de gases.
TEADIT JUNTAS LTDA.	TEADIT	AVENIDA MERCEDES BENZ 390 - DISTR.INDL.- C.P. 819 13055- 720 CAMPINAS-SP	SP	Equipamentos de proteção individual, juntas em geral
TECNO PROJECT LATINA LTDA.	TECNO PROJECT	RUA ZÉLIA 310 09861- 710 SAO BERNARDO DO CAMPO-SP	SP	Equipamentos para processamento de gases.
TENGE INDUSTRIAL S/A.	TENGE	ESTRADA DE ITAPECERICA 7331 05858-003 SAO PAULO-SP	SP	Caldeiras, aquecedores, queimadores, geradores gás.
USIMINAS MECÂNICA S/A.	UMSA	R.PROF.JOSÉ VIEIRA DE MENDONÇA 3011- 2.AND. -CP 806 31310- 260 BELO HORIZONTE-MG	MG	Equipamentos para siderurgia, mineração, geração de energia, portos
VARESE COMERCIAL INDUSTRIAL LTDA.	VARESE	AVENIDA RALF BOLLI 585 06700- 175 COTIA-SP	SP	Equipamentos para movimentação de cargas
VEDAX EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS LTDA.	VEDAX	AVENIDA CACHOEIRA 634 06413- 900 BARUERI-SP	SP	Flanges, conexões, anéis

VENTILADORES BERNAUER S/A.	BERNAUER	AVENIDA DO ORATÓRIO 2635 03221-100 SAO PAULO-SP	SP	Ventiladores, filtros, separadores.
VOEST ALPINE IND. LTDA	VOEST ALPINE	RUA MATO GROSSO 960 30190-081 BELO HORIZONTE-MG	MG	Plantas completas de ferro, aço e alumínio.
VOITH PAPER MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA.	VOITH PAPER	RUA FRIEDRICH VON VOITH 825 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos para papel e celulose
VOITH SIEMENS HYDRO POWER GENERATION LTDA	VOITH SIEMENS	RUA FRIEDRICH VON VOITH 825 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos hidro elétricos
VOMM EQUIPAMENTOS E PROCESSOS LTDA	VOMM	RUA MANOEL PINTO DE CARVALHO 161 02712-120 SAO PAULO-SP	SP	Secadores, homogenizadores.
WEG INDÚSTRIAS S/A.	WEG	AVENIDA PREFEITO WALDEMAR GRUBBA 3000/3300 89256-900 JARAGUA DO SUL-SC	SC	Geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, motores elétricos. Sistemas de automação e comando.
WEIR DO BRASIL LTDA	WEIR	RUA ALONSO CARBONELL 55 05321-000 SAO PAULO-SP	SP	Equipamentos para mineração, tratamento de água, bombas.
WHITE MARTINS GASES INDUSTRIAIS LTDA	WHITE MARTINS	RUA MAYRINK VEIGA 9 - 1. A 28. ANDAR 20090-050 RIO DE JANEIRO-RJ	RJ	Equipamentos para gases industriais
WOBEN WINDPOWER INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	WOBEN	AVENIDA FERNANDO STECCA 100 18087-149 SOROCABA-SP	SP	Conversores de energia eólica
WOERNER SISTEMAS DE LUBRIFICAÇÃO LTDA.	WOERNER	AVENIDA PARANÁ 2146 - DISTRITO INDUSTRIAL LESTE 89248-000 GARUVA-SC	SC	Sistemas de lubrificação centralizada e circulação de óleo.

ANEXO 2 - EQUIPAMENTOS FABRICADOS PELOS MEMBROS DA CSPEP

NCM	Descrição da NCM
7308.10.00	Pontes e elementos de pontes, de ferro fundido, ferro, aço.
7308.20.00	Torres e pórticos, de ferro fundido, ferro ou aço.
7309.00.10	Reservatórios, tonéis, cubas e recipientes semelhantes para quaisquer matérias (exceto gases comprimidos ou liquefeitos), de ferro fundido, ferro ou aço, de capacidade superior a 300 litros, sem dispositivos mecânicos ou térmicos, mesmo com revestimento.
7309.00.90	Outros reservatórios, tonéis, cubas e recipientes semelhantes para quaisquer matérias (exceto gases comprimidos ou liquefeitos), de ferro fundido, ferro ou aço, de capacidade superior a 300 litros, sem dispositivos mecânicos ou térmicos, mesmo com revestimento.
7311.00.00	Recipientes para gases comprimidos ou liquefeitos, de ferro fundido, ferro ou aço.
8401.10.00	Reatores nucleares.
8401.20.00	Máquinas e aparelhos para a separação de isótopos, e suas partes.
8401.30.00	Elementos combustíveis (cartuchos) não irradiados.
8401.40.00	Partes de reatores nucleares.
8402.11.00	Caldeiras de vapor aquatubulares com produção de vapor superior a 45 t por hora.
8402.12.00	Caldeiras de vapor aquatubulares com produção de vapor não superior a 45 t por hora.
8402.19.00	Outras de vapor caldeiras para produção de vapor, incluídas as caldeiras mistas.
8402.20.00	Caldeiras denominadas “de água superaquecida.”
8402.90.00	Partes caldeiras de vapor (geradores de vapor), excluídas as caldeiras para aquecimento central concebidas para produção de água quente e vapor de baixa pressão; caldeiras denominadas “de água superaquecida”.
8403.10.10	Caldeiras com capacidade inferior ou igual a 200.000 kcal/ hora.
8403.10.90	Outras caldeiras.
8403.90.00	Partes de caldeiras para aquecimento central, exceto as da posição 84.02.
8404.10.10	Aparelhos auxiliares para caldeiras da posição 84.02.
8404.10.20	Aparelhos auxiliares para caldeiras da posição 84.03.
8404.20.00	Condensadores para máquinas a vapor.
8404.90.10	Partes de aparelhos auxiliares para caldeiras da posição 84.02.
8404.90.90	Outras partes.

8405.10.00	Geradores de gás de ar (gás pobre) ou de gás de água, com ou sem depuradores; geradores de acetileno e geradores semelhantes de gás, operados a água, com ou sem depuradores.
8405.90.00	Partes geradores de gás de ar (gás pobre) ou de gás de água, com ou sem depuradores; geradores de acetileno e geradores semelhantes de gás, operados a água, com ou sem depuradores.
8406.10.00	Turbinas para propulsão de embarcações.
8406.81.00	Outras turbinas de potência superior a 40 MW.
8406.82.00	Outras turbinas de potência não superior a 40 MW.
8406.90.00	Partes de turbinas a vapor.
8406.90.11	Rotores de turbinas a reação, a vapor, de múltiplos estágios.
8406.90.19	Outros rotores de turbinas a vapor.
8406.90.21	Palhetas fixas (de estator) de turbinas a vapor.
8406.90.29	Outras palhetas de turbinas a vapor
8406.90.90	Outras partes de turbinas a vapor.
8410.11.00	Turbinas e rodas hidráulicas de potência não superior a 1.000 kW.
8410.12.00	Turbinas e rodas hidráulicas de potência superior a 1.000kW, mas não superior a 10.000 kW.
8410.13.00	Turbinas e rodas hidráulicas de potência superior a 10.000 kW.
8410.90.00	Partes de turbinas hidráulicas, rodas hidráulicas, e seus reguladores, incluídos os reguladores.
8411.11.00	Turborreatores de empuxo (impulso) não superior a 25 kN.
8411.12.00	Turborreatores de empuxo (impulso) superior a 25 kN.
8411.21.00	Turbopropulsores de potência não superior a 1.100 kW.
8411.22.00	Turbopropulsores de potência superior a 1.100 kW.
8411.81.00	Outras turbinas a gás de potência não superior a 5.00 0kW.
8411.82.00	Outras turbinas a gás de potência superior a 5.000 kW.
8411.91.00	Partes de turborreatores ou de turbopropulsores.
8411.99.00	Outras partes de turborreatores, turbopropulsores e outras turbinas a gás.
8419.19.90	Outros aquecedores de água não elétricos, de aquecimento instantâneo ou de acumulação.
8419.39.00	Outros secadores.
8419.40.10	Aparelhos de destilação ou de retificação de destilação de água.

8419.40.20	Aparelhos de destilação ou de retificação de destilação ou retificação de álcoois e outros fluídos voláteis ou de hidrocarbonetos.
8419.40.90	Outros aparelhos de destilação ou de retificação.
8419.50.10	Trocadores (permutadores) de calor de placas..
8419.50.21	Trocadores (permutadores) de calor tubulares metálicos.
8419.50.22	Trocadores (permutadores) de calor de grafite.
8419.50.29	Outros trocadores (permutadores) de calor tubulares.
8419.50.90	Outros trocadores (permutadores) de calor.
8419.60.00	Aparelhos e dispositivos para liquefação do ar ou de outros gases.
8419.89.91	Recipiente refrigerador, com dispositivo de circulação de fluido refrigerante.
8419.89.99	Outros aparelhos e dispositivos.
8419.90.90	Outras partes.
8420.10.10	Calandras e laminadores, para papel ou cartão.
8425.11.00	Talhas, cadernais e moitões de motor elétrico.
8425.19.10	Outras talhas, cadernais e moitões, manuais.
8425.19.90	Outras talhas, cadernais e moitões.
8425.20.00	Guinchos para elevação e descida de gaiolas nos poços de minas; guinchos especialmente concebidos para uso subterrâneo.
8425.31.10	Outros guinchos; cabrestantes com capacidade inferior ou igual a 100t de motor elétrico.
8425.31.90	Outros guinchos; cabrestantes de motor elétrico.
8425.39.10	Outros guinchos; cabrestantes com capacidade inferior ou igual a 100 t.
8425.39.90	Outros guinchos; cabrestantes.
8425.41.00	Elevadores fixos de veículos, para garagens.
8425.42.00	Outros macacos, hidráulicos.
8425.49.10	Macacos manuais.
8425.49.90	Outros macacos.
8426.11.00	Pontes e vigas, rolantes, de suportes fixos.
8426.12.00	Pórticos móveis de pneumáticos e carros-pórticos.
8426.19.00	Outras pontes e vigas, rolantes, pórticos, pontes-guindastes e carros-pórticos.

8426.20.00	Guindastes de torre.
8426.30.00	Guindastes de pórtico.
8426.41.00	Outras máquinas e aparelhos, autopropulsados de pneumáticos.
8426.41.10	Outras máquinas e aparelhos, autopropulsados com deslocamento em sentido longitudinal, transversal e diagonal (tipo caranguejo) com capacidade de carga superior ou igual a 60 t.
8426.41.90	Outras máquinas e aparelhos autopropulsados, de pneumáticos.
8426.49.00	Outras máquinas e aparelhos, autopropulsados.
8426.49.10	Outras máquinas e aparelhos, autopropulsados de esteiras, com capacidade de elevação superior ou igual a 70 t.
8426.49.90	Outros aparelhos.
8426.91.00	Outras máquinas e aparelhos próprios para serem montados em veículos rodoviários.
8426.99.00	Outras máquinas e aparelhos.
8428.10.00	Elevadores e monta-cargas.
8428.20.10	Transportadores tubulares (transvasadores) móveis, acionados com motor de potência superior a 90kW (120HP).
8428.20.90	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, pneumáticos.
8428.31.00	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias, especialmente concebidos para uso subterrâneo.
8428.32.00	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias, de caçamba (balde).
8428.33.00	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias, de tira ou correia.
8428.39.10	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias de correntes.
8428.39.20	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias de rolos motores.
8428.39.30	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias de pinças laterais, do tipo dos utilizados para o transporte de jornais.
8428.39.90	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias.
8428.40.00	Escadas e tapetes, rolantes.
8428.50.00	Aparelhos para empurrar vagonetas de minas, transportadores para transbordo ou basculamento de vagões, vagonetas, etc. e equipamento semelhante de manipulação de veículos ferroviários.
8428.60.00	Teleféricos (incluídos as telecadeiras e os telesquis); mecanismos de tração para funiculares.

8428.90.10	Outras máquinas e aparelhos do tipo dos utilizados para desembarque de botes salvavidas, motorizados ou providos de dispositivo de compensação de inclinação.
8428.90.20	Transportadores-elevadores (transelevadores) automáticos, de deslocamento horizontal sobre guias.
8428.90.30	Máquina para formação de pilhas de jornais, dispostos em sentido alternado, de capacidade superior ou igual a 80.000 exemplares/ h.
8428.90.90	Outras máquinas e aparelhos de elevação, de carga, de descarga ou de movimentação (por exemplo: elevadores ou ascensores, escadas rolantes, transportadores, teleféricos).
8431.10.10	Partes das máquinas e aparelhos da posição 84.25 do item 8425.19.10 ou das sub posições 8425.39, 8425.42 ou 8425.49.
8431.10.90	Outras partes das máquinas e aparelhos da posição 84.25.
8431.31.10	Outras partes de elevadores.
8431.31.90	Outras partes de elevadores, monta-cargas ou de escadas rolantes.
8431.39.00	Outras partes das máquinas e aparelhos da posição 84.28.
8439.10.10	Máquinas e aparelhos para fabricação de pasta de matérias fibrosas celulósicas para tratamento preliminar das matérias primas.
8439.10.20	Máquinas e aparelhos para fabricação de pasta de matérias fibrosas celulósicas classificadoras e classificadoras-depuradoras de pasta.
8439.10.30	Refinadoras.
8439.10.90	Outras máquinas e aparelhos para fabricação de pasta de matérias fibrosas celulósicas.
8439.20.00	Máquinas e aparelhos para fabricação de papel ou cartão.
8439.30.10	Bobinadoras-esticadoras.
8439.30.20	Máquinas e aparelhos para acabamento de papel ou cartão para impregnar.
8439.30.30	Máquinas e aparelhos para acabamento de papel ou cartão para ondular.
8439.30.90	Outras máquinas e aparelhos para acabamento de papel ou cartão.
8439.91.00	Partes de máquinas ou aparelhos para fabricação de pasta de matérias fibrosas celulósicas.
8439.99.00	Outras partes de máquinas ou aparelhos para fabricação de pasta de matérias fibrosas celulósicas.
8439.99.10	Rolos corrugadores, de máquinas ondular papel, largura maior ou igual a 2500 mm
8439.99.90	Outras partes de máquinas e aparelhos para fabricação e acabamento de papel/cartão.
8441.10.10	Cortadeiras bobinadoras com velocidade de bobinado superior a 2.000 m /min.
8441.10.90	Outras cortadeiras.

8454.10.00	Conversores.
8454.20.10	Lingoteiras.
8454.20.90	Outras lingoteiras e cadinhos ou colheres de fundição.
8454.30.10	Máquinas de vaziar (moldar) sob pressão.
8454.30.20	Máquinas de vaziar (moldar) por centrifugação.
8454.30.90	Outras máquinas de vaziar (moldar).
8454.90.10	Partes de máquinas de vaziar (moldar) por centrifugação.
8454.90.90	Outras partes de conversores, cadinhos ou colheres de fundição, lingoteiras e máquinas de vaziar (moldar), para metalurgia, aciaria ou fundição.
8455.10.00	Laminadores de tubos.
8455.21.10	Laminadores a quente e laminadores a quente e a frio de cilindros lisos.
8455.21.90	Outros laminadores a quente e laminadores a quente e a frio.
8455.22.10	Laminadores a frio de cilindros lisos.
8455.22.90	Outros laminadores a frio.
8455.30.10	Cilindros de laminadores fundidos, de aço ou ferro fundido nodular.
8455.30.20	Forjados, de aço de corte rápido, com um teor, em peso, de carbono superior ou igual a 0,80% e inferior ou igual a 0,90%, de cromo superior ou igual a 3,50% e inferior ou igual a 4%, de vanádio superior ou igual a 1,60% e inferior ou igual a 2,30%.
8455.30.90	Outros cilindros de laminadores.
8455.90.00	Outras partes de laminadores de metais e seus cilindros.
8479.50.00	Robôs industriais, não especificados nem compreendidos em outras posições.
8479.60.00	Aparelhos de evaporação para arrefecimento do ar.
8479.89.99	Outros máquinas e aparelhos mecânicos com função própria, não especificados nem compreendidos em outras posições do capítulo.
8479.90.90	Outras partes de máquinas e aparelhos mecânicos com função própria.
8601.10.00	Locomotivas e locotratores, de fonte externa de eletricidade.
9406.00.92	Outras construções pré-fabricadas, de ferro ou aço.