

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

Rogério Gava

PROATIVIDADE DE MERCADO:
CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Porto Alegre, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

Rogério Gava

PROATIVIDADE DE MERCADO:
CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre, 2009

TERMO DE APROVAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. André Torres Urdan
FGV/SP

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi
PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio
PUC/RS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
PPGA/EA/UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – PPGA/EA/UFRGS

Área de Concentração: Marketing

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 06 de julho de 2009.

DEDICATÓRIA

Ao João Pedro, que teve que ter muita paciência enquanto papai escrevia “o livro”. Para a Anna Laura, nossa pequeninha recém chegada.
Meus filhos, vocês representam o que realmente importa na vida.

Para minha esposa Clarisse, por tudo o que ela significa.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

A caminhada ao longo desta tese foi enriquecida por uma parceria acadêmica muito especial, a qual se transformou numa grande amizade. Assim, registro aqui meu agradecimento particular ao professor Leonardo Araújo, da Fundação Dom Cabral, pela oportunidade de levar a idéia da Proatividade de Mercado para muito além do que eu imaginava. Nosso trabalho em conjunto, iniciado já há quase três anos, tem sido uma fonte inestimável de crescimento profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Ninguém faz nada sozinho, muito menos uma tese de doutorado. Assim, fica aqui o meu sincero agradecimento às pessoas e entidades que contribuíram para a realização deste trabalho. Ele também pertence a vocês.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), os quais, por meio de seus professores e funcionários, tornaram possível a realização do curso de doutorado.

Ao meu orientador, professor Dr. Luiz Antonio Slongo, o reconhecimento pelo apoio sempre presente ao longo de todo o trabalho.

Aos professores participantes da banca de defesa do projeto de tese, pelas indicações de melhorias que contribuíram de forma marcante para a evolução da pesquisa. Em especial ao professor André Urdan, pela sugestão em “batizar o estudo” de forma própria.

Aos professores doutores André Torres Urdan, Carlos Alberto Vargas Rossi, Cláudio Hoffmann Sampaio e Fernando Bins Luce, pela oportunidade de tê-los como avaliadores deste trabalho.

Ao amigo e colega Fabiano Larentis, pelo inestimável auxílio no processamento dos dados, e pelas valiosas trocas de idéias ao longo de todo o projeto.

Aos professores que se disponibilizaram em atuar como juízes acadêmicos, pelo precioso auxílio emprestado a este trabalho.

À professora Birgitta Sandberg, pelos comentários valiosos em relação ao estudo.

Ao professor Bernard Jaworski, pelo interesse e disponibilidade em colaborar.

Às empresas e executivos que participaram das fases exploratória e descritiva de pesquisa, pela disponibilidade e interesse em cooperar com o trabalho.

Às gurias da pesquisa, que à distância cuidaram da coleta de dados com extremo profissionalismo. Em especial à Priscila, responsável por toda a operacionalização desta fase.

Ao pessoal de TI da Fundação Dom Cabral, pelo desenvolvimento do site da pesquisa e apoio tecnológico prestado.

A todos os colegas de doutorado, em especial à turma do marketing, pelo convívio ao longo desse tempo.

À professora Sônia, pelo apoio na versão em inglês do questionário.

A toda a minha família, base de amor e carinho constantes.

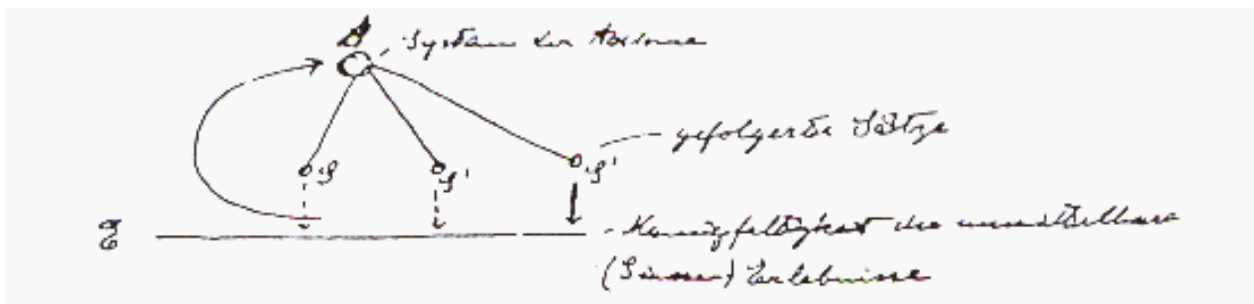
A minha esposa Clarisse, por entender minha ausência em tantos momentos.

Ao João Pedro e à Anna Laura, por existirem.

Aos meus pais, por serem como são.

À vida, simplesmente.

Em 7 de maio de 1952, o físico Albert Einstein escreve carta a Maurice Solovin, amigo de longa data com quem mantém um colóquio epistolar. Nela, um esquema e explicações resumidas denotando a visão de Einstein sobre o processo de construção do conhecimento científico. Reproduz-se o desenho de Einstein e suas considerações *ipsis litteris* como epígrafe desta tese, pelo seu significado no contexto da pesquisa que será relatada. As palavras falam por si só.



- (1) As E (experiências) nos são dadas [representadas pela linha horizontal].
- (2) A são axiomas a partir dos quais deduzimos as consequências. Psicologicamente, A baseia-se em E , mas não existe nenhum código de E para A e assim apenas uma conexão intuitiva (psicológica) que está sujeita sempre à renovação (negação).
- (3) A partir de A , pelo caminho lógico, são deduzidas as afirmações particulares S , cujas deduções podem pretender ser corretas.
- (4) Os S têm referências (ou estão relacionados) com E (teste contra a experiência). Esse procedimento, para ser exato, também pertence à esfera extralógica (intuitiva), porque as relações entre os conceitos que aparecem em S , e as experiências E não são de natureza lógica. Essas relações de S com E , porém, são (pragmaticamente) muito menos incertas do que as relações de A com E .
- (5) A quinta-essência é a conexão extremamente problemática entre o mundo das idéias e o da experiência.

Nota: O esquema e as explicações encontram-se no livro de Gerald Holton, *Ensayos científicos em la época de Einstein* (Madri, 1992).

RESUMO

Esta tese aborda o tema da proatividade de mercado, enfocando sua formulação e implementação. De forma específica, engloba a construção de um modelo teórico exibindo os antecedentes, ações e consequências relacionados a uma lógica de negócio proativa. A busca desse objetivo conduziu à realização de duas etapas de pesquisa distintas: uma exploratória qualitativa – abrangendo a revisão bibliográfica sobre o tema e a realização de 50 entrevistas em profundidade no contexto empresarial – e outra descritiva quantitativa, traduzida pela realização de pesquisa junto a 260 empresas atuantes no Brasil. A técnica de modelagem de equações estruturais foi utilizada para testar e ajustar o modelo, buscando reconhecer o comportamento das hipóteses a ele atreladas. Os resultados apontaram para a necessidade de reespecificação do modelo original. O ajuste aceitável do modelo foi possível somente após uma simplificação acentuada de sua estrutura, denotando a falta de evidências empíricas para a sustentação de cinco antecedentes dos onze originalmente idealizados. Dezesete hipóteses permaneceram vinculadas ao modelo reespecificado, das quais dezesseis foram confirmadas. Foi rejeitada a hipótese de que a proatividade na dimensão dos clientes influencia de forma positiva a performance do negócio. Considerações finais analisam os resultados da pesquisa e suas implicações em relação ao modelo proposto.

Palavras-chave: Proatividade de Mercado, Estratégias de Orientação para o Mercado, Reatividade no marketing, Determinismo Ambiental, Escolha Estratégica.

ABSTRACT

The following thesis deals with Market Proactiveness, focusing your formulation and implementation. Specifically, denotes the construction of a theoretical model with the antecedents, actions and consequences related to a proactive business logic. In order to achieve this objective, it has been formulated a research in two steps: the first, exploratory and qualitative – formed by the bibliographic review about the theme and 50 in-depth interviews realized in the business context. The other, quantitative descriptive, was made through research in 260 Brazilian companies. The Structural Equation Modeling technique was applied to test and adjust the model, looking for the identification of your hypothesis' behavior. The results showed the need of model reespecification. An acceptable adjust was only possible after an accentuated simplification of the original model structure, showing a lack of empirical evidence related to five antecedents on the eleven related to the model in the first draft. Seventeen hypotheses were related to the final model; sixteen was confirmed. The hypothesis about the positive impact of customer proactiveness on business performance was rejected. Final considerations analyze the results and your implications to the proposed model.

Key-words: Market Proactiveness, Market Orientation strategies, Marketing reactivity, Environmental determinism, Strategic choice.

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE QUADROS.....	xiv
LISTA DE TABELAS.....	xv
1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	21
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 DETERMINISMO AMBIENTAL E ESCOLHA ESTRATÉGICA.....	27
2.2 MARKETING E DETERMINISMO AMBIENTAL.....	32
2.2.1 O Determinismo da Orientação para o Cliente.....	34
2.2.2 O Determinismo da Orientação para o Mercado.....	37
2.3 PROATIVIDADE ESTRATÉGICA.....	42
2.3.1 Estudos Sobre a Proatividade Estratégica.....	43
2.3.2 A Proatividade de Mercado.....	51
2.4 PROATIVIDADE DE MERCADO: ESTÁGIO ATUAL DO CAMPO.....	54
3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	57
3.1 O CONSTRUTO DA PROATIVIDADE DE MERCADO.....	58
3.2 DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO.....	61
3.2.1 Proatividade de Oferta.....	65
3.2.2 Proatividade de Indústria.....	68
3.2.3 Proatividade de Cliente.....	73
3.3 ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO.....	76
3.3.1 Antecedentes da Alta-Gerência.....	77
3.3.1.1 Liderança Proativa.....	79
3.3.1.2 Capacidade de Assumir Riscos.....	83
3.3.1.3 Visão de Futuro.....	86
3.3.1.4 Tolerância ao Erro.....	89
3.3.1.5 Canibalismo da Oferta.....	92
3.3.2 Antecedentes do Sistema Organizacional.....	96

3.3.2.1 Capacidade de Inovação.....	97
3.3.2.2 Cultura Baseada na Flexibilidade.....	102
3.3.2.3 Competição Interna.....	104
3.3.2.4 Capacidade de Educar o Mercado.....	107
3.4 CONSEQUÊNCIAS DA PROATIVIDADE DE MERCADO.....	109
4 MÉTODO.....	116
4.1 FASE EXPLORATÓRIA.....	119
4.1.1 Pesquisa Bibliográfica.....	119
4.1.2 Entrevistas em Profundidade.....	120
4.1.3 Análise do Modelo Refinado por Juízes.....	124
4.1.4 Elaboração e Validação de Conteúdo do Questionário.....	124
4.1.4.1 Medição da Performance do Negócio.....	127
4.1.4.2 Medição das Variáveis de Caracterização da Amostra.....	128
4.1.5 Pré-teste do Questionário.....	128
4.2 FASE DESCRITIVA.....	129
4.2.1 População e Amostra de Pesquisa.....	130
4.2.2 Preparação do Banco de Dados.....	133
4.2.3 Contato Telefônico de Apresentação.....	133
4.2.4 Coleta de Dados.....	133
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	135
4.3.1 Preparação dos Dados para Análise.....	135
4.3.1.1 Dados Omissos.....	136
4.3.1.2 Outliers.....	137
4.3.1.3 Testes das Suposições da Análise Multivariada.....	137
4.3.1.3.1 Normalidade.....	138
4.3.1.3.2 Homoscedasticidade.....	139
4.3.1.3.3 Linearidade.....	140
4.3.1.3.4 Multicolinearidade.....	140
4.3.2 Modelagem de Equações Estruturais.....	141
4.3.2.1 Desenvolvimento dos Modelos Estrutural e de Mensuração..	143
4.3.2.2 Escolha do Tipo de Matriz de Entrada dos Dados.....	144
4.3.2.3 Seleção do Método de Estimação.....	145
4.3.2.4 Seleção das Medidas de Ajustamento.....	146
4.3.2.5 Validação do Modelo de Mensuração.....	148
4.3.2.6 Validação do Modelo Integrado.....	151
4.3.2.7 Indicadores Formativos e Indicadores Refletivos.....	151
5 RESULTADOS.....	154
5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA.....	154
5.1.1 Caracterização dos Respondentes.....	155
5.1.2 Resultados das Entrevistas em Profundidade.....	157
5.1.2.1 Concepção de Proatividade.....	157
5.1.2.2 Dimensões da Proatividade.....	162
5.1.2.3 A Dinâmica Proatividade – Reatividade.....	163
5.1.2.4 Antecedentes da Proatividade.....	165
5.1.3 Construção do Modelo Refinado.....	178
5.1.4 Avaliação do Modelo Refinado por Juízes.....	181
5.1.4.1 Avaliação do Modelo Teórico.....	181
5.1.4.2 Avaliação dos Antecedentes Organizacionais.....	182
5.1.4.3 Avaliação da Performance do Negócio.....	184

5.2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA.....	185
5.2.1 Caracterização da Amostra.....	185
5.2.2 Análise Univariada dos Construtos.....	190
5.2.3 Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos.....	206
5.2.3.1 Índices de Ajuste dos Construtos.....	206
5.2.3.1.1 <i>Construtos Relativos à Alta-Gerência.....</i>	<i>206</i>
5.2.3.1.2 <i>Construtos Relativos ao Sistema Organizacional....</i>	<i>214</i>
5.2.3.1.3 <i>Construtos Relativos à Proatividade de Mercado....</i>	<i>220</i>
5.2.3.1.4 <i>Construto Performance do Negócio.....</i>	<i>224</i>
5.2.4 Validade Convergente, Validade Discriminante e Multicolinearidade	225
5.4 ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO.....	226
5.4.1 Modelo Original.....	229
5.4.2 Modelo Reespecificado.....	232
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	242
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	242
6.1.1 Considerações Sobre a Revisão de Literatura.....	243
6.1.2 Considerações Sobre as Entrevistas em Profundidade.....	245
6.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE MENSURAÇÃO.....	248
6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO ESTRUTURAL.....	250
6.4 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DOS RESULTADOS.....	252
6.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO.....	255
6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	257
6.7 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	259
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	262
ANEXOS.....	275

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Representação inicial para o modelo teórico.....	58
Figura 02 – Esquema ilustrativo da Proatividade de Mercado.....	60
Figura 03 – Antecedentes da Proatividade de Mercado.....	77
Figura 04 – Fatores da alta-gerência e a Proatividade de Mercado.....	79
Figura 05 – O Sistema Organizacional e a Proatividade de Mercado.....	97
Figura 06 – Modelo teórico da Proatividade de Mercado e hipóteses de pesquisa.....	114
Figura 07 – Desenho metodológico da pesquisa realizada.....	118
Figura 08 – Modelo híbrido estimado.....	228
Figura 09 – Modelo híbrido reespecificado.....	235

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Abordagens sobre proatividade na literatura.....	49
Quadro 02 – Dimensões genéricas da proatividade e correspondência na literatura.....	64
Quadro 03 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade.....	156
Quadro 04 – Códigos de identificação dos construtos.....	227

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Setor principal de atuação.....	186
Tabela 02 – Número de clientes ativos.....	186
Tabela 03 – Tempo de atuação.....	187
Tabela 04 – Cargo do respondente na organização.....	188
Tabela 05 – Setor de atuação do respondente.....	188
Tabela 06 – Tempo de trabalho na organização.....	189
Tabela 07 – Estatísticas descritivas do construto Liderança Proativa (LIP)	191
Tabela 08 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Assumir Riscos (CAR)	192
Tabela 09 – Estatísticas descritivas do construto Visão de Futuro (VIF).....	193
Tabela 10 – Estatísticas descritivas do construto Tolerância ao Erro (TOE)	194
Tabela 11 – Estatísticas descritivas do construto Canibalismo da Oferta (CAO)	195
Tabela 12 – Estatísticas descritivas do construto Gestão de Longo Prazo(GEL)	196
Tabela 13 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Inovação (CAI)	197
Tabela 14 – Estatísticas descritivas do construto Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)	198
Tabela 15 – Estatísticas descritivas do construto Competição Interna (COI)	199
Tabela 16 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Educar o Mercado (CEM)	200
Tabela 17 – Estatísticas descritivas do construto Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DPP)	201
Tabela 18 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Oferta (PRO)	202
Tabela 19 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Indústria(PRI)	203
Tabela 20 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Cliente (PRC)	204
Tabela 21 – Estatísticas descritivas do construto Performance do Negócio (PER).....	205
Tabela 22 – AFC do construto Liderança Proativa (LIP).....	207
Tabela 23 – Estatísticas do construto Liderança Proativa versão 2.....	208
Tabela 24 – AFC do construto Capacidade de Assumir Riscos (CAR).....	208
Tabela 25 – Estatísticas do construto Capacidade de Assumir Riscos versão 2	209
Tabela 26 – AFC do construto Visão de Futuro (VIF).....	210
Tabela 27 – Estatísticas do construto Visão de Futuro versão 2	210
Tabela 28 – AFC do construto Tolerância ao Erro (TOE).....	211
Tabela 29 – Estatísticas do construto Tolerância ao Erro versão 3	212
Tabela 30 – AFC do construto Canibalismo da Oferta (CAO).....	212
Tabela 31 – Estatísticas do construto Canibalismo da Oferta versão 2.....	213
Tabela 32 – AFC do construto Gestão de Longo Prazo (GEL).....	213
Tabela 33 – Estatísticas do construto Gestão de Longo Prazo versão 2.....	214
Tabela 34 – AFC do construto Capacidade de Inovação (CAI).....	215
Tabela 35 – Estatísticas do construto Capacidade de Inovação versão 2.....	215
Tabela 36 – AFC do construto Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF).....	216
Tabela 37 – Estatísticas do construto Cultura Baseada na Flexibilidade versão 2.....	216

Tabela 38 – AFC do construto Competição Interna (COI).....	217
Tabela 39 – Estatísticas do construto Competição Interna versão 2.....	217
Tabela 40 – AFC do construto Capacidade de Educar o Mercado (CEM).....	218
Tabela 41 – Estatísticas do construto Capacidade de Educar o Mercado versão 2.....	218
Tabela 42 – AFC do construto Desenvolvimento da Capacidade Pessoal (DPP)	219
Tabela 43 – Estatísticas do construto Desenvolvimento da Capacidade Pessoal versão 3.....	219
Tabela 44 – AFC do construto Proatividade de Oferta (PRO).....	220
Tabela 45 – Estatísticas do construto Proatividade de Oferta versão 2.....	221
Tabela 46 – AFC do construto Proatividade de Indústria (PRI).....	222
Tabela 47 – Estatísticas do construto Proatividade de Indústria versão 5.....	222
Tabela 48 – AFC do construto Proatividade de Cliente (PRC).....	223
Tabela 49 – Estatísticas do construto Proatividade de Cliente versão 2.....	223
Tabela 50 – AFC do construto Performance do Negócio (PER).....	224
Tabela 51 – Estatísticas do construto Performance do Negócio versão 2.....	225
Tabela 52 – AFC do modelo integrado.....	229
Tabela 53 – Coeficientes das relações hipotetizadas – modelo original.....	230
Tabela 54 – R ² dos construtos endógenos.....	231
Tabela 55 – AFC dos modelos original e reespecificado.....	236
Tabela 56 – Coeficientes das relações hipotetizadas – modelo reespecificado...	237
Tabela 57 – R ² dos construtos endógenos.....	238

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação das firmas constitui-se num dos marcos de discussão no contexto da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 1985; JENNINGS; SEAMAN, 1994) e ainda um debate em aberto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Nesse cenário, perspectivas deterministas e voluntaristas contrapõem-se de forma marcante. Na visão do Determinismo Ambiental, desempenhos superiores e a própria sobrevivência das organizações atrelam-se de forma inequívoca à capacidade de adaptação às demandas do meio (DUNCAN, 1972). Em dissonância a essa visão, o conceito de Escolha Estratégica lança luzes sobre a possibilidade das organizações em transformar o ambiente que as cercam (CHILD, 1972).

Na seara do marketing, a questão do ambiente e suas implicações estratégicas também é um tema em evidência. Nesse contexto, a postura de adaptação às mudanças do mercado já há algum tempo é vista como uma atitude reativa, porque centrada em demasia no atendimento das demandas do ambiente (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Entende-se que tal posicionamento reflete-se nos padrões da pesquisa de marketing e nas metodologias de análise ambiental utilizadas no campo, focados de forma marcante no reconhecimento do ambiente e suas demandas para posterior adequação às mesmas (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992).

Inicialmente, a crítica à reatividade descrita emergiu dos estudos sobre a chamada abordagem *customer-led* ou de orientação para o cliente. A eficácia do foco centrado nas necessidades dos consumidores – essência do próprio marketing – passou a ser posta em questionamento (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997; SLATER; NARVER, 1998; SLATER, 2001). No cerne desse debate, a idéia de que uma orientação privativa ao cliente restrinja a inovação (MCDONALD, 1995; CHRISTENSEN; BOWER, 1996), fazendo com que a busca de vantagem competitiva se centre somente no atendimento das necessidades expressas – e nas exigências – do mercado atendido (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Somado a tudo

isso, a idéia de que os consumidores na maioria das vezes não representem uma base profícua para a geração de mudança, pelo simples fato de não conseguirem articularem suas próprias demandas ou até mesmo por desconhecê-las (WHITTINGTON, 2002).

Mais recentemente, relevante debate sobre a reatividade no marketing origina-se também do campo da orientação para o mercado. Passou-se a argumentar que, embora essa abordagem tenha alargado o horizonte de orientação ao ambiente – inserindo aí outros atores do cenário competitivo – seus construtos tradicionais continuaram a exprimir uma natureza adaptativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Nesse contexto, a chamada perspectiva *market-driving* é vista como uma possibilidade proativa no âmbito da orientação para o mercado e um importante componente na agenda do marketing estratégico atual (KUMAR, 2004). Dada a relevância da teoria de orientação para o mercado no cenário do marketing, reforça-se a propriedade por estudos sobre a proatividade enquanto um elemento das estratégias de mercado.

Assim, e alinhado à realidade descrita, o conceito de proatividade de mercado (*market proactiveness*) emerge como uma nova proposta estratégica voltada ao ambiente de negócios (SANDBERG, 2002). Em síntese, a postura proativa de mercado traduz-se na tendência da organização em transformar as condições de mercado vigentes (SANDBERG; HANSÉN, 2004). Organizações proativas em relação ao mercado se antecipam às mudanças do ambiente ou até mesmo criam a mudança de forma deliberada. Transcendem, dessa forma, o determinismo inerente aos modelos de orientação para o cliente e de orientação para o mercado, tidos como de eficácia limitada num cenário competitivo cada vez mais volátil (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

Diante do exposto, e, tendo em vista que a relação direta e contínua com o ambiente externo traduz a própria essência do marketing, entende-se vital a busca por novos modelos que clareiem formas alternativas pelas quais essa relação se possa exprimir. Assim, esta pesquisa propõe um novo modelo de orientação perante o mercado, apresentando os antecedentes e ações necessárias para que as empresas possam agir proativamente ante o ambiente de negócios. Propõe

também, a análise da proatividade de mercado enquanto um elemento positivo para o desempenho organizacional.

O background teórico que serviu de suporte inicial à construção do modelo utilizou subsídios da Teoria Ambiental, dos estudos sobre a reatividade no marketing e dos estudos sobre a proatividade no cenário organizacional, dentro do qual se posicionou o conceito da proatividade de mercado em particular. O modelo foi posteriormente levado a campo em rodada inicialmente qualitativa e após, quantitativa, com o intuito de buscar sua validade no contexto empresarial. O comportamento do modelo na seara empírica propiciou um maior entendimento do construto da proatividade de mercado, tema chave do presente trabalho e origem do problema de pesquisa proposto, ambos delineados a seguir.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O papel da proatividade no contexto das organizações vem sendo estudado já há algum tempo (VENKATRAMAN, 1989; JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999). A proatividade é tida como um elemento relevante no escopo da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996), da estratégia de manufatura (WARD et al., 1994), do desenvolvimento de novos produtos (VERGANTI, 1999), do comportamento organizacional (BATEMAN; CRANT, 1993; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006) e do ambiente de trabalho (DE JONG; RUYTER, 2004; ERDOGAN; BAUER, 2005).

No âmbito específico do marketing, estudos sobre a proatividade são de evidência mais recente (SANDBERG, 2002; SANDBERG; HANSÉN, 2004). Não obstante, observações anteriores já traziam à tona a questão da capacidade de produção das organizações perante o ambiente de negócios (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992; POLONSKI; SUCHARD; SCOTT, 1999; JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Estudos sucedâneos passaram a se debruçar sobre essa questão (HILLS; SARIN, 2003; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004), acentuando a importância da proatividade na seara da orientação estratégica de mercado.

Quando referente ao ambiente externo, o termo proatividade designa o comportamento voltado a modelar o mercado, (LUMPKIN; DESS, 1996), buscando aí “iniciar a mudança” ao invés de unicamente responder de forma reativa às mudanças ocorridas (BATESON; CRANT, 1993; ARAGON-CORREA, 1998). A essência da proatividade reside em dois elementos fundamentais: “antecipação” e “criação”. A idéia de “antecipação” pressupõe agir antes de um futuro vislumbrado; a criação proativa, por sua vez, traduz-se na tomada de iniciativa no sentido de gerar a mudança e alterar as condições de mercado em vigor (JOHANESSENN; OLAISEN; OLSEN, 1999). Coerente com o significado disposto, Sandberg denomina de “proatividade de mercado” (*market proactiveness*), a tendência da organização em agir de forma a alterar as condições do ambiente de negócios, buscando aí antecipar a mudança ou até mesmo criá-la (SANDBERG, 2002, p.188).

Assim, a delimitação desse estudo compreende a proatividade em sua dimensão de mercado até aqui exposta. Mais especificamente, propõe a construção de um modelo teórico para a proatividade voltada ao ambiente externo das organizações, seu construto, antecedentes e consequências. O objetivo presente é buscar uma melhor compreensão das variáveis que possam estar ligadas ao modelo. Destarte, o problema de pesquisa do presente trabalho pode ser posto da seguinte forma:

Quais são as variáveis relacionadas à construção e implementação da Proatividade de Mercado e seus resultados?

Entende-se que a procura pela resposta ao problema colocado poderá contribuir para o avanço do conhecimento no campo da estratégia de marketing, seja na seara acadêmica, bem como no contexto empresarial. Assume-se, assim, a relevância do tema proposto, delineada nos parágrafos que se seguem.

1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Como principal aporte, a pesquisa em foco possibilitará a construção de um modelo teórico para a proatividade de mercado. Considerando a inexistência de modelos para mensuração desse construto, bem como a escassez de estudos empíricos relacionados ao tema, entende-se que a estruturação do modelo em pauta e sua validação no campo serão de grande valia para o avanço do conhecimento no âmbito do marketing estratégico, tanto na área acadêmica, quanto na gerencial.

A proatividade tem permeado – de forma tácita ou explícita – diversos estudos no âmbito da estratégia organizacional ao longo dos anos, constituindo-se num elemento recorrente nas análises, tipologias e conceitos a eles referentes (MILES; SNOW, [1978]; HAMEL; PRAHALAD, 1991; CHRISTENSEN; BOWER, 1996; KIM; MAUBORGNE, 1999; MARKIDES, 2008). No campo específico do marketing, essa relevância pode ser percebida nas novas perspectivas de orientação para o mercado propostas no decorrer da atual década, pautadas pela transformação do ambiente competitivo por parte das organizações, numa abordagem eminentemente proativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER, SLATER; MACLACHLAN, 2004; TSAI; CHOU; KUO, 2007). Não obstante essa proeminência de estudos, o real entendimento do que seja a proatividade enquanto estratégia de mercado constitui ainda uma lacuna teórica a ser transposta (SANDBERG, 2002; SANDBERG; HANSÉN, 2004).

A lacuna descrita se reflete de forma específica na seara do marketing, suscitando um entendimento mais aprimorado da proatividade e suas potencialidades na construção estratégica de mercado. Ressalte-se que, embora o aspecto da proatividade seja explicitado pela literatura de marketing já há quase três décadas, a questão nunca chegou a conquistar espaço de relevância no escopo da teoria referente (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Em consequência, as implicações do determinismo – e de possibilidades mais proativas – na construção estratégica das firmas prosseguiram sem a devida análise por parte da academia (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992). Nesse contexto, entende-se que o desenvolvimento de estudos que aprimorem o entendimento sobre a proatividade e

seu lugar no escopo do marketing ganha relevância, acentuando a propriedade da pesquisa em relato.

A premência pelo desenvolvimento do tema em foco tem reflexo inequívoco na dimensão gerencial, denotando a importância de entender-se melhor o papel da proatividade na prática de marketing. Nesse contexto, argumenta-se que o papel precípua dos gestores de mercado tem se resumido, no mais das vezes, à adaptação da organização às demandas do ambiente externo (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984), postura que se materializa na utilização de ferramentas e conceitos estratégicos de natureza determinista (VARADARAJAN, CLARCK; PRIDE, 1992). Embora a existência de estudos no sentido de entender as causas e natureza da proatividade no mundo corporativo (SHEPARD; BETZ; O'CONNEL, 1997; HARPER, 2000), a ausência de modelos de análise e respectivas escalas de mensuração seguem constituindo um obstáculo para uma melhor compreensão do tema e seu exercício na seara gerencial.

Diante do exposto, entende-se que o reconhecimento dos antecedentes, ações e resultados relacionados à proatividade de mercado poderá facilitar e fomentar a construção e implementação de estratégias voltadas a modificar a estrutura e comportamentos do ambiente de negócios. Essa atitude de transformação tem sido vista como uma possibilidade promissora por diferentes autores ao longo dos últimos anos até a atualidade (KANTER; STEIN; JICK, 1992; D'AVENI, 1994; KUMAR, 2004; KIM; MARKIDES, 2008), alimentando a idéia de que a construção estratégica de marketing possa ser pensada sob uma perspectiva mais proativa. Espera-se que o modelo em tese possa servir de substrato para facilitar essa mudança de concepção.

Assim, com esteio nas considerações precedentes, argumenta-se que o desenvolvimento do modelo da proatividade de mercado – bem como sua futura aplicação na prática empresarial – constituir-se-á numa contribuição relevante para a produção de conhecimento no âmbito da teoria de marketing. Para tanto, o alcance dos objetivos imputados ao tema torna-se vital, e é sobre eles que se encaminham as considerações na sequência.

1.3 OBJETIVOS

Em face do problema de pesquisa disposto foram definidos os objetivos – geral e específicos – da presente tese.

1.3.1 Objetivo Geral

Construir um modelo teórico para avaliar a proatividade de mercado, com seus respectivos antecedentes, construto e consequências.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos relacionam-se à consecução do objetivo geral disposto:

- a) Identificar os elementos relacionados à proatividade de mercado por meio da revisão de literatura, propondo a partir disso um modelo teórico preliminar;
- b) Reconhecer os antecedentes organizacionais relacionados à proatividade de mercado;
- c) Determinar o domínio do construto da proatividade de mercado e suas dimensões;
- d) Analisar o impacto da proatividade de mercado sobre a performance organizacional;
- f) Construir uma escala de mensuração para o construto da proatividade de mercado;
- g) Testar e validar o modelo teórico final via pesquisa quantitativa descritiva.

Apresentados os objetivos que nortearam a pesquisa em foco, exhibe-se na sequência a estrutura que serviu de esteio à consecução de todo o trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está organizada em seis capítulos. O teor de cada capítulo é descrito a seguir.

O capítulo um, em apresentação, exhibe a introdução ao tema em estudo, sua delimitação e problema de pesquisa relacionado. Descreve ainda os objetivos do trabalho e sua relevância nos âmbitos acadêmico e empresarial, além da estrutura da tese em detalhamento.

No capítulo dois apresenta-se a fundamentação teórica, suporte de toda a pesquisa, descrevendo o conceito de proatividade no âmbito dos estudos organizacionais. O pano de fundo para essa construção reside nos referenciais postos pela Teoria Ambiental, pelos estudos sobre a reatividade no campo do marketing e sobre aquilo que se denominou neste trabalho por “proatividade estratégica”, dando, nesse particular, especial ênfase à abordagem da proatividade de mercado.

O terceiro capítulo exhibe o modelo teórico da proatividade de mercado e as hipóteses de pesquisa a ele aderentes. Mais particularmente, discorre sobre os antecedentes, construto e consequências da proatividade de mercado no contexto organizacional, expondo o raciocínio para a construção do modelo a ela referente.

Apresenta-se no capítulo quatro o método empregado para a consecução da pesquisa. O mesmo descreve as dimensões exploratória e descritiva do estudo, tendo como pano de fundo o desenho da pesquisa em todas as suas etapas. Na dimensão exploratória, relata os processos de pesquisa bibliográfica, das entrevistas em profundidade, da avaliação do modelo por juízes e da validação de conteúdo e pré-teste do questionário. Na dimensão descritiva, descreve a população e amostra do estudo e o processo de coleta dos dados. Ainda, expõe os procedimentos

metodológicos para análise dos dados coletados, dando especial ênfase para a técnica de modelagem de equações estruturais.

O capítulo cinco – resultados – envolve a análise descritiva da amostra, a validação individual dos construtos pesquisados, e, objeto precípua da presente tese, a validação do modelo proposto.

Por fim, o sexto e último capítulo exhibe as considerações finais construídas a partir das constatações e análises realizadas, as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, as limitações impostas à pesquisa, bem como uma agenda para futuros desenvolvimentos do tema.

Além dos seis capítulos descritos, finalizam o presente trabalho o referencial teórico e os anexos de pesquisa referentes.

Apresentada a estrutura da presente tese, exhibe-se no próximo capítulo a fundamentação teórica que lhe deu origem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os esteios teóricos relativos à pesquisa desenvolvida. A fundamentação aqui descrita foi construída a partir da pesquisa bibliográfica, fase integrante da dimensão exploratória do presente estudo. A revisão bibliográfica realizada pode ser exposta a partir de três dimensões da literatura, assim representadas:

(1) a literatura da Teoria Ambiental, descrevendo o debate determinismo ambiental e escolha estratégica, perspectivas centrais no âmbito da teoria organizacional e estritamente relacionadas aos fundamentos deste trabalho;

(2) a literatura sobre a reatividade no âmbito do marketing, a qual evidencia em que sentido essa disciplina apropriada e reflete pressupostos deterministas em seus conceitos. Nesse contexto, duas linhas de pesquisa se destacam: os estudos que evidenciam a reatividade oriunda do foco centrado no cliente e os estudos que enfocam a reatividade no campo da orientação para o mercado, esses últimos, representados pelas emergentes abordagens *market-driving* e *proactive market orientation*;

(3) a literatura sobre a proatividade enquanto estratégia organizacional voltada ao ambiente externo, denominada no âmbito desta tese de “proatividade estratégica”. Em seu contexto explora-se o conceito específico da proatividade de mercado.

É relevante perceber que as três dimensões citadas se relacionam da seguinte forma: a literatura da Teoria Ambiental serve de teoria de fundo para entenderem-se os pressupostos deterministas e voluntaristas no âmbito do processo adaptativo das organizações e o lugar que os elementos reatividade e proatividade ocupam nesse contexto; a literatura sobre o determinismo no âmbito do marketing fornece uma base teórica que evidencia a natureza reativa implícita aos seus preceitos, ao mesmo tempo em que justifica a relevância da proatividade no âmbito

da teoria mercadológica; por fim, a literatura sobre a proatividade estratégica aglutina os diferentes estudos que – de forma tácita ou explícita – consideram a proatividade enquanto uma estratégia voltada a modelar o ambiente externo, aí inclusos os estudos específicos sobre a proatividade de mercado.

As três dimensões citadas perfazem o arcabouço teórico da presente tese, substrato para a construção do modelo teórico preliminar e ponto de partida para a consecução de todo o trabalho. É o que se apresenta na sequência.

2.1 DETERMINISMO AMBIENTAL E ESCOLHA ESTRATÉGICA

Esta seção apresenta um panorama da teoria ambiental a partir dos paradigmas do determinismo ambiental e da escolha estratégica. Entende-se que tal conteúdo forneça subsídios indispensáveis ao tema em estudo, porque subjacentes às idéias que sustentam a abordagem da proatividade de mercado.

Inicialmente, enfatiza-se que a relação das firmas com o ambiente externo perfaz uma perspectiva central no âmbito da Teoria Organizacional e da Administração Estratégica (MILES; SNOW, [1978]; BOURGEOIS, 1984; HREBINIAK; JOYCE, 1985). Nesse contexto, a capacidade de “adaptação”¹ das organizações ao meio tem sido o foco central de discussão (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; JENNINGS; SEAMAN, 1994). Estudos sobre a natureza do ambiente e suas dimensões (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD, 1984), sobre os modelos de análise ambiental (DOWNEY; HELLRIEGEL; SLOCUM JR., 1975; LENZ; ENGLEDDOW, 1986) e sobre formas de adaptação (MILER; FRIESEN, 1978; CHAKRAVARTHY, 1982) constituem amostras da proeminência histórica desse debate no âmbito dos estudos organizacionais.

¹ No jargão da Administração Estratégica o termo “adaptação”, usualmente, faz referência específica a uma ação de ajuste às condições do ambiente externo. Entretanto, no âmbito da Teoria Ambiental esse vocábulo possui um significado mais abrangente, denotando basicamente uma ação de mudança, a qual, por sua vez, pode assumir uma natureza reativa ou proativa (MILES; SNOW, [1978]; MILLER; FRIESEN, 1978). Assim, a capacidade de adaptação (*adaptiveness*) das firmas é vista como um processo dinâmico, que poderá espelhar posturas mais ou menos deterministas ou voluntaristas dependendo do grau de reatividade ou de proatividade que exibir (CHAKRAVARTHY, 1982). Nesta tese, sempre que a palavra adaptação for empregada no sentido mais amplo descrito, aparecerá entre aspas. Quando grafada sem aspas corresponderá ao sentido comum do termo (ação de ajuste e reação às demandas do ambiente externo).

No panorama descrito, a questão da “adaptação” ao ambiente externo passa a ser exposta sob duas dimensões absolutamente distintas: de um lado, o “determinismo ambiental”, dispendo que as características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo. Por outro, a corrente da “escolha estratégica”, observando que as condições do ambiente não são condicionantes inequívocos da estrutura organizacional e ações correlatas² (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; BOURGEOIS, 1984).

A visão determinista deriva dos entendimentos propostos pela Teoria da Contingência Estrutural, consolidada ao longo da década de sessenta a partir dos trabalhos seminais de Burns e Stalker, Woodward, e Lawrence e Lorsch (DONALDSON, 1999). Entretanto, estudos como os de Dill (1958) já manifestavam o entendimento de que as decisões da alta administração não são propriamente autônomas, por força das restrições impostas pelo ambiente externo. Basicamente, a teoria contingencial estabelece que a estrutura organizacional seja resultante de ajustes a fatores tais como a estratégia da organização, seu tamanho ou tecnologia adotada. Fatores esses, que, por sua vez, são reflexos do ambiente que envolve a organização. Em última análise, portanto, a eficácia organizacional atrela-se de forma eminente à adaptação às condições impostas pelo meio (DONALDSON, 1999)³.

Na perspectiva determinista o ambiente é variável causal das ações e estruturas organizacionais, onde desempenhos superiores – e em última instância a própria sobrevivência das organizações – são vistos como resultado de uma eficaz adequação às contingências ambientais (DUNCAN, 1972). No cenário da orientação determinista a mudança assume a forma de adaptação; o foco da ação gerencial, nesse contexto, resume-se em ajustar a organização e sua estrutura às exigências

² O Determinismo Ambiental é conhecido também pelo termo Visão Sistêmica-Estruturalista (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983) ou Estruturalista (KIM; MAUBORGNE, 2005), a qual coloca a estrutura de mercado como condicionante da construção estratégica das firmas. O mesmo ocorre com a perspectiva da Escolha Estratégica, por vezes denominada de Visão Reconstitutivista, a qual defende as possibilidades de reconfiguração da realidade de mercado e suas dinâmicas por parte das organizações (KIM; MAUBORGNE, 2005).

³ Como retrata Donaldson (1999), a teoria de fundo que serve de base para a teoria da contingência estrutural é o funcionalismo sociológico. Em seu contexto, postula-se que as organizações moldam sua própria estrutura, no intuito de obterem um funcionamento mais efetivo perante as situações com as quais se defrontam. Trazida ao âmbito da teoria organizacional, essa visão funcionalista tem na adaptação ao ambiente (*fit*) a sua premissa básica: “a estrutura se ajusta ao que é contingente, que, por sua vez, se ajusta ao meio ambiente” (DONALDSON, 1999, p.114).

do ambiente. Como destacam Astley e Van de Ven (1983), trata-se de um processo eminentemente reativo, onde a tomada de decisão passa a repousar na busca de informações precisas sobre as dinâmicas ambientais e na capacidade de responder a elas de forma eficaz.

Assim, na visão determinista, a análise do ambiente ganha contornos de estado da arte da gestão organizacional, motivando a construção de modelos e ferramentas aptos a mensurar a incerteza e as dinâmicas do meio externo (DOWNEY; HELLRIEGEL; SLOCUM, 1975; LENZ; ENGLEDDOW, 1986). Tal fato reflete-se, por exemplo, em modelos contemporâneos como os do planejamento estratégico e da estratégia de orientação para o mercado, em muito centrados na mediação da empresa com as contingências do ambiente (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Contraponto ao paradigma determinista descrito, o conceito de “escolha estratégica” de Child (1972) surge com relevo. Basicamente, advoga a possibilidade das organizações em transformar o ambiente que as cercam. Nessa perspectiva, o elemento “escolha” é visto como mais uma possibilidade no espectro da tomada de decisão gerencial, onde o ambiente não mais se traduz num conjunto de variáveis incontroláveis; ele pode ser transformado proativamente por meio da ação estratégica (ASTLEY; VAN de VEN, 1983). Em outras palavras, gestores e dirigentes – e por corolário, as próprias organizações – não estão presos de forma absoluta aos imperativos das contingências; o ambiente passa a ser visto como um ente controlável, passível de ser construído de forma deliberada (DONALDSON, 1999).

O conceito de escolha estratégica argumenta que, se existem limitações impostas pelo ambiente externo, tal fato não impede que as organizações tenham algum poder de discricção a respeito de seus objetivos, tecnologias e estruturas, não ficando constringidas de forma incondicional pelas variáveis ambientais (CHILD, 1972). Como colocam Bedeiam (1990) e Donaldson (1999), a perspectiva da escolha estratégica admite que as organizações não apenas reajam às condições impostas pelo ambiente; elas também podem alterá-lo, tornando-o mais favorável aos seus objetivos. Em síntese, ter escolha estratégica é ter uma razoável

possibilidade de escolha na tomada das decisões administrativas voltadas ao ambiente de negócios.⁴

A perspectiva voluntarista descrita é explorada de forma marcante no clássico trabalho de Miles e Snow [1978] a respeito do processo de “adaptação” das organizações. De fato, a ação das firmas em criar seu próprio ambiente compõe um dos pilares fundamentais do estudo descrito e sua tipologia estratégica, centrado em compreender como as organizações constantemente se “adaptam” ao ambiente e sob que formas essa “adaptação” possa se dar. Para Miles e Snow [1978], a escolha estratégica perfaz um elemento indispensável no escopo do processo “adaptativo” das firmas. Em outras palavras, argumentam que gerentes e líderes das organizações podem agir no sentido de manipular o ambiente em convergência às condições em que se encontram.

Mais contemporaneamente, a abordagem da escolha estratégica pode ser encontrada alimentando estudos como os de Kanter, Stein e Jick (1992), voltados a investigar de que forma as organizações gerenciam o processo de “adaptação” perante o ambiente externo. Os autores argumentam que as firmas não estão fadadas a apenas responderem às demandas e movimentos de mercados e clientes, mas sim, detêm a clara possibilidade de remodelarem as condições do entorno competitivo a partir de suas estratégias. Kanter, Stein e Jick (1992) descrevem a mudança não como uma questão aleatória, fruto do acaso, mas sim, uma questão de “escolha” intencional e premeditada. Ancorando seus argumentos em estudos de caso junto a empresas notadamente voltadas a remodelar os padrões de competição, os autores demonstram como o paradigma da seleção natural – que vaticina a aniquilação das empresas não adaptadas ao ambiente – é ultrapassado e perde significância quando confrontado com a perspectiva da escolha estratégica proposto por Child (1972).

⁴ Perspectivas similares à abordagem da Escolha Estratégica são desenvolvidas ao final da década de setenta, também espelhando contrapontos à visão determinista. Assim, Weick (1977) observa que o ambiente externo – sendo também resultado de uma construção cognitiva – surge na extensão das próprias atividades promovidas pelas organizações, naquilo que denominou por “*environmental enactment*”. Galbraith (1977), em seu turno, discute as estratégias voltadas a modificar o ambiente externo e suas ramificações sob o conceito de “*environmental management*”. Destaca-se ainda o trabalho de Pfeffer (1978), que já propunha uma ação estratégica menos determinista, voltada não a ajustar a organização ao ambiente, mas o ambiente às condições estruturais da organização. Embora menos conhecidas do que a abordagem de Child (1972), as perspectivas expostas ajudaram a consolidar a visão voluntarista no âmbito dos estudos organizacionais, servindo de substrato para estudos posteriores como os de Miles e Snow [1978] e Miller e Friesen (1978).

Assim, determinismo ambiental e escolha estratégica passam a constituir os dois grandes domínios conceituais no escopo da Teoria Ambiental. Nesse ponto, importante salientar que essas duas abordagens, inicialmente tidas como incompatíveis, são mais tarde vistas como possibilidades que se podem combinar no processo de “adaptação ambiental” (BOURGEOIS, 1984). Em outras palavras, passa-se a conceber a “adaptação” ao ambiente como um mosaico de diferentes graus de escolha estratégica e de determinismo ambiental (HREBINIAK; JOYCE, 1985), em lugar dos extremos deterministas ou voluntaristas descritos. Nesse panorama, o processo de “adaptação” é visto como um fenômeno dinâmico, revelando que as organizações lidam simultaneamente com elementos deterministas e de escolha estratégica nas relações com o ambiente externo (CHAVRAKARTY, 1983; HREBINIAK; JOYCE, 1985); organizações serão mais ou menos reativas ou proativas, dependendo das condições ambientais em que estiverem inseridas e da configuração de seus próprios recursos (LAWLESS; FINCH, 1989; JENNINGS; SEAMAN, 1994).

Embora o entendimento relatado – de que posições deterministas e de escolha estratégica não se apresentem de forma absoluta na realidade –, os estudos em estratégia têm apresentado a preponderância do determinismo ambiental como paradigma vigente. Nesse panorama, a construção de estratégias é usualmente vista como uma atividade analítica e mecânica, limitada e moldada pelas forças externas do mercado (BOURGEOIS, 1984; KIM; MAUBORGNE, 2005). Essa realidade espelha o posicionamento da teoria clássica da estratégia, a qual coloca o pensar estratégico como variável dependente das contingências do meio; nesse contexto, por exemplo, decisões sobre novos produtos e serviços ficam quase que exclusivamente subordinadas às demandas externas (WHITTINGTON, 2002). O desequilíbrio em prol do determinismo é evidente também na natureza acentuadamente analítica de modelos estratégicos pautados na estrutura de mercado, onde o ambiente é o agente central no processo de geração estratégica; as organizações devem responder a ele, ou serão eliminadas (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

O marketing insere-se nesse debate pela sua própria essência. Sendo a relação da empresa com o ambiente externo um dos pilares do pensar

mercadológico, questões relativas a como essa relação se desenvolve são cruciais para a ampliação do conhecimento na área. Nesse sentido, observa-se que já há algum tempo a literatura sobre marketing estratégico não descarta do papel reativo que permeia seus próprios fundamentos (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984; VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992). A construção estratégica centrada no cliente e a busca ao atendimento das necessidades explícitas dos consumidores e sua satisfação, já há algum tempo vêm sendo questionados enquanto condutores inequívocos da performance de mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1991; CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997; SLATER, 2001). Mais recentemente, perspectivas que acenam para a natureza reativa dos construtos de orientação para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) vem corroborar o entendimento disposto.

Passa-se a argumentar que o imperativo do ambiente – fruto do desequilíbrio em prol da visão determinista – também gerou seus efeitos no campo das estratégias de mercado e suas ferramentas correlatas (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992); ao mesmo tempo, estratégias de mercado voltadas a redefinir e influenciar o ambiente de forma mais proativa passaram a ser vistas como possibilidades (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Materializa-se dessa forma a visão de que o marketing exiba uma forte postura determinista em seus preceitos. A seção subsequente discorre sobre essa questão.

2.2 MARKETING E DETERMINISMO AMBIENTAL

Críticas ao determinismo da teoria de marketing não são propriamente uma novidade no campo. Já Zeithaml e Zeithaml atentavam para o fato, observando que *“a teoria de marketing adota uma posição essencialmente reativa a respeito do ambiente externo”* (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984, p. 1). Observam que o modelo clássico da administração de marketing separa claramente as variáveis controláveis (internas) daquelas incontroláveis (externas); nesse raciocínio, o ambiente é visto como “dado” e limitador das possibilidades estratégicas. Essa postura reativa reflete-se na relevância imputada nesse campo a ações tais como a geração de inteligência

de marketing e à pesquisa de mercado. Considerando-se que essas ações geralmente se constituam no ponto de partida para os esforços de marketing, perpetua-se aí o paradigma reativo na arena das estratégias de mercado (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Como tópico a essa realidade, os autores postulam uma perspectiva mais proativa no âmbito das estratégias de marketing (*environmental management*), voltada a transformar o ambiente de forma deliberada e consciente.

Varadarajan, Clarck e Pride (1992) também assinalam o aspecto da reatividade implícito ao marketing, denotando a natureza determinística das ferramentas geralmente familiares a essa disciplina. Enumeram nesse contexto o conceito de “ciclo de vida do produto”, o qual coloca a ação gerencial sob a contingência do estágio de vida das ofertas e marcas comercializadas, numa clara postura “se-então”. Adicionam a esse rol abordagens matriciais como as do Boston Consulting Group (BCG) e GE/McKinsey – onde variáveis como o crescimento do mercado são vistas como incontroláveis –, e análises históricas como a engendrada pelo programa PIMS⁵, objetivando descobrir padrões estratégicos de posicionamento a serem replicados em situações futuras. Finalmente, expõem o paradigma determinista da estrutura industrial desenhada por Porter (1980) e sua influência na análise estratégica de marketing.⁶

Enfatiza-se que a teoria tradicional de marketing trata o ambiente como um ente incontrolável, ignorando a capacidade das estratégias em poderem alterar a estrutura e comportamentos do mercado. Polonski, Suchard e Scott (1999) idealizam uma nova postura em face dessa visão, sugerindo que as organizações possuem a capacidade de mudar – ou pelo menos influenciar – o ambiente que as circunda. Nesse cenário, entende-se que as estratégias de marketing podem alterar a maneira como a organização e o ambiente interagem, numa noção de interdependência; o

⁵ *Profit Impact of Market Strategy* (Impacto da Estratégia de Mercado no Lucro). Base de dados desenvolvida originalmente para a General Electric na década de sessenta, voltada a avaliar correlações entre variáveis estratégicas e o desempenho do negócio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 1998).

⁶ Uma análise sobre as abordagens matriciais, o programa PIMS e a estrutura de Porter pode ser encontrada também em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), em sua crítica à escola de posicionamento e sua inclinação ao ambiente externo. A influência das análises matriciais de portfólio sobre o campo da estratégia é descrita ainda em Ghemawat (2000). A atualidade da questão é reforçada pela referência às ferramentas descritas em consagrados livros textos de marketing, como é o caso de Kotler (2000).

mercado não deve ser visto como o ponto de gravidade em torno do qual orbitam a organização e suas ações.

Nesse ponto, convém destacar que a revisão de literatura propiciou a percepção de que o determinismo no marketing pode ser analisado sob dois momentos: (1) os estudos que já há algum tempo apontam para a reatividade implícita à filosofia de orientação para o cliente; (2) e os estudos que, de forma mais recente, assinalam o caráter determinista da abordagem de orientação para o mercado. Assim, a questão da reatividade no marketing é descrita nesta tese a partir dos dois campos de análise citados: o primeiro, dizendo respeito às análises que focalizam o caráter determinista da tradicional postura de orientação para o cliente; o segundo, representado pelas abordagens proativas de orientação para o mercado, um contraponto à natureza determinista imputada a esse conceito e suas implicações. É o que se apresenta na sequência.

2.2.1 O Determinismo da Orientação para o Cliente⁷

O marketing nasceu e se desenvolveu sob a premissa da orientação para o cliente, filosofia de negócios centrada no atendimento das necessidades dos consumidores e na busca de sua satisfação (SLATER; NARVER, 1998; KOTLER, 2000). Do cliente como centro de referência das organizações de Keith (1960) ao cliente foco das ações estratégicas de McKenna (1991), a postura responsiva às demandas dos consumidores constituiu-se no próprio DNA da teoria em marketing. Para serem bem sucedidas, as organizações deveriam examinar constantemente possibilidades de satisfazer de forma eficaz as necessidades do público consumidor (LEVITT, 1960). Assim, e como denota Whittington (2002), solidificou-se no âmbito

⁷ O debate acadêmico sobre os domínios das abordagens de orientação para o cliente e de orientação para o mercado é extenso, espelhando entendimentos absolutamente heterogêneos (SHAPIRO, 1988; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994; SLATER; NARVER, 1998; CONNOR, 1999). Nesta tese, assume-se que as duas abordagens espelhem posicionamentos estratégicos distintos. Assim, a orientação para o cliente (*customer orientation*) é aqui vista como a clássica orientação para marketing (*marketing orientation*), onde o cliente é o foco primário de interesse; a abordagem de orientação para o mercado (*market orientation*), por sua vez, representa um alargamento dessa visão centrada no cliente, trazendo à análise estratégica outros atores do cenário competitivo, principalmente a concorrência. Essa concepção encontra-se no âmago da literatura seminal de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 3); o foco no cliente constitui-se num dos pilares – mas não o único – desse tipo de orientação (NARVER; SLATER, 1990; WEBSTER, 1994).

das estratégias de mercado a noção do cliente como condutor das iniciativas de inovação e de pesquisa e desenvolvimento, limitando as ações de marketing à simples resposta aos seus anseios e demandas.

Embora a importância do cliente no escopo da estratégia seja inequívoca, ganhou corpo na literatura de marketing um crescente interesse pelos efeitos colaterais desse posicionamento (CARPENTER; GLAZER, NAKAMOTO, 1997). Dessa forma, a postura de orientação para o cliente passa a ser vista como reativa e de foco restrito no curto prazo (SLATER; NARVER, 1998), restringindo, por exemplo, a geração de inovações (MACDONALD, 1995) e o alcance das ações de pesquisa e desenvolvimento (FROSCH, 1996). Hamel e Prahalad (1994) dispõem que as organizações que buscam antecipar proativamente o futuro devem ir além dessa mera atitude *customer-led*; os clientes usualmente não são provedores de idéias que venham a revolucionar o mercado, não se constituindo em fontes de insights para produtos e serviços que representem real vantagem competitiva para a organização (HAMEL; PRAHALAD, 1994, p.109).

Destarte, o viés reativo das estratégias orientadas ao cliente passa a ser explorado de forma mais saliente. Christensen e Bower (1996), por exemplo, constataam que filosofias centradas em demasia nas demandas dos clientes são inócuas e nocivas em períodos de descontinuidade industrial, marcados por acentuadas mudanças tecnológicas nos produtos. Avaliando a trajetória da indústria de computadores entre 1975 e 1990, o estudo observa a perda de liderança de muitos fabricantes pelo foco excessivo nas necessidades de mercado. Empresas que acabaram por tornarem-se ineficientes no lançamento de inovações de ruptura, embora fossem tecnologicamente capazes de produzi-las. Os autores enfatizam que a alocação de recursos guiada pelas necessidades dos consumidores relaciona-se de forma direta à perda de liderança e conseqüente desempenho inferior; também a inovação, nessa conjuntura, traduz-se em mero incremento baseado nas necessidades existentes do mercado, em detrimento de inovações radicais com potencialidades futuras de comercialização (CHRISTENSEN; BOWER, 1996).

Berthon, Hulbert e Pitt (1999) analisam a orientação para o cliente em paralelo à chamada orientação para a inovação. Para esses autores, posturas inovadoras subvertem a clássica visão de marketing, ao conceber que os produtos

precedem as necessidades e que criam suas próprias demandas mudando a maneira como os consumidores se comportam. Observam que inovações geradas pelos clientes são extremamente raras e que a pesquisa de mercado é falha em perscrutar indícios de inovações tidas como disruptivas⁸. Concluindo, denotam que as organizações voltadas a modelar as condições de mercado possuem uma orientação acentuada em inovação, em detrimento de uma postura de orientação para as necessidades dos clientes.

Carpenter, Glazer e Nakamoto (1997) também oferecem construção ao tema, afirmando que a resposta às preferências dos clientes representa apenas uma das facetas da ação de marketing; outra, vaticinam, consiste em influenciar e moldar as preferências e demandas dos consumidores, dirigindo assim a própria evolução do mercado. Contribuem para a questão de forma saliente, ao afirmarem que: *“(...) um importante, senão central, objetivo de marketing, é criar o contexto – moldar o ambiente competitivo e, conseqüentemente, sua estrutura de preferências e tomada de decisões – para produzir vantagem competitiva sustentável”* (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997, p. 528). Para os autores, a construção de um novo conceito de vantagem competitiva no âmbito do marketing passa inexoravelmente por uma visão estratégica voltada a *“estabelecer as regras da competição”* (p. 536). Nessa perspectiva, a organização é quem dita os movimentos e as dinâmicas do ambiente, moldando os padrões de preferências e comportamentos ali existentes.

Na esteira dessa discussão, a eficácia da pesquisa de mercado tradicional é vista como limitada à articulação expressa dos desejos dos consumidores (SLATER, 2001). Como observam McDonald (1995) e Frosch (1996), o mercado usualmente não enxerga muito além de suas necessidades presentes, das soluções que imagina e de sua maneira habitual de fazer negócios; por corolário, seus subsídios para inovações radicais são historicamente infrequentes. Para Hamel e Prahalad (1994), a pesquisa de mercado tradicional tem utilidade inequívoca quando lida com necessidades expressas dos consumidores; em contrapartida, tem sua eficácia diminuída quando se defronta com necessidades latentes e por isso mesmo não articuladas.

⁸ Nesta tese, os termos “inovação disruptiva” e “inovação radical” são utilizados de forma intercambiável. Em síntese, representam as inovações que transformam o mercado de forma substancial, alterando os padrões de consumo até então existentes de maneira considerável (SANDBERG, 2002).

Observações mais recentes como as de Whittington (2002) mantêm a atualidade do debate em curso. Para esse autor, uma postura voltada de forma excessiva ao atendimento das necessidades dos clientes pode limitar de forma drástica a capacidade de inovação. Cita a clássica subestimação do mercado de microcomputadores pela IBM no início da década de 80, porque baseada nas condições de mercado reinantes à época. Nesse sentido, Whittington (2002) ecoa os argumentos já expostos anteriormente, fortalecendo a idéia de que os consumidores sejam base pouco profícua para a geração de inovações radicais da oferta. Muitas vezes, *“o mercado fornece pouca orientação confiável para o sucesso”* (WHITTINGTON, 202, p. 94).

Importante salientar que a crítica à filosofia de orientação para o cliente não afasta a propriedade dessa abordagem no campo do marketing. Como dispõem Slater e Narver (1998), sua prática revela-se satisfatória em ambientes relativamente estáveis, onde a principal premissa gerencial é conservar os relacionamentos já conquistados e evitar maiores riscos no negócio. No entanto, argumenta-se que vantagens competitivas de longo prazo necessitam de posturas proativas para serem alcançadas, baseadas na criação de novas necessidades e demandas de forma antecipada (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999). Tal entendimento – até aqui centrado sobre a postura de orientação para o cliente – passa a ser direcionado também à abordagem de orientação para o mercado, instalando uma nova fonte de discussão sobre a reatividade no campo do marketing. É o que se apresenta na sequência.

2.2.2 O Determinismo da Orientação para o Mercado

O segundo campo de análise sobre a reatividade no marketing emerge da teoria de orientação para o mercado. Expondo uma possibilidade proativa de orientação ao ambiente externo – em contraponto ao simples adaptar-se da postura de orientação tradicional –, essa nova linha de pesquisa desponta na seara da pesquisa em marketing a partir do início da atual década. Kumar, Scheer e Kotler

(2000) imputam a essa abordagem o termo *market driving*⁹, no sentido de uma estratégia voltada a guiar o mercado de forma voluntarista. À mesma época, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) contribuem à questão com a perspectiva *driving markets*, salientando que as organizações podem também conduzir e modelar o mercado, ao invés de por ele apenas serem conduzidas. Cabe a Narver, Slater e MacLachlan (2004) explicitarem a essência dessa nova postura, denominando-a de “Orientação para o Mercado Proativa” (*Proactive Market Orientation*). Estudos sucedâneos passam a se debruçar sobre o tema de forma marcante, reforçando o interesse pela questão da proatividade no âmbito das estratégias de mercado (HILLS; SARIN, 2003; CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004), e mantendo a atualidade do debate (BEVERLAND; EWING; MATANDA, 2006; SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008).

Fundamentalmente, a orientação para o mercado pressupõe a captação de informações sobre os clientes e a concorrência, a disseminação dessas informações pelas áreas da organização e a posterior resposta ao mercado com base nas informações geradas (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Justamente por essa natureza, entende-se que essa estratégia tenha sido percebida sob um foco restrito porque acentuadamente adaptativo (JAWORSKI, KOHLI; SAHAT, 2000; NARVER, SLATER, MACLACHLAN, 2004). Em outras palavras, captar informações sobre o ambiente e agir com base nas informações apreendidas passa a ser visto como um processo responsivo, limitando ações inovadoras radicais pelo fato de posicionar o mercado e suas variáveis como uma realidade “dada” (SLATER, 2001).

As escalas de orientação para o mercado depõem em prol da crítica aposta. O exame das três principais medidas de orientação para o mercado utilizadas no campo – MARKOR, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), MKTOR, de Narver e Slater (1990) e CUSTOMER ORIENTATION SCALE, de Deshpandé, Farley e Webster (1993) – faz ver que as mesmas relacionam apenas aspectos voltados à captação de informações sobre os clientes e a concorrência, e a consequente resposta ao mercado com base nas informações coletadas (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999;

⁹ Em tradução livre, “direcionador de mercado”.

NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).¹⁰ Assim, considerando a quase totalitária preponderância das três escalas citadas no panorama de pesquisa em orientação para o mercado (LANGERAK, 2002), é admissível considerar o caráter reativo dos construtos tradicionais de orientação e a coerência do exame que o sustenta.

Alguns trabalhos anteriores já antecipavam o debate em curso. Em estudo analítico sobre os rumos da teoria de orientação para o mercado, Jaworski e Kohli (1996) atentavam para o fato de que essa abordagem deveria contemplar também a proatividade em sua base de atividades e comportamentos. Kumar (1997), à mesma época, observava as mudanças radicais no setor de varejo por via de estratégias voltadas a dirigir o mercado. O interesse pelo tema é reforçado por análises posteriores como as de Sheth e Sisodia (1999). Para esses autores, a abordagem tradicional de orientação – consolidada como uma verdadeira generalização empírica (*law-like generalization*) no campo do marketing – deveria rever seus conceitos de forma saliente, pois já naquela época reduzia sua eficácia em face de um ambiente competitivo marcado pela diversidade. Ao mesmo tempo, advogavam em prol de uma perspectiva proativa no âmbito da orientação para o mercado (*market driving*), a qual, somada à abordagem tradicional “*market driven*”¹¹, perfaria uma estratégia de orientação ao mercado em sua completude.

Um interesse mais concreto pelo tema se estabelece a partir do início da atual década. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) denotam o desequilíbrio em prol do modelo reativo no âmbito das pesquisas e estudos sobre a orientação para o mercado. Para esses autores, a teoria de orientação para o mercado teria sido “mal interpretada”, sendo compreendida a partir de uma perspectiva eminentemente reativa. Ganha contornos a idéia de que a orientação para o mercado deva contemplar dois comportamentos distintos, mas complementares; trata-se de não só responder às demandas do ambiente, mas também buscar agir proativamente no sentido de guiá-lo (SLATER; NARVER, 1998). A crítica em foco recai justamente sobre o

¹⁰ Um olhar mais acurado sobre os quarenta e quatro itens que compõem as três escalas descritas sustenta os argumentos anteriores. Apenas um item da escala MARKOR faz alusão às necessidades futuras dos clientes, denotando uma atitude de antecipação, uma das dimensões do comportamento expressa pela literatura específica (SANDBERG, 2002) e analisado posteriormente neste trabalho. Todos os restantes dizem respeito à captação de informações sobre clientes e/ou competidores e a posterior resposta (adequação) às condições observadas.

¹¹ Em tradução livre, “direcionado pelo mercado”.

desequilíbrio em prol do comportamento reativo historicamente imputado a essa abordagem (JAWORSKI; KOLHI; SAHAY, 2000; NARVER, SLATER; MACMACHLAN, 2004) e visto como um equívoco de compreensão (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; DAY, 1999).

Kumar, Scheer e Kotler (2000) somam esforços à questão, analisando as características inerentes às organizações voltadas a guiar o mercado e transformar as regras da competição. Tendo como espelho vinte e cinco empresas de sucesso mundial – como Amazon, Body Shop, Dell, IKEA, FedEx, Sony, Tetra Pak e Wall Mart – os autores inferem que o êxito dessas organizações, deve-se, em grande parte, à sua capacidade de se posicionar em relação ao mercado de forma não-responsiva. Organizações com essa postura, ajuízam, enxergam o mercado de forma “diferente”; buscando atender os clientes de maneira não convencional acabam por transcender o padrão de oferta da indústria.

Incursões sucedâneas ao campo ampliam o interesse pela questão. Assim, Harris e Cai (2002) analisam o caso da fabricante mundial de diamantes DeBeers, em sua entrada no mercado chinês. Levantando uma série de proposições relacionadas, revelam a aderência dos preceitos relacionados à orientação proativa de mercado e a realidade do campo. Mais especificamente, a pesquisa encontra sustentação empírica para algumas das facetas descritas por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e Kumar, Scheer e Kotler (2000) como centrais no âmago da proatividade estratégica, tais como as ações voltadas a modelar o comportamento de clientes e competidores.

Hills e Sarin (2003) seguem o curso do debate, intensificando o juízo de que a abordagem de orientação para o mercado, se por um lado ampliou o foco no cliente do marketing tradicional, por outro continuou dentro de um paradigma de resposta às dinâmicas do cenário competitivo e seus atores, negligenciando o potencial de perspectivas mais proativas em seu âmbito. Tendo a indústria de alta tecnologia como pano de fundo, esses autores observam a proeminência de uma abordagem proativa em relação ao ambiente, em detrimento de outras posturas como de orientação para o cliente ou pioneirismo de mercado. Para Hills e Sarin (2003), em indústrias voláteis, de alta turbulência e grande incerteza, uma abordagem tradicional de geração de inteligência e resposta ao mercado denota não ser a

alternativa mais satisfatória. Cabe salientar que esse entendimento já era professado por D'Aveni (1994), ao descrever a inoperância de visões estratégicas reativas em cenários tidos como de “hipercompetição”.

Trabalho mais recente de Narver, Slater e MacLachlan (2004) questiona a validade da orientação para o mercado “reativa”, dominante no panorama da pesquisa na área. Os autores comentam que o atendimento das necessidades expressas dos clientes não mais sustenta vantagens competitivas de longo-prazo, porque insuficientes no processo de aquisição e retenção de clientes. Necessidades manifestas pelo mercado são facilmente reconhecíveis pelos concorrentes, que passam a oferecer os mesmos benefícios ou vantagens bastante similares aos clientes. “Commoditização”, guerra de preços e a erosão dos níveis de lucratividade serão consequências lógicas nessa realidade (NARVER; SLATER; MACMACHLAN, 2004, p. 336).

Estudos sucedâneos seguem reforçando o interesse pelo contraponto reatividade/proatividade no âmbito da orientação para o mercado. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) apresentam uma estrutura conceitual para a abordagem *market driving* de orientação, traduzindo o crescente interesse pelo tema. Mais recentemente, Beverland, Ewing e Matanda (2006) estudam a relação de uma estratégia proativa de orientação para o mercado e o sucesso de novos produtos em doze corporações chinesas, revelando a proeminência de desempenhos superiores nas firmas com posturas menos deterministas. A relação das orientações reativa e proativa de orientação para o mercado e o desempenho de novos produtos também é o foco do trabalho de Tsai, Chou e Kuo (2007). Finalmente, cita-se o recente estudo de Schindehutte, Morris e Kocak (2008), analisando o papel de uma orientação empreendedora no âmbito da estratégia proativa de orientação para o mercado.

Assim, ancorado nas análises sobre a reatividade nos campos da orientação para o cliente e da orientação para o mercado até aqui relatadas, reforça-se a importância e propriedade da proatividade no âmbito do marketing. Ao mesmo tempo, salienta-se, os estudos relacionados ao tema carecem de maiores elucidações sobre a definição e natureza do comportamento proativo, bem como seu lugar e papel no mundo organizacional. Destarte, é importante compreender

inicialmente a proatividade no contexto específico das organizações, explorando ao mesmo tempo seu significado enquanto estratégia voltada ao ambiente externo. Tais pressupostos preparam terreno para compreender-se posteriormente o conceito específico da proatividade de mercado, foco de estudo da presente tese.

2.3 PROATIVIDADE ESTRATÉGICA

No domínio específico das organizações a proatividade pode ser examinada sob diferentes perspectivas. Assim, estudos analisam a proatividade e suas decorrências no nível do indivíduo (BATEMAN; CRANT, 1993; CRANT, 2000), nas estratégias de manufatura (WARD et al., 1994), no lançamento de novos produtos (VERGANTI, 1999), na recuperação do serviço (DE JONG; RUYTER, 2004), e no dia-a-dia do trabalho (FRITZ; SONNENTAG, 2007; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). Dessa forma, e, como constata Sandberg (2002), denota-se o caráter funcional da proatividade, porque passível de ser estudada a partir de áreas específicas da organização.

Embora essa aplicação multifacetada, é no campo específico das estratégias de mercado que a proatividade vem sendo citada, já há algum tempo, como um potencial elemento na construção estratégica das firmas. Estudos e pesquisas realizadas ao longo das últimas três décadas destacam o papel da proatividade na relação das organizações com o ambiente externo, argumentando em prol de sua importância na construção de vantagem competitiva. Não obstante esse interesse observa-se que os estudos descritos não chegam a conformar uma literatura específica sobre a proatividade. Assim, denominou-se nesta tese de “proatividade estratégica”, o campo de pesquisa voltado a analisar a proatividade e seu papel nas estratégias voltadas ao mercado.

O escopo da proatividade estratégica, como aqui delimitado, abrange a literatura que contempla uma visão proativa na construção das estratégias de mercado. Nesse sentido, pode ser representada por aquilo que Tuominem, Rajala e Möller denominam de *“lógica de negócio proativa”*, posicionamento estratégico voltado a alterar o ambiente de negócios (TUOMINEM; RAJALA; MÖLLER, 2003,

p.208). Diferencia-se assim, neste trabalho, a proatividade enquanto estratégia voltada ao ambiente externo de outras aplicações que o conceito possa exibir no contexto organizacional.

Diante do exposto, essa seção apresenta inicialmente o aspecto da proatividade estratégica, descrevendo os principais trabalhos compilados sobre o assunto. No contexto da proatividade estratégica emerge a noção específica da proatividade de mercado, foco do presente estudo e alvo de análise posterior.

2.3.1 Estudos Sobre a Proatividade Estratégica

A idéia de que a proatividade seja um importante recurso nas estratégias de mercado já há algum tempo permeia o universo dos estudos em administração. Miller e Friesen (1978) relacionam a proatividade a uma questão básica: o nível em que uma organização busca “modelar” o ambiente por meio da introdução de novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas em seu contexto. Analisando qualitativamente o processo de formulação estratégica em oitenta e uma empresas de diferentes segmentos, os autores denotam o papel da proatividade em estratégias pautadas pela manipulação das condições do mercado, bem como pela busca da ação antecipada aos concorrentes. Em suas conclusões ao tema, Miller e Friesen (1978) vaticinam que as estratégias organizacionais não se constituem somente em simples respostas às demandas do meio; elas podem espelhar, também, a modificação voluntária das condições ambientais vigentes.

À mesma época, o clássico estudo de Miles e Snow [1978] também lança luzes sobre a questão da proatividade no campo das organizações. O tipo estratégico “*prospector*”, um dos modelos apresentados pelos autores, representa a organização eminentemente proativa, porque voltada a criar a mudança e novas oportunidades no ambiente competitivo. Baseados em pesquisa empírica junto a oitenta e quatro organizações atuantes em quatro diferentes indústrias, Miles e Snow assinalam como *prospectors* – em suas escolhas sobre mercados, produtos e maneiras de competir – analisam constantemente oportunidades de crescimento a

partir de novos produtos e segmentos de atuação, em contraponto à posição defensiva centrada na manutenção dos negócios e das posições conquistadas. *Prospectors* adotam uma postura proativa, e por meio dela buscam criar a mudança ou se antecipar a ela de forma a serem os pioneiros no mercado; buscam “*definir ao invés de defender domínios*” (MILES; SNOW, [1978], p. 57).

Estudos empíricos sucedâneos sobre a tipologia de Miles e Snow trouxeram informações relevantes sobre o tipo estratégico *prospector* e, por corolário, sobre a proatividade e seus efeitos. Assim, Hambrick (1983) observa que as organizações do tipo *prospector* tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo fato de aproveitarem de forma mais eficaz as oportunidades de crescimento aí presentes. Posteriormente, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) estudam cento e cinquenta organizações ligadas a serviços médicos e de saúde nos EUA, descrevendo como a ênfase na inovação, no lançamento de novos produtos e na busca por novas oportunidades são características presentes de organizações tidas como *prospectors*. Ainda, destacam os efeitos positivos de tal postura sobre a performance, superior àquelas observadas em organizações voltadas unicamente à resposta e adaptação ao ambiente.

Embora os estudos citados tenham conferido relevância ao tema, pesquisas posteriores que remetem à questão da proatividade são notadas somente uma década mais tarde. Assim, Venkatraman (1989) imputa à proatividade relevante papel no escopo da orientação estratégica das firmas, caracterizando-a como a busca constante por novas oportunidades de negócio e a introdução de novos produtos e marcas que coloquem a empresa para além da competição vigente. Analisando a relação entre uma postura proativa e a performance em duzentas e duas unidades de negócios de diferentes indústrias, Venkatraman (1989) destaca o impacto positivo e significativo da proatividade sobre o crescimento das vendas, participação de mercado e lucratividade. Além disso, observa a estreita relação entre a proatividade e aquilo que denomina de “visão futurista”, postura estratégica voltada para ações e investimentos baseados no longo prazo.

No panorama dos anos noventa, contribuições como as de Morgan (1992) seguem sinalizando a importância da proatividade enquanto uma competência chave da atividade gerencial. Ancorando seus argumentos em pesquisa qualitativa

junto a executivos da alta gerência de diferentes organizações, esse autor retrata como a adaptação à mudança ainda se subsume no cerne da construção estratégica das firmas. Em contraste a esse padrão reativo, Morgan (1992) denota o valor da proatividade no sentido de criarem-se oportunidades e novas demandas no ambiente de negócios. Observa que a postura proativa – indo além da mera identificação da mudança, sempre posterior aos eventos – possibilita o reconhecimento de mudanças latentes e oportunidades a elas relacionadas, numa clara atitude de antecipação.

Pode-se afirmar que o caráter estratégico da proatividade retratado até aqui cresce em proeminência a partir do trabalho de Hamel e Prahalad (1994). Essa dupla de autores observa o paradigma adaptativo que permeia a maior parte da construção estratégica das firmas, ao mesmo tempo em que argumenta em prol de uma visão em contraponto a essa postura. Esse novo direcionamento, enfatizam, passa pela reinvenção dos espaços competitivos existentes e até mesmo pela criação de espaços totalmente novos. Para tanto, denotam ser necessário agir proativamente no sentido de transformar a estrutura da indústria em vigor. Essa postura proativa também se traduz numa visão que transcende as regras do mercado atendido e das concepções de produtos e serviços dominantes; isso faz com que a organização vá além das necessidades articuladas dos clientes, procurando antecipar demandas latentes que o próprio mercado desconhece.

Contribuição ao entendimento da proatividade também emerge dos estudos sobre empreendedorismo, merecendo destaque o aporte oferecido por Lumpkin e Dess (1996). Os autores posicionam a proatividade como uma das dimensões essenciais da orientação empreendedora, ao mesmo tempo em que a definem como a habilidade de antecipação e ação premeditada sobre o futuro. Nesse entendimento, posturas proativas são aquelas voltadas à tomada de iniciativa no sentido de modelar o ambiente, buscando aí influenciar ou até mesmo criar necessidades. Organizações proativas buscam, antes de tudo, “*encontrar demanda*”, ao invés de somente competir por parcelas da demanda existente (LUMPKIN; DESS, 1996, p.147).

O papel estratégico da proatividade é destacado ainda no estudo que Aragon-Correa (1998) desenvolve junto a cento e cinco companhias atuantes no mercado

européu. A pesquisa relata os efeitos positivos da proatividade na eficácia estratégica das organizações foco de análise, acenando para a importância da ação proativa na construção de vantagem competitiva. Salienta-se que Aragon-Correa (1998) converge sua definição sobre proatividade às concepções até aqui em relato; para o autor, a proatividade traduz-se na tendência e postura da organização em iniciar a mudança, ao invés de tão somente reagir aos eventos que lhe são apresentados.

Convergentes aos entendimentos até aqui expostos, Johannessen, Olaisen e Olsen (1999) descrevem a proatividade como a habilidade da organização em criar oportunidades ou antecipar-se às oportunidades e ameaças antes que essas efetivamente se façam sentir. Os autores estruturam sua pesquisa sobre entrevistas em profundidade com trinta e dois gerentes de topo atuantes em organizações líderes no mercado europeu. Desse estudo, emerge a noção de que a proatividade constitua-se num importante pilar no gerenciamento da inovação. Nesse sentido, o processo proativo traduz-se na capacidade de visualização de oportunidades no futuro, trazendo-as e operacionalizando-as à realidade presente.

A relação da proatividade com a estratégia de mercado aparece no estudo desenvolvido por Berthon, Hulbert e Pitt (1999). Para esses autores, a orientação estratégica voltada a modelar o mercado (*shape orientation mode*) constitui um tipo genérico de posicionamento perante o ambiente. Mais especificamente, organizações que adotam tal postura são marcadas por um foco acentuado na inovação em detrimento da orientação para o cliente tradicional. Organizações moldam o mercado criando novos espaços competitivos e/ou influenciando – modificando – de forma radical as expectativas e preferências ali vigentes. Nesse contexto, a ação proativa traduz-se no foco em tecnologias disruptivas, voltadas a definir o comportamento de consumo e induzir a demanda.

As idéias de D'Aveni (1999) também refletem o papel da proatividade no contexto da estratégia. Para o autor, organizações com desempenho estratégico superior são aquelas que detêm a capacidade de literalmente “*estabelecer as regras do jogo*” no cenário competitivo, indo além da simples adaptação às regras em vigor. Nesse entendimento, o paradigma de competição vigente na indústria é quebrado, constituindo para a organização que implementa tal feito uma posição de

supremacia estratégica sobre os concorrentes. Além disso, firmas que proativamente definem os padrões e as bases da competição no mais das vezes acabam por acentuar a reatividade de seus concorrentes, forçando-os a se adequar às novas regras por elas impostas.

Mais recentemente, e, já no contexto da atual década, a questão da proatividade continua a auferir contribuições. Trabalhos como o de Harper (2000) ratificam a significância da antecipação no escopo da proatividade e a importância de tal atributo no âmbito do que denomina “gerenciamento antecipatório”¹². Avançando em suas considerações, o autor observa que a diferença crucial entre organizações reativas e proativas relaciona-se em última análise ao tempo de resposta aos eventos externos. Assim, enquanto organizações voltadas à adaptação usualmente respondem posteriormente à ocorrência dos eventos, aquelas proativas “sentem” de forma antecipada os primeiros sinais de mudança, e, até mesmo, buscam criar a mudança de forma intencional.

Importante contribuição ao entendimento da proatividade emerge do estudo engendrado por Johnson et al. (2003) sobre o conceito de “flexibilidade estratégica”. Observam que historicamente, essa concepção é tida numa perspectiva eminentemente reativa; nesse sentido, ser flexível é ter a habilidade de responder e adaptar-se com sucesso às mudanças do meio. Não obstante reconheçam a importância contingente da adaptação e da resposta às condições externas, esses autores argumentam que a flexibilidade enquanto estratégia não pode se resumir apenas a essas ações. Assim, sugerem uma visão refinada da flexibilidade estratégica, a qual contempla também a proatividade em seu escopo. Convergem dessa forma com concepções anteriores como as de Evans (1991) e de Hitt, Keats e DeMarie (1998), que agregam à flexibilidade estratégica a capacidade da organização em antecipar e provocar a mudança, ao invés de tão somente a ela se adaptar. Nesse sentido, movimentos precedentes à mudança (*pre-emptive manoeuvres*) denotam o posicionamento estratégico voltado à antecipação e criação de novas realidades, com o intuito de surpreender os concorrentes de forma inusitada, instalando a partir daí novas regras no espaço competitivo (EVANS, 1991).

¹² Livre tradução do autor para *anticipatory management*.

Finalmente, é relevante destacar as recentes contribuições de Kim e Mauborgne (2005) e Markides (2008), nas quais a proatividade estratégica traduz-se na criação de novos espaços de mercado. Nesse entendimento, a mudança proativa acontece quando as organizações criam espaços competitivos inexistentes e estabelecem ali novas regras para a competição¹³. Isso ocorre, por exemplo, quando uma organização redefine de forma radical o padrão da oferta de determinada indústria, eliminando atributos a ela inerentes até então tidos como incontestáveis e criando ali uma nova curva de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005). Para Markides (2008), tais espaços de mercado são criados pela transformação proativa do modelo de negócio vigente na indústria. Para esse autor, a criação de novas necessidades de consumo ou de novos benefícios inerentes à oferta constituem exemplos nesse sentido. Como exemplo, cita os modelos de negócio transformadores de empresas como Dell, Amazon e Body Shop. Segundo Markides (2008), a essência de tal estratégia subsume-se em transcender proativamente o padrão de competição estabelecido, buscando-se construir modelos de atuação inovadores e que se estabelecem como condutores do mercado.

Como percebido, os estudos citados até aqui abordam a questão da proatividade enquanto uma orientação ao ambiente externo. Conforme salientado, compõem o referencial que se delimita nesta tese por “proatividade estratégica”. Com o objetivo de síntese, o quadro 01 relaciona esses estudos e o entendimento que cada um deles empresta ao elemento “proatividade” no cenário das estratégias de mercado.

¹³ Kim e Mauborgne (2005) denominam tais espaços competitivos de “oceanos azuis” (*blue oceans*). Já Markides (2008) prefere o termo “novos modelos de negócio” (*new business models*) para representar esses territórios de mercado ainda não explorados. Importante observar que, em essência, as duas concepções têm esteio na noção de “espaços em branco” (*white spaces*) cunhada já há quase duas décadas por Hamel e Prahalad (1991).

ESTUDO	ABORDAGEM SOBRE A PROATIVIDADE
Miller e Friesen (1978)	Ação da organização no sentido de modelar o ambiente por meio da introdução de novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas em seu contexto.
Miles e Snow (1978)	Postura estratégica voltada à criação da mudança e de novas oportunidades no ambiente competitivo.
Venkatraman (1989)	Busca constante por novas oportunidades de negócio e a introdução de novos produtos e marcas que coloquem a empresa para além da competição vigente.
Morgan (1992)	Posicionamento no sentido de criarem-se oportunidades e novas demandas, possibilitando a identificação de mudanças latentes e oportunidades a elas relacionadas, numa atitude de antecipação.
Hamel e Prahalad (1994)	Atitude de reinvenção dos espaços competitivos existentes e até mesmo de criação de espaços totalmente novos. Visão que transcende as regras do mercado atendido, procurando antecipar demandas latentes.
Lumpkin e Dess (1996)	Habilidade de antecipação e ação premeditada sobre o futuro. Tomada de iniciativa no sentido de modelar o ambiente, buscando aí influenciar ou mesmo criar a demanda.
Aragon-Correa (1998)	Tendência e postura da organização em iniciar a mudança, ao invés de somente reagir aos eventos que lhe são apresentados.
Johannessen, Olaisen e Olsen (1999)	Habilidade da organização em criar oportunidades ou antecipar-se às oportunidades e ameaças antes que essas efetivamente se façam sentir.
D'Aveni (1999)	Ação voltada a mudar as “regras do jogo” no cenário competitivo, indo além da simples adaptação ao contexto em vigor.

continua

ESTUDO	ABORDAGEM SOBRE A PROATIVIDADE
Kim e Mauborgne (1999)	Criação de novos espaços competitivos ainda não dominados pela concorrência.
Harper (2000)	Habilidade de “sentir” de forma antecipada os primeiros sinais de mudança no ambiente, e também de criar a mudança de forma intencional.
Johnson et al. (2003)	Posicionamento estratégico voltado à antecipação e criação de novas realidades, com o intuito de surpreender os concorrentes de forma inusitada, instalando a partir daí novas regras no espaço competitivo
Markides (2008)	Postura voltada a mudar as regras do jogo de mercado pela construção de novos modelos de negócio.

Quadro 01 – Abordagens sobre proatividade na literatura

Fonte: Pesquisa bibliográfica do autor.

Como visto, os estudos até aqui descritos apresentam suas definições e conceitos a respeito da proatividade estratégica. Entretanto, se por um lado tenham posicionado a proatividade como um importante elemento no escopo estratégico das firmas, é somente em Sandberg (2002) que desponta uma tentativa mais densa no sentido de compreendê-la nesse papel. Nesse sentido, erige-se o conceito específico da proatividade de mercado (*market proactiveness*), focando o entendimento da ação proativa no âmbito das estratégias de mercado e ações correlatas. Passa-se a buscar, assim, definições e delimitações mais precisas ao tema, que possam elucidar o papel da proatividade na geração de desempenhos organizacionais superiores. É o que se apresenta na próxima seção.

2.3.2 A Proatividade de Mercado

Conforme salientado, a abordagem específica da proatividade de mercado desponta a partir dos trabalhos de Sandberg (2002). Nesse contexto, passa-se a explorar o papel da proatividade enquanto uma ferramenta estratégica de marketing, e, assim, especificamente voltada ao ambiente externo. A autora, deste modo, diferencia desde a origem a proatividade voltada ao mercado (*market proactiveness*), de outras aplicações que a proatividade possa ter no contexto organizacional, como por exemplo, aquelas concernentes às áreas de processo e operações.

Em seu primeiro trabalho, Sandberg (2002) busca conceituar e definir a proatividade de mercado, ao mesmo tempo em que parte para a averiguação empírica de suas características. De forma mais específica, a autora demonstra como essa estratégia facilitou a aceitação de uma inovação radical na indústria farmacêutica veterinária¹⁴. O estudo denota as ações proativas no sentido de preparar o mercado para o lançamento de um produto até então desconhecido, principalmente pela ação marcante junto aos formadores de opinião da indústria, bem como sobre os usuários inovadores e com grande poder de influência no

¹⁴ O trabalho focaliza estudo de caso sobre o medicamento DOMOSEDAN, sedativo e anestésico animal hoje largamente utilizado na indústria; a marca registrada atual é de propriedade da empresa Orion Group, com sede na Finlândia.

comportamento do mercado. Avançando em suas considerações, Sandberg (2002) aproveita esse pano de fundo para erigir definição própria para a proatividade de mercado, tendo-a como:

[...] a ação a partir de informações sobre o mercado antes que uma dada situação cause impacto na organização, bem como a ação deliberada voltada a influenciar e criar a mudança no mercado (SANDBERG, 2002, p. 188).

Em outras palavras, empresas proativas em relação ao mercado modelam e influenciam a demanda, transformando mercados existentes ou até mesmo criando novos mercados de forma determinada.

Nesse ponto, importante destacar o caráter integrante que se delineia entre os conceitos de reatividade e proatividade. Nesse entender, uma ação de antecipação aos eventos do ambiente não deixa de representar, em última análise, uma reação. A diferença, contudo, é que aquela traduz uma reação antecipada. Em outras palavras: a postura reativa clássica reage a eventos do ambiente já ocorridos, tentando se adaptar as suas consequências. A reação antecipada – considerada aqui um tipo de ação proativa –, reage não a uma mudança que ocorreu, mas sim, aos primeiros sintomas de mudanças que estão por advir. Sandberg (2002) ressalta que esse comportamento de reação antecipada – que denomina de *anticipatory regulation* –, embora esteja em nível superior à simples reação, muitas vezes não é mais suficiente em face de cenários competitivos cada vez mais acirrados, tendo em vista seu caráter emergencial e de curto prazo.

Em trabalho posterior (SANDBERG; HANSÉN, 2004) a autora em destaque delimita duas dimensões nas quais a proatividade de mercado possa ocorrer. Na dimensão da demanda (*demand-related market proactiveness*), a ação proativa busca antecipar as necessidades dos consumidores e influenciar seu comportamento; já na dimensão da competição (*competition-related market proactiveness*) procura monitorar e influenciar o comportamento dos competidores. Importante destacar que nesse trabalho também se explora a relação de complementaridade entre estratégias proativas e reativas. É o que acontece, por exemplo, quando uma organização lança um produto totalmente inovador de forma proativa, aprimorando-o posteriormente com base nas demandas dos consumidores.

Tal observação corrobora o entendimento da literatura de que ações proativas e reativas não sejam excludentes, atuando a reatividade, muitas vezes, como complemento e sustentação de estratégias proativas anteriores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; JOHNSON et al., 2003). Postula-se que a manutenção das ações voltadas a transformar ou criar mercados – e dos benefícios daí advindos – seja dependente, pelo menos em parte, da adoção de ações voltadas a atender essas mesmas necessidades criadas (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; HARRIS; CAI, 2002).

Mais recentemente, Sandberg (2007) concentra a atenção naquilo que passa a denominar de proatividade relacionada ao cliente – *customer-related proactiveness* – (na verdade, outra denominação para a proatividade relacionada à demanda já citada). Nesse particular, acentua ainda mais o foco sobre a importância da ação proativa no sentido de antecipar e criar mudanças no comportamento dos consumidores. Nesse estudo, a autora acera o entendimento de que a proatividade e a reatividade ocorram em diferentes momentos ao longo dos estágios de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Tendo como substrato cinco estudos de caso sobre inovações radicais em empresas de diferentes setores, a análise lança algumas proposições de pesquisa. Basicamente, postula que a proatividade relacionada ao cliente baseie-se na antecipação às oportunidades de mercado na fase de geração de novos produtos, na preparação do mercado para a aceitação dos produtos previamente ao lançamento, e na resposta (reação) às demandas dos consumidores na fase pós-lançamento. Nessa concepção, reforça-se o entendimento de que as ações proativas e reativas sejam pontos num *continuum*, dinamizando sua ocorrência de acordo com as contingências vigentes.

A dimensão específica da proatividade de mercado apresentada conclui a fundamentação teórica desta tese. Sua construção permitiu evidenciar o estágio atual dos estudos que contemplam a proatividade enquanto uma estratégia voltada ao ambiente externo. Nesse sentido, e, conforme já salientado, pode-se dizer que ainda inexiste uma literatura própria sobre o assunto. Em consequência, são salientes as lacunas que se observam nesse campo de estudo, evidenciando a propriedade de se avançar no entendimento do tema. A síntese da literatura, a seguir, discorre sobre essa questão.

2.4 PROATIVIDADE DE MERCADO: ESTÁGIO ATUAL DO CAMPO

Embora a proatividade seja elemento recorrente nos estudos organizacionais, seu entendimento ainda constitui questão em aberto. Entende-se que tal fato seja reflexo, em boa parte, do caráter não protagonista a ela relacionado. A proatividade é vista, por exemplo, como mais uma variável em construtos como os de formulação estratégica (MILLER; FRIESEN, 1978; 1983), de orientação estratégica do negócio (VENKATRAMAN, 1989) ou de orientação empreendedora (LUMPKIM; DESS, 1986). Por corolário, observa-se que esses estudos nem sempre aprofundam a questão de forma satisfatória, pelo fato da proatividade não constituir o foco precípua da análise.

Trabalhos citados como os de Morgan (1992) e Hamel e Prahalad (1994), se por um lado ratificam a importância da proatividade no cenário das estratégias de mercado, por outro seguem exibindo lacunas em termos de sua definição e operacionalização. A realidade descrita se traduz na inexistência de um construto consolidado para a proatividade de mercado e respectivas escalas de mensuração. Embora algumas tentativas sejam observadas a esse respeito (VENKATRAMAN, 1989; CONANT, MOKWA; VARADARAJAN, 1990), a maioria dos estudos posteriores seguiu abordando a proatividade sem a preocupação explícita de constituir suas bases teóricas e perspectivas metodológicas de medição (D'AVENI, 1999; HARPER, 2000). Esse aspecto ainda é recorrente em análises atuais (KIM; MAUBORGNE, 2005; MARKIDES, 2008).

A literatura sobre a reatividade no marketing e seu desenvolvimento espelha a realidade descrita. Estudos como os de Zeithaml e Zeithaml (1984) e Varadarajan, Clarck e Pride (1992), se têm por mérito lançar o debate sobre a proatividade no marketing e sua importância, em contrapartida não providenciaram o aporte empírico para estudos posteriores. O escasso desenvolvimento do tema no âmbito da literatura de marketing observado posteriormente evidencia esse fato. O mesmo se observa na perspectiva mais recente da orientação proativa de mercado, como destacado, linha de pesquisa que reacendeu o interesse pelo tema da proatividade no âmbito do marketing. (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER;

KOTLER; 2000; HILLS e SARIN, 2003). Entende-se que os trabalhos atinentes a essa dimensão, embora constituam um avanço no entendimento da proatividade enquanto uma estratégia de mercado, carecem de maiores elucidações sobre o que a mesma, em síntese, constitui.

Exceção feita ao estudo de Narver, Slater e MacLachlan (2004), a quase totalidade dos trabalhos sobre a orientação proativa de mercado se subsumem em descrições conceituais a partir de evidências do contexto empresarial (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), estudos de caso isolados (HARRIS; CAI, 2002; TARNOVSKAYA; HELG; BURT, 2008), ou pesquisas exploratórias com especialistas (HILLS; SARIN, 2003); não obstante sua incontestável relevância na construção de conhecimento sobre a proatividade voltada ao mercado, não proporcionam o devido aporte teórico e empírico que o tema demande. Em relação ao estudo ressaltado, o mesmo enfoca a proatividade como uma ação exclusivamente dirigida às necessidades latentes dos consumidores, concepção refletida na respectiva escala de mensuração desenvolvida pelos autores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004, p. 346). Entende-se que essa visão não espelhe a abrangência do construto da proatividade orientada ao mercado, por descuidar de dimensões básicas como, por exemplo, a da indústria e seus atores.

Por fim, e chegando ao domínio específico da proatividade de mercado, algumas considerações também não podem ser negligenciadas. Como visto os estudos de Sandberg (2002; 2007) e Sandberg e Hansén (2004) focalizam a proatividade de mercado no âmbito específico da inovação. Em outras palavras, buscou-se aí compreender de que forma ações proativas – sejam de antecipação ou criação – impactam o desenvolvimento e lançamento de novos produtos em suas diferentes fases. Não afastando a importância incontestável dessas análises, entende-se que as mesmas exibam amplas lacunas a serem transpostas, sejam práticas ou conceituais.

Primeiramente, a natureza exploratória dos estudos em relato expõe a premência por análises descritivas quantitativas, aspecto ressaltado pela própria literatura (SANDBERG, 2007). Em segundo ponto, a proatividade de mercado é contemplada em estrita relação com o processo de lançamento de novos produtos, limitando a visão por outras dimensões em que a mesma possa ter palco. O cenário

dos estudos, limitado quase que exclusivamente à indústria farmacêutica (SANDBERG 2002; SANDBERG; HANSÉN, 2004) expõe o terceiro aspecto restritivo a ser salientado. Por fim, a proatividade de mercado é vista como uma ação direcionada de forma exclusiva aos clientes e a concorrência, afastando a exploração de outras possibilidades que possam ser concebidas a esse respeito.

Assim, argumenta-se que as limitações até aqui descritas acentuam a premência por maiores elucidações ao tema, aspecto ressaltado pela própria literatura (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003, SANDBERG; HANSÉN, 2004). Ao mesmo tempo, entende-se que a transcendência dessa realidade passe de forma incontestada pela definição de um construto para a proatividade de mercado e variáveis correlatas, modelo de base para futuras investigações empíricas. O capítulo seguinte discorre sobre o modelo para a proatividade de mercado, objetivo precípua da presente tese e foco de toda a análise em descrição.

3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Ancorado no arcabouço teórico descrito foi concebido o modelo para a proatividade de mercado e hipóteses de pesquisa a ele aderentes. Assim, este capítulo apresenta o desenvolvimento do modelo em pauta a partir da revisão de literatura realizada. Considerações iniciais expõem a importância dos modelos no campo do marketing e a propriedade de sua utilização. Na sequência, exhibe-se o raciocínio empregado na construção do modelo para a proatividade de mercado, com seus antecedentes, construto e consequências. Esse desenho inicial foi levado a campo posteriormente, servindo de base para a primeira validação do modelo proposto em rodada qualitativa via entrevistas em profundidade.

Primeiramente, destaca-se que o emprego de modelos no campo do marketing tem sido revelado pela literatura (STEENKAMP, 2000). Esforços de aplicação emergem em diferentes áreas da disciplina, denotando a importância dos modelos no apoio à tomada de decisão em marketing (LEEFLANG; WITTINK, 2000). Relevância que se acentua na seara do marketing estratégico, onde a necessidade por modelos aplicáveis na prática empresarial – concomitante à escassez dessas ferramentas – expõe uma lacuna a ser transposta pela academia (GATIGNON, 2000). Por definição, um modelo representa um conjunto de relações de dependência passíveis de serem testadas empiricamente, permitindo que se “operacionalize” determinada teoria (HAIR JR. et al., 2005). Em outras palavras, modelos são representações da realidade; auxiliam na compreensão das relações entre diferentes elementos de uma dada estrutura teórica, seus antecedentes e consequências. Destarte, pode-se afirmar que a construção de modelos – “modelagem” – permite uma visão abrangente e concisa das relações que se pretende compreender vinculadas a determinado conceito.

O ponto de partida para a construção do modelo foi a pesquisa bibliográfica referente ao tema. Assim, o modelo teórico preliminar aglutinou subsídios de diversas fontes de literatura, as quais tratam do tema proatividade enquanto uma estratégia perante o ambiente de negócios. A base de raciocínio para a formação do

desenho inicial do modelo partiu de três questionamentos básicos: (1) quais os domínios do construto da proatividade de mercado? (2) quais os antecedentes desse construto? (3) quais as consequências da proatividade de mercado sobre o desempenho organizacional? Esse entendimento gerou o primeiro embrião do modelo, representado como segue:



Figura 01 – Representação inicial para o modelo teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Partiu-se então para a análise dos três componentes formadores da estrutura embrionária acima apresentada, iniciando-se pelo construto idealizado. É o que se exibe a partir daqui.

3.1 O CONSTRUTO DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Esta seção apresenta o construto concebido para a proatividade de mercado. Acrescido de seus antecedentes e consequências, forma o modelo foco do problema de pesquisa proposto. Para a geração do construto buscou-se inicialmente compreender o real significado do conceito de proatividade, sua natureza e definição. Num segundo momento, estabeleceram-se as dimensões na quais a proatividade de mercado possa ocorrer.

Embora expressão de uso comum, o termo proatividade é de concepção recente, o que faz com que muitas vezes seja compreendido sob distintos

significados.¹⁵ Nesse aspecto justifica-se a observação de Sandberg (2002), para quem as noções de proatividade e reatividade perfazem aqueles casos de conceitos muito citados, mas pouco compreendidos (SANDBERG, 2002, p. 185). Não obstante essa realidade, e, conforme já destacado na fundamentação teórica apresentada, os estudos sobre proatividade acabaram por associar esse comportamento a duas ações fundamentais: (1) a criação deliberada da mudança e (2) a antecipação aos sintomas de mudanças futuras. Já a resposta posterior às mudanças no ambiente constitui a reatividade propriamente dita. Ressalte-se que esse entendimento encontra respaldo na maioria das conceituações no campo do comportamento proativo (BATEMAN; CRANT, 1993; CRANT, 2000; PARKER; WILLIAMS, TURNER; 2006), bem como no próprio sentido etimológico imputado ao termo¹⁶.

Assim, adotou-se nesta tese o entendimento de que a proatividade seja representada tanto pelas ações que visem modificar o ambiente e criar a mudança (BATEMAN; CRANT, 1993; ARAGON-CORREA, 1998), bem como por aquelas que se subsumem em antecipação aos sintomas de mudanças futuras (JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; SANDBERG, 2002). Assim, e, a partir das descrições teóricas até aqui delineadas, emprega-se nesta tese a seguinte definição para a proatividade de mercado:

“É a habilidade de criar a mudança no mercado, bem como de agir sobre a mudança antes que a mesma cause impacto na organização”.

A definição ofertada apresenta as duas ações básicas relacionadas à proatividade pela literatura – antecipação e criação –, ambas agindo sobre a mudança no mercado. A concepção de mudança como empregada nessa definição

¹⁵ O termo é de origem inglesa (*proactive*), tendo sua incorporação à língua datada em 1933 (MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY, 2009). No idioma português o uso oficial do termo é ainda mais recente, sendo fixado em 1993 (DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA, 2001).

¹⁶ As definições sobre proatividade destacam os dois elementos-chave citados. A mesma é concebida tanto como uma **antecipação à mudança** (MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY, 2009; THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY, 2009), bem como envolvendo a **criação da mudança** de forma deliberada (OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY, 2005; COLLINS ESSENTIAL ENGLISH DICTIONARY, 2009). Na língua portuguesa, o dicionário Houaiss segue a definição antecipatória aposta pelo dicionário Webster.

representa a ocorrência de um evento “x” no ambiente, constituindo o que se determinou por momento “zero (0)”, numa linha de tempo (n) (Figura 02). A proatividade de mercado ocorre quando: (1) uma ação deliberada provoca (cria) a ocorrência do evento “x” aludido; ou (2) quando uma ação busca antecipar-se ao evento “x” potencial, antes que os impactos de sua ocorrência (positivos ou negativos) se façam sentir. Essa ação proativa ocorrerá sempre em tempo anterior à ocorrência dos eventos (momento 0-n), quando esses se configuram ainda em apenas uma possibilidade. Já a ação reativa será sempre posterior aos eventos (momento 0+n), buscando uma adaptação à mudança por eles trazida. Note-se que a reatividade é provocada pelo evento já ocorrido (sentido da seta), constituindo-se numa resposta a um estímulo emanado do ambiente externo.

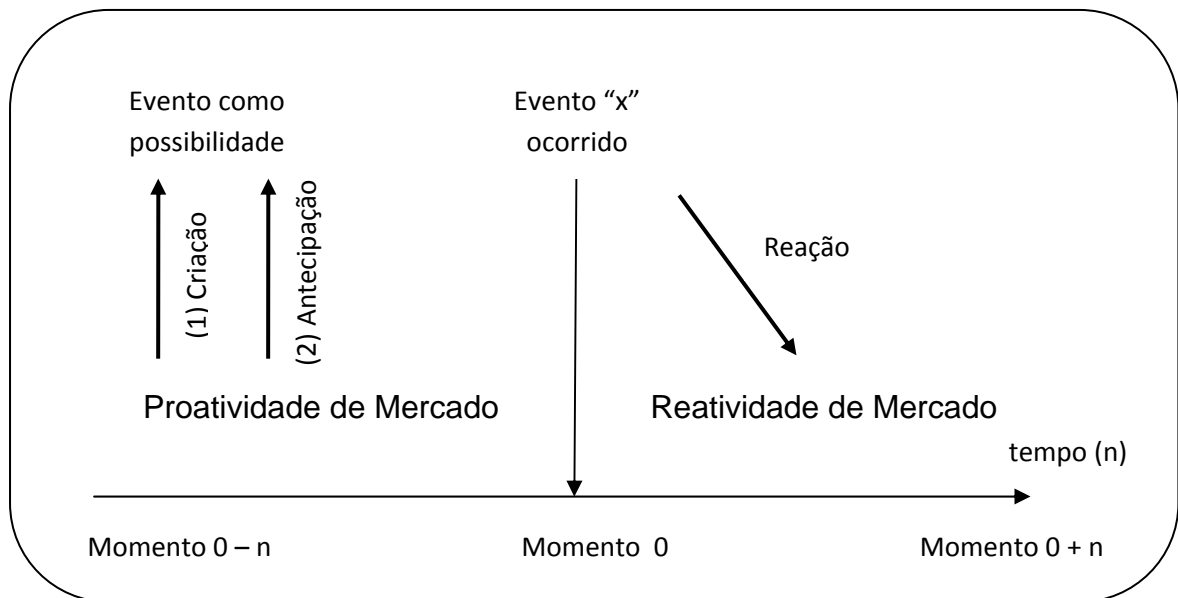


Figura 02 – Esquema ilustrativo da Proatividade de Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

Definido o conceito da proatividade de mercado e explanada sua natureza, partiu-se para o entendimento de como e em que dimensões a mesma pode ocorrer. O tópico na sequência discorre sobre esse aspecto.

3.2 DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Elaborada a definição para a proatividade de mercado partiu-se para a compreensão de como essa estratégia pode ocorrer no âmbito organizacional. Inicialmente, a construção de tal entendimento foi resumida à seguinte questão:

Em que dimensões uma organização pode atuar no sentido de criar a mudança no mercado, bem como antecipar a ação sobre mudanças futuras?

Um primeiro subsídio para a construção da resposta a essa indagação pode ser encontrado em Hamel e Prahalad (1994). Nesse trabalho, descreve-se de que forma e sob que dimensões pode ser implementada uma estratégia voltada a construir espaços competitivos ainda inexplorados e assim, “*moldar proativamente a evolução da indústria*” (HAMEL; PRAHALAD, 1994, p. 79). Em específico, ações inerentes a essa abordagem enfocam movimentos no âmbito da oferta (ir além da concepção convencional de produtos e serviços), da competição (ir além das estruturas da competição existentes) e dos clientes (ir além da mera abordagem de atendimento às necessidades explícitas dos consumidores).

Posteriormente, Hamel (1996) estrutura de forma mais elaborada a questão, ao discorrer sobre aquilo que denomina de “estratégias revolucionárias”. Descreve de que forma as organizações podem agir no sentido de transformar o mercado, alterando de forma notável a natureza da competição vigente. Avançando em seu conceito, observa que os mecanismos para realizar essa mudança radical podem ser ativados em três dimensões distintas: (1) dimensão dos produtos e serviços, (2) dimensão do mercado e (3) dimensão da indústria. A primeira dimensão comporta as ações no sentido de alterar o padrão da oferta vigente, por meio de novas concepções para os produtos e serviços existentes; a dimensão do mercado engloba redefinições relacionadas a clientes e consumidores, atuando no sentido de modificar seu comportamento; por fim, a dimensão da indústria abrange as ações

voltadas a transformar as estruturas e padrões da cadeia de valor, alterando sua composição tradicional em prol de novos formatos.

Trabalhos posteriores como os de Markides (1999) também contribuem para a questão. Primeiramente, o autor observa que uma estratégia, em essência, envolve escolhas a serem feitas em três dimensões: produtos, clientes e atividades (processos). Segue, argumentando que as organizações tidas como proativas são aquelas que conseguem implementar inovações nas dimensões citadas, alterando as regras do jogo da competição na indústria (MARKIDES, 1999, p. 59). Mais recentemente, o autor retoma a questão em sua abordagem sobre novos modelos de negócios e a forma como os mesmos podem ser construídos (MARKIDES, 2008). Nesse sentido, ações voltadas a transformar o mercado são ilustradas a partir de exemplos nas dimensões dos produtos e serviços (criação de ofertas totalmente inovadoras, incorporação de novos benefícios e redefinição da proposta de valor aderente à oferta), na dimensão da indústria (redefinição de grupos estratégicos, busca por novas formas de distribuição e novas possibilidades de manufatura), e dos clientes (criação de novas necessidades).

Kim e Mauborgne (1999) seguem raciocínio tangente, ao incluírem as esferas da indústria, dos compradores e dos produtos e serviços como domínios salientes no âmbito de estratégias focadas em construir novos espaços competitivos. Argumentam que a busca por novas oportunidades de mercado deve desafiar os limites convencionais de competição existentes, ação que se estrutura sobre movimentos tais como a criação de novas demandas de mercado (dimensão dos clientes), de uma nova curva de valor dos produtos e serviços (dimensão da oferta), bem como da definição de novos grupos estratégicos para além daqueles já estabelecidos (dimensão da indústria).

Uma contribuição à questão em foco emerge do campo da orientação proativa para o mercado. Na abordagem de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) dois níveis distintos relacionados ao ambiente – estruturas e comportamentos – podem ser acessados no intuito de guiar os movimentos aí presentes. No nível das estruturas de mercado as ações estratégicas visam alterar os padrões da cadeia de valor da indústria, enquanto no nível de comportamento de mercado as ações proativas focalizam clientes e competidores. Kumar, Scheer e Kotler (2000), reforçando esse

entendimento, denotam que as estratégias voltadas a modelar as condições de mercado existentes podem se dar nos níveis de produto, clientes e indústria. Cabe a Hills e Sarin (2003) aglutinar esses dois raciocínios, sinalizando os níveis de produto, mercado e indústria como campos de possíveis ações proativas em relação ao ambiente de negócios. Na dimensão do produto enfileiram as ações voltadas à modificação da oferta; na dimensão do mercado aquelas voltadas a modificar o comportamento e preferências dos consumidores; por fim, na dimensão da indústria, alocam as ações voltadas a alterar a natureza da competição em vigor.

O entendimento de Hills e Sarin (2003) repousa sobre a questão das capacidades organizacionais. Nesse sentido, advogam que organizações com diferentes capacidades atuarão sob diferentes enfoques nas suas ações voltadas a remodelar o mercado. De forma mais específica, organizações com capacidades técnicas serão mais voltadas à inovação em produtos e serviços (dimensão da oferta), enquanto organizações com maior facilidade em perscrutar as dinâmicas dos clientes atuarão com maior ênfase sobre suas preferências e necessidades (dimensão dos clientes). Ainda, capacidades relacionadas a monitorar os movimentos da concorrência, bem como ao desenvolvimento de alianças estratégicas com os competidores, conformarão uma postura organizacional voltada a redefinir as estruturas da competição (dimensão da indústria). Diferentes combinações dessas capacidades genéricas corresponderão a diferentes orientações estratégicas voltadas a transformar o ambiente de negócios de forma proativa.

Transportando as considerações precedentes ao cenário específico da proatividade de mercado – conforme já explicitado na fundamentação teórica deste trabalho –, Sandberg (2002) enxerga o comportamento proativo podendo ser levado à prática em três níveis distintos: produto (ações em P&D, engenharia e manufatura), mercado (ações direcionadas ao ambiente de negócios) e processo (ações relativas às áreas de operações, distribuição e gestão). Posteriormente, e, como já ressaltado, Sandberg e Hansén (2004) elaboram o domínio específico da proatividade de mercado, admitindo a existência de dois tipos genéricos de orientação proativa em relação a ele: a proatividade de mercado voltada à demanda (clientes e consumidores) e a proatividade de mercado voltada à competição

(concorrentes). Como evidenciado nos estudos descritos, as ações pelas quais a proatividade pode ser implementada orbitam três dimensões básicas: os âmbitos da oferta, da indústria e dos clientes (Quadro 2, na sequência).

ESTUDO	DIMENSÕES GENÉRICAS	CORRESPONDÊNCIA NA LITERATURA
Hamel e Prahalad (1994)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber novos produtos e serviços • Ir além da estrutura de competição • Ir além das necessidades explícitas
Hamel (1996)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber novos produtos e serviços • Alterar a composição da cadeia de valor • Modificar o comportamento dos clientes
Markides (1999)	Oferta Indústria Clientes	} Alterar as regras da competição
Kim e Mauborgne (1999)	Oferta Indústria Clientes	
Jaworski, Kohli e Sahay (2000)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Inserir novos benefícios nos produtos • Alterar composição da indústria • Alterar preferências de consumo
Kumar, Scheer, e Kotler (2000)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Canibalizar produtos e serviços • Reconfigurar os canais de distribuição • Ir além das expectativas dos clientes
Hills e Sarin (2003)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Alterar o padrão dos produtos e serviços • Alterar a natureza da competição • Alterar preferências e comportamentos
Sandberg e Hansén (2004)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Não Contempla • Proatividade voltada à Competição • Proatividade voltada à Demanda
Markides (2008)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Criar novos benefícios e proposta de valor • Redefinição de grupos estratégicos • Criação de novas necessidades

Quadro 02 – Dimensões genéricas da Proatividade e correspondência na literatura
Fonte: Pesquisa Bibliográfica

Assim, entendeu-se coerente idealizar o construto para a proatividade de mercado sendo formado pelas três dimensões genéricas descritas, no âmbito do presente trabalho assim denominadas: (1) Proatividade de Oferta; (2) Proatividade de Indústria e (3) Proatividade de Cliente. As seções na sequência apresentam as considerações a cada dimensão da proatividade de mercado em particular.

3.2.1 Proatividade de Oferta

A *proatividade de oferta* engloba as ações proativas voltadas a criar ou antecipar a mudança, por meio da inovação em produtos, serviços e na proposição de valor entregue ao mercado ¹⁷. A importância das decisões de oferta nesse âmbito é aspecto já abordado por Miles e Snow [1978] em suas considerações ao tipo estratégico “prospector”. Argumentam que nas organizações afeitas a criar oportunidades e gerar a mudança, a preocupação em desenvolver ofertas novas e voltadas a modificar os padrões da indústria deve ser uma constante. Importante salientar que já Carpenter e Nakamoto (1989) descreviam as preferências dos consumidores como dependentes do contexto; em última instância, as escolhas (demanda) encontram-se condicionadas pelas opções de produtos e serviços, preços e informações disponíveis (oferta). Nesse cenário, a criação de um novo contexto competitivo a partir de estratégias voltadas a modelar a oferta torna-se uma tarefa fundamental para a criação de vantagem competitiva sustentável, (CARPENTER; NAKAMOTO, 1989).

A inovação em produtos e serviços, como entendida no escopo deste trabalho, envolve as (1) modificações nos produtos e serviços oferecidos ao mercado pela organização, bem como a (2) introdução de produtos e serviços inteiramente novos. Já a inovação na proposição de valor pode-se dar também pela (1) entrega de novos produtos ou serviços ao mercado, bem como por meio da (2) expansão da proposta de valor vigente (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

¹⁷ A Proposição de Valor (ou proposta de valor), como entendida no escopo deste trabalho, refere-se aos “benefícios inerentes à oferta posta ao mercado”. Benefícios, por sua vez, são definidos como “vantagens ou ganhos particulares associados à compra ou uso de um determinado produto ou serviço” (DACKO, 2008).

Nesse sentido, a proatividade de oferta é vista atuando tanto no nível da inovação tecnológica (produtos e serviços) quanto no nível da inovação do modelo de negócio (proposição de valor). Considerando que a inovação em produtos e serviços, bem como em relação à proposição de valor são uma constante na literatura sobre a proatividade estratégica, reforça-se a propriedade de englobar esses tipos distintos de ação inovadora no cenário da proatividade de oferta.

Inovações na oferta como um aspecto no escopo das abordagens estratégicas proativas são recorrentes nos trabalhos já citados de Hamel e Prahalad (1994) e também em Hamel (1996). Esses autores já dispunham que a construção estratégica voltada a antecipar o futuro deve desatrelar-se das concepções vigentes relativas à oferta, bem como dos conceitos tradicionais de produto existentes. Noutros termos, declaram que as organizações devem ir além da “*miopia do mercado atendido*”¹⁸, criando produtos totalmente inovadores que ampliem o escopo de abrangência do próprio negócio. Também advogam em prol de uma redefinição nos conceitos de produto, por meio da idealização de novos usos e benefícios para os produtos existentes ou pela criação de produtos totalmente inovadores.

Varadarajan, Clarck e Pride (1992) também concebem as ações na oferta como vitais para a construção de estratégias de marketing de natureza proativa. Citam por exemplo, a promoção de novos usos para os produtos, a modificação na frequência de uso ou até mesmo da quantidade consumida, como ações voltadas a influenciar a demanda existente por meio de inovações relacionadas à oferta. Nesse mesmo contexto, desafiam o conceito de ciclo de vida do produto, afirmando que a curva de evolução da demanda e seu crescimento não estão defesas às ações deliberadas por parte dos gestores, podendo ser modificadas substancialmente por meio das estratégias de produto concebidas. Válido salientar que as limitações resultantes da abordagem do ciclo de vida do produto para a proatividade são citadas de forma mais recente em Dacko (2008), o qual observa as implicações negativas de seu uso para o desenvolvimento das estratégias de marketing.

Ecoando as considerações anteriores, Kumar, Scheer e Kotler (2000) argumentam que a eficácia de uma estratégia voltada a guiar proativamente o

¹⁸ Livre tradução para “*Myopia of the Served Market*”.

mercado une-se de forma inexorável à modificação da oferta existente. De forma mais específica, observam que a construção de uma nova proposta de valor ao mercado situa-se no âmago de uma abordagem de transformação do ambiente de negócios e suas dinâmicas. Essa modificação na proposta de valor também é enfocada por Kim e Mauborgne (1999), ao contemplarem a importância da reestruturação da oferta como meio de criar novas oportunidades de mercado até então não idealizadas. No contexto desses argumentos fica clara a noção de que inovações no valor entregue ao mercado poderão criar novos espaços competitivos, moldando a demanda e reconstruindo novas fronteiras de negócios.

No escopo do que denominam de estratégia proativa de orientação para o mercado (*proactive market orientation*), Narver, Slater e MacLachlan (2004) destacam de forma marcante o papel da inovação em produtos, serviços e benefícios. Nesse contexto, estratégias proativas contemplarão a incorporação de soluções aos produtos e serviços que contemplem desejos e necessidades latentes dos consumidores, bem como a inserção de possíveis modificações no uso dos produtos que possam vir a representar um acréscimo no valor entregue ao mercado. A questão em curso ganha voz também em recente argumentação de Markides (2008). Para esse autor, a reconstrução do valor inerente à oferta constitui-se num dos pilares fundamentais na geração de novos modelos de negócios por parte das firmas. Observa que a escolha sobre os produtos e serviços é, por si só, uma opção estratégica, não necessariamente dependente de uma escolha anterior sobre o mercado atendido. Em outras palavras, a escolha por um segmento de mercado não delimita a oferta que será a ele oferecida. Na esteira dessas considerações, enfatiza-se que a remodelação da proposta de valor entregue não necessariamente implique em mudanças do produto ou serviço a ela inerente. Pode-se transcender o padrão de oferta estabelecido pela competição por meio de novos benefícios incorporados aos produtos e serviços existentes.

Assim, com apoio nas exposições até aqui descritas, reforça-se a importância da proatividade de oferta como uma dimensão básica no escopo da proatividade de mercado. Juntamente com as outras duas dimensões idealizadas – proatividade de indústria e proatividade de cliente – perfaz o construto foco de análise da presente

tese. É sobre essas outras duas dimensões que se dá sequência às considerações em curso.

3.2.2 Proatividade de Indústria

A segunda dimensão da proatividade de mercado idealizada neste trabalho foi definida como *proatividade de indústria*. Engloba a criação ou a antecipação da mudança no mercado, por meio de ações que alterem a composição da cadeia de valor da indústria, bem como o comportamento dos players a ela relacionados. Ações no âmbito da indústria são relacionadas a uma abordagem estratégica voltada a modificar o ambiente competitivo (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003), constituindo um aspecto fundamental no escopo da proatividade estratégica. Já Hamel (1994) destacava as modificações na estrutura da indústria como um dos caminhos para mudar as regras da competição vigente e transformar o mercado.

A cadeia de valor da indústria é definida no âmbito deste trabalho como a estrutura de atividades relacionadas à produção e distribuição de determinado produto ou serviço (PASS et al., 2005). É o que Porter (1986) denomina de “sistema de valor”, ou seja, a corrente formada pelas cadeias de valor dos diferentes players que atuam num determinado setor. Assim, diferentes atores do mercado interagem reciprocamente, todos eles impactando a cadeia de valores do comprador final (PORTER, 1986). Atuar proativamente em relação à indústria, portanto, significa agir em relação aos players relacionados de forma a modificar sua estrutura de relações e/ou seu comportamento. Isso envolve ações em relação à concorrência, fornecedores, distribuidores e influenciadores ligados ao negócio da organização. É o que se descreve na sequência.

Na dimensão da concorrência, ações de aquisição constituem uma primeira forma de atuar-se no sentido de alterar a estrutura da indústria em vigor. Essa lógica de eliminação é descrita como um potencial caminho para desconstruir (*deconstruction approach*) a composição da cadeia de valor, alterando de forma

proativa as relações a ela inerentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Já Venkrataman (1989) descrevia o monitoramento constante da concorrência no intuito de potenciais aquisições, como uma ação saliente no escopo da proatividade estratégica. Ainda, ações como *joint ventures*, fusões, e outros movimentos estratégicos do gênero, também são descritos como meios inequívocos para atuar sobre a concorrência¹⁹. É pacífica a idéia, por exemplo, de que o padrão da competição possa ser sensivelmente transformado a partir de alianças estratégicas entre os concorrentes, que passam a competir e cooperar de forma simultânea, alterando as regras econômicas tradicionais (SHETH; SISODIA, 1999). Nas palavras de Kanter, Stein e Jick (1992), tais ações constituem oportunidades evidentes para alterar-se as regras da competição, por meio das quais as organizações podem influenciar de sobremaneira o sistema de relações no qual operam.

Hamel e Prahalad (1994) utilizam o conceito de coalizão para esboçar entendimento aderente ao até aqui descrito. Uma coalizão nada mais é do que uma aliança de longo prazo entre empresas, a qual promove o compartilhamento da cadeia de valores das organizações participantes (PORTER, 1986). Observa-se que muitas oportunidades de inovação só são possíveis a partir da integração de distintas capacidades organizacionais. Em outras palavras, organizações somam suas capacidades distintivas, as quais, isoladas, não seriam suficientes para a criação de novos espaços competitivos e a conseqüente modificação do ambiente de negócios (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Ações coercivas com alto grau de rivalidade caracterizam uma terceira via para atuar-se de forma proativa perante os concorrentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Nesse sentido, Hills e Sarin (2003) citam as organizações que buscam permanentemente exercer a liderança na indústria em que atuam, lançando estratégias que compelem as demais a seguirem seus movimentos. A idéia aqui, é que a criação de novas competências por uma organização encoraje – “force” – as demais a seguirem comportamento estratégico similar, de modo a sustentarem sua competitividade. Essa noção encontra respaldo na literatura: admite-se que as organizações frequentemente adotem comportamento similar a outras, em resposta

¹⁹ Uma *joint venture* – muitas vezes também denominada de “aliança estratégica” – é definida como o negócio formado por duas ou mais empresas independentes, mas que passam a compartilhar recursos em determinada atividade específica. Já as “fusões” (*mergers*) correspondem à combinação total de duas ou mais firmas, as quais passam a constituir um único negócio (PASS et al., 2005).

às pressões dos movimentos dos players do mercado e à própria incerteza intrínseca ao ambiente competitivo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Exemplos nesse sentido são as organizações que utilizam sua superioridade em recursos financeiros para transformar as estruturas de preço no mercado, ou até mesmo pressionar outras organizações a serem compradas (D'AVENI, 1992). Destaque-se que tais ações estratégicas voltadas a desestabilizar o mercado – por meio do sacrifício de lucros presentes, por exemplo – são descritas já há um bom tempo pela literatura como forças relevantes no escopo da concorrência (PORTER, 1980).

Passando à dimensão dos fornecedores, a proatividade de mercado é ilustrada por movimentos que busquem promover alterações substanciais nos elos de suprimentos de produtos e serviços (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000). Harris e Cai (2003) descrevem as ações de controle e gerenciamento da cadeia de suprimentos por parte da fabricante de diamantes De Beers, estratégia substancial para que a empresa conseguisse ser mais competitiva em termos de preço, um dos fatores que permitiu a mesma atuar proativamente no até então inexplorado mercado chinês. Integrações para trás também são descritas como ações potenciais para alterar as condições de mercado de forma prévia. Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), as organizações podem escolher em competir diretamente com seus fornecedores, buscando com isso melhorar suas posições de custo ou até mesmo aprimorar a estrutura de fornecimento.

Parcerias e alianças com os fornecedores também constituem uma forma de atuar-se proativamente em relação ao mercado. Davila, Epstein e Shelton (2006) descrevem o caso da japonesa Toyota na década de setenta, que alterou radicalmente o modelo de negócio do setor ao definir uma estratégia colaborativa de relacionamento com os fornecedores da indústria. Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) descrevem a estratégia da sueca IKEA no sentido de construir uma rede de cooperação com os fornecedores no mercado russo. Baseada na construção de relacionamentos de longo prazo, a estratégia da empresa baseou-se no controle, treinamento e investimento financeiro em relação aos fornecedores do negócio. Com isso, esse varejista buscou alterar de forma proativa e substancial o padrão de relacionamentos existente no mercado, pautado pela falta de confiança e de natureza tipicamente transacional. Para os autores, grande parte do sucesso da

empresa se deve a essa capacidade de reformular o modo de atuação em relação aos fornecedores do negócio (TARNOVSKAYA; ELG; BURT, 2008).

Ações em relação aos canais de distribuição ajudam a compor o desenho da proatividade de indústria, sendo citadas com relevância enquanto formas de alterar a estrutura de valor a ela subjacente. Já D’Aveni (1994) denotava a importância das estratégias voltadas a transformar o padrão de distribuição do mercado como meios inequívocos para acessar novas formas de vantagem competitiva. De forma mais específica, o autor salienta que as ações no âmbito da distribuição constituem, muitas vezes, maneiras de contornar as barreiras de entrada de determinada indústria. Mais recentemente, Markides (2008) denota a incidência das ações nos canais com formas de redefinir o modelo de negócio, o que vem sendo observado, por exemplo, em indústrias como as do varejo (ex.: lojas próprias) e de computadores pessoais (ex.: compra eletrônica).

Jaworski, Kohli e Sahay (2000) observam que movimentos de desintermediação (*disintermediation*) constituem uma via marcante para promover a mudança proativa no ambiente competitivo. Por definição, a desintermediação envolve o processo de remover ou eliminar intermediários da cadeia de suprimentos, passando o agente da ação a vender diretamente seus produtos e serviços ao consumidor final (DACKO, 2008). A esse respeito, Ritchie e Brindley (2000) asseveram que o modelo tradicional de distribuição linear – fabricante/distribuidor/consumidor – cederá muito de seu espaço para novas formas de transação, incentivadas em grande parte pelo advento e disseminação do e-commerce. Nesse contexto, novos modelos de negócio tenderão a remodelar os padrões de venda e de consumo habituais.

Por fim, entende-se que a proatividade de indústria possa ser acessada via ações relativas aos chamados “influenciadores”. No escopo deste trabalho, um influenciador é entendido como qualquer agente que detenha poder de regulação ou controle sobre as dinâmicas do setor. O exemplo mais claro nesse sentido constitui o governo, mas tal regulação também pode advir de atores como uma associação industrial, organizações não governamentais, entidades sindicais e grupos de interesse. Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), competidores podem promover movimentos de desregulação no setor em que atuam, como ocorre na formação de

lobbies voltados a defender os interesses de determinado grupo estratégico perante o governo ou outros órgãos reguladores.

O impacto das regulações no âmbito da estratégia competitiva é assumido pela literatura. Porter (1980) salienta, já há quase três décadas, que o papel do governo não pode ser negligenciado na análise competitiva da indústria. Controles e restrições do governo interferem substancialmente nas dinâmicas de mercado de muitos setores econômicos, dificultando, por exemplo, a entrada de novos players no negócio. Também Kanter, Stein e Jick (1994) observam a relevância das ações “políticas” voltadas a alterar as regras da competição em determinado setor, como fontes inequívocas de vantagem competitiva. Diante desse fato, considera-se a propriedade de que as ações proativas perante o mercado também possam atuar no âmbito dos agentes reguladores e ações correlatas (JAWORSKI, KOHLI; SAHAY, 2000).

O estudo já citado de Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) evidencia a importância das ações voltadas aos órgãos reguladores no âmbito da proatividade estratégica. Os autores denotam como o varejista IKEA atuou junto aos agentes governamentais e políticos quando de sua entrada no mercado russo, envolvendo nessa ação, por exemplo, a busca por menores taxas de impostos e a simplificação dos procedimentos tributários. Também Varadarajan, Clarck e Pride (1992) denotam a relevância das ações políticas das organizações no intuito de influenciar os agentes reguladores a defenderem os interesses de determinada corporação ou setor industrial. Para os autores, ações no sentido de regular ou desregular a indústria fazem parte de uma estratégia de marketing voltada a controlar o ambiente de negócios.

Relevante salientar que a questão em curso adere ao conceito de “Megamarketing” idealizado por Kotler (1986). Estratégias de mercado devem transcender a simples busca da satisfação dos consumidores; muitas vezes, faz-se necessário criar incentivos para conquistar a cooperação e o suporte de influenciadores relacionados – ou no mínimo neutralizar a sua oposição –. Atores como o governo, legisladores, sindicatos e grupos de interesse, muitas vezes assumem papel fundamental na disposição das estruturas e comportamentos de determinada indústria; devem, pois, ser contemplados nas ações ativadas em

relação ao mercado. Assim, nessa dimensão política, o marketing assume um papel menos determinista na relação com o ambiente, passando a conceber a viabilidade de transformar o mercado pela ação junto aos reguladores que o influenciam (KOTLER, 1986, p.123).

Destarte, no escopo deste trabalho, agir proativamente em relação à indústria pressupõe atuar sobre concorrentes, fornecedores, distribuidores e também sobre os agentes reguladores ligados ao setor onde a organização realiza suas atividades. Constitui-se, desta forma, a segunda dimensão da proatividade de mercado como definida nesta tese. Na sequência, apresenta-se a terceira dimensão da proatividade de mercado em relato, a proatividade de cliente.

3.2.3 Proatividade de Cliente

A proatividade de cliente envolve a criação ou a antecipação da mudança no mercado por meio de modificações nas necessidades dos consumidores. Necessidades perfazem um dos conceitos centrais no escopo do marketing (KOTLER, 2000), sendo consideradas *drivers* essenciais do comportamento de compra (SANDBERG, 2007). A ação sobre as necessidades do mercado é colocada como um dos pilares básicos da proatividade estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MARKIDES, 2008), tendo essa relevância enfatizada também no cenário específico da proatividade de mercado (SANDBERG, 2007).

Para o entendimento da proatividade de cliente é vital compreender-se antes de tudo a natureza das necessidades²⁰ no campo do marketing. Em síntese, uma necessidade surge na medida em que exista uma lacuna entre um estado atual e outro desejado (SILK, 2006). Ao mesmo tempo, admite-se que nem sempre os consumidores tenham noção concreta de tal discrepância, não sendo capazes, nesse caso, de reconhecer de forma clara suas próprias necessidades. Assim, tem-se que as necessidades podem existir sob as formas expressa ou latente:

²⁰ O termo “necessidade” é aqui empregado na sua dimensão mercadológica, ou seja, representa um desejo específico de consumo (DACKO, 2006). Transcende, portanto, a noção de necessidade como uma sensação inata de privação, a qual historicamente é colocada como defesa à ação direta de marketing (KOTLER, 2000).

necessidades expressas existem ao nível de consciência dos indivíduos e por isso mesmo são passíveis de serem articuladas. Já as necessidades latentes são aquelas que, embora existentes, não são passíveis de serem manifestas pelos consumidores, permanecendo ocultas deles próprios e assim, do mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Entende-se que a ação proativa em relação ao cliente atue na dimensão das necessidades latentes, enquanto uma tradicional postura reativa focalize as necessidades expressas dos consumidores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Em outras palavras, organizações orientadas ao mercado de forma reativa buscarão somente reconhecer e satisfazer as necessidades expressas dos consumidores de forma sistemática; trata-se de atender as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997). Organizações proativas, por sua vez, focalizarão precipuamente as necessidades ainda não articuladas pelo mercado, e por isso mesmo não atendidas pelos players que dele participam. (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Esse contraponto entre as necessidades expressas e latentes e sua relação com posturas reativas e proativas é um aspecto salientado pela literatura de marketing (SLATER; NARVER, 1998); reforça-se o entendimento que a passagem de uma postura reativa *customer-led* para outra, proativa, ocorra de forma inequívoca pelo reconhecimento das demandas que os próprios consumidores desconhecem (SLATER, 2001).

A ação sobre as necessidades dos consumidores toma a forma, muitas vezes, de modificações nas preferências²¹ de consumo (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Carpenter, Glazer e Nakamoto (1997) enfatizam a possibilidade de guiar as preferências dos consumidores de forma proativa. Observam que a estrutura de preferências inerente ao comportamento de compra não é fixa e independente da ação estratégica; consumidores “aprendem” a preferir uma marca à outra (*brand learning*) pela ação influenciadora da organização. No modelo tradicional – reativo – a estrutura de preferências é estabelecida pelos

²¹ No escopo desta tese uma preferência é definida como a escolha por uma marca em detrimento de outra. Essa opção é basicamente influenciada pela oferta de produtos e serviços à disposição no mercado e pelos atributos inerentes à oferta de diferentes marcas, como por exemplo, as funcionalidades dos produtos oferecidos, o formato de distribuição, ou a imagem que determinada marca conquistou junto ao público consumidor (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997).

consumidores, em relação a qual a empresa responde; no modelo proativo, as organizações influenciam a escolha do mercado entre marcas distintas, *“moldando a evolução das preferências de compra em favor de uma marca em particular”* (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997, p. 536). Nesse contexto, a influência sobre o aprendizado dos clientes a partir da experiência de consumo tem sido destacada como um ponto relevante na formação das preferências de compra. Mais especificamente, observa-se que o aprendizado gerado a partir das experiências de consumo pode ser gerenciado de forma deliberada pela organização (HOCH; DEIGHTON, 1997).²²

O foco nas preferências como forma de agir proativamente em relação ao mercado é descrito em Jaworski, Kohli e Sahay (2000). O padrão de escolha em determinado mercado pode ser modificado pela transformação do comportamento de compra. Cita-se o exemplo da empresa Body Shop, que subverteu o padrão da oferta de cosméticos ao incentivar a escolha (preferência) por produtos ecologicamente corretos. A estratégia da fabricante brasileira de cosméticos Natura é outro exemplo nesse sentido: alterando o modelo tradicional de consumo – construído sobre o desejo universal de reverter a ação do tempo – , a empresa instalou a preferência por uma proposta mais realista, focada antes de tudo na aceitação da idade e na noção de que cada fase da vida detenha a sua “beleza particular”. Na percepção da empresa, a ação sobre as preferências prévias de consumo no sentido de revertê-las perfaz um elemento essencial na estratégia da organização.²³

O estudo de Harris e Cai (2003) junto à fabricante mundial de diamantes De Beers corrobora o entendimento acima disposto. Para conseguir estabelecer-se no mercado chinês – até então indiferente ao apelo emocional do produto “diamante” – a empresa trabalhou no sentido de modificar as percepções dos consumidores e suas preferências de consumo. Na mesma linha seguem as ilustrações de Kumar, Scheer e Kotler (2000), descrevendo como o varejista sueco IKEA alterou a preferência de consumo em relação à mobília para montagem doméstica. O recente trabalho de Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) reforça o papel relevante da ação sobre as preferências dos consumidores na estratégia dessa empresa.

²² Esse aspecto é analisado de forma mais específica no item 3.3.2.4 “Capacidade de Educar o Mercado”.

²³ Pesquisa qualitativa realizada pelo autor na Natura em junho de 2007.

Finalmente, sustenta-se a idéia de que a formação de novas preferências de consumo torne a organização menos vulnerável às ofensivas da concorrência. Carpenter e Nakamoto (1989) observam que as organizações que de forma pioneira modelam as preferências dos clientes auferem maior vantagem competitiva em relação aos competidores. Consumidores são bastante suscetíveis às mensagens apostas pelos pioneiros de mercado; o impacto de uma atuação antecipada sobre suas preferências, muitas vezes, posiciona a organização que a promoveu num patamar superior aos concorrentes, tornando-a menos suscetível aos efeitos da cópia ou similaridade.

Assim, com esteio nos argumentos até aqui apostos, entende-se que a proatividade de cliente represente uma dimensão saliente e relevante na formação da proatividade de mercado. Somada às dimensões da oferta e da indústria descritas, estabelece as perspectivas pelas quais a proatividade de mercado pode ser implementada. Nesse ponto, e seguindo a estrutura de concepção do modelo teórico proposto, estabelecem-se os antecedentes atinentes a essas três dimensões.

3.3 ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Os fatores tidos como cruciais para a formulação e implementação da proatividade de mercado foram denominados neste trabalho de “antecedentes organizacionais”. Reunidos de acordo com sua natureza, entendeu-se melhor elencá-los em dois grupos básicos: (1) Alta Gerência e (2) Sistema Organizacional (Figura 03).

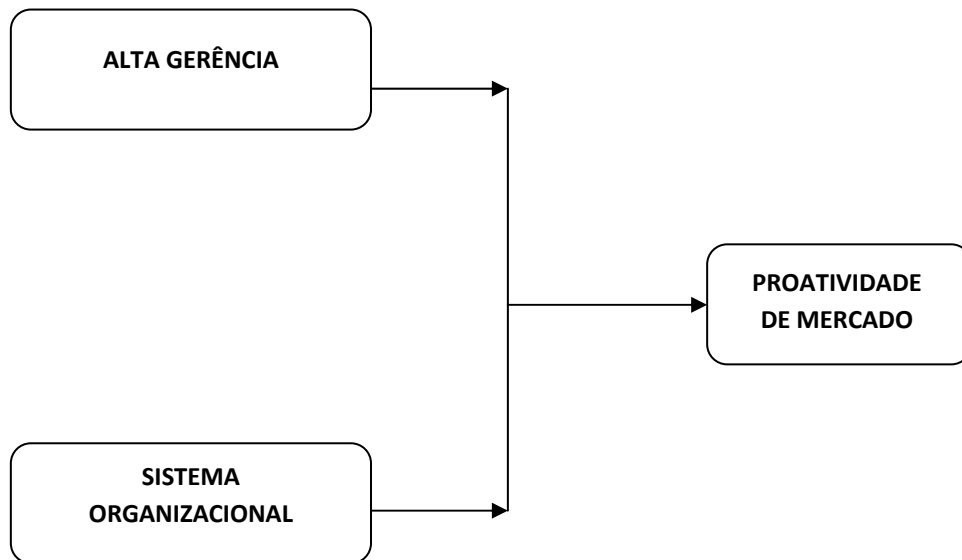


Figura 03 – Antecedentes da Proatividade de Mercado

Fonte: Análises e interpretações da literatura específica.

Os antecedentes da alta-gerência representam os fatores relacionados ao comportamento de diretores, gerentes e demais tomadores de decisão no âmbito estratégico da organização. Os antecedentes do sistema organizacional, por sua vez, dizem respeito a aspectos relacionados à estrutura e cultura organizacionais que impactam uma postura proativa em relação ao mercado. Na sequência descrevem-se cada um dos antecedentes atribuídos a essas duas dimensões.

3.3.1 Antecedentes da Alta-Gerência

Demarcou-se essa dimensão específica no âmbito dos antecedentes pelo reconhecido papel da alta-gerência na construção estratégica das firmas. Já Argyris (1966) destacava que a postura de uma organização será reflexo, em suma, das crenças, atitudes, e, principalmente, das ações (exemplos) daqueles que as

gerenciam. Argumento ecoado em considerações mais recentes como as de Whittington (2002), denotando a importância dos gestores de topo na condução do processo estratégico organizacional, em última análise, resultante da visão da gerência de primeira linha e de suas decisões. Hambrick (2007) chancela as afirmações anteriores de forma enfática, afirmando que:

[...] se quisermos entender por que as organizações fazem as coisas que fazem, ou por que performam como performam, devemos considerar os vieses e disposições de seus atores mais importantes, os executivos de topo (HAMBRICK, 2007, p. 334).

Ressalte-se, finalmente, que a dimensão da alta gerência é um componente reconhecido em modelos estratégicos de orientação para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Admite-se que a habilidade de uma organização em trabalhar movimentos proativos esteja fortemente ligada ao modelo mental dominante na esfera da gerência sobre a natureza do ambiente e relações com ele construídas (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Kumar; Scheer e Kotler (2000) também denotam o papel decisivo dos gestores na criação de estratégias voltadas a antecipar as condições de mercado vigentes. Assim, a dimensão da alta-gerência foi imputada ao modelo proposto, pois se entendeu que as pessoas envolvidas num processo de proatividade de mercado necessitam sentir de forma inequívoca o apoio das gerências de topo, no sentido de que terão os recursos e ferramentas necessários para a implementação de estratégias de natureza proativa frente ao ambiente de negócios. Nesse contexto, a pesquisa bibliográfica permitiu vislumbrar cinco fatores da alçada gerencial tidos como pré-requisitos para a proatividade de mercado. Os mesmos podem ser vistos na Figura 04, e serão descritos nos tópicos subsequentes.

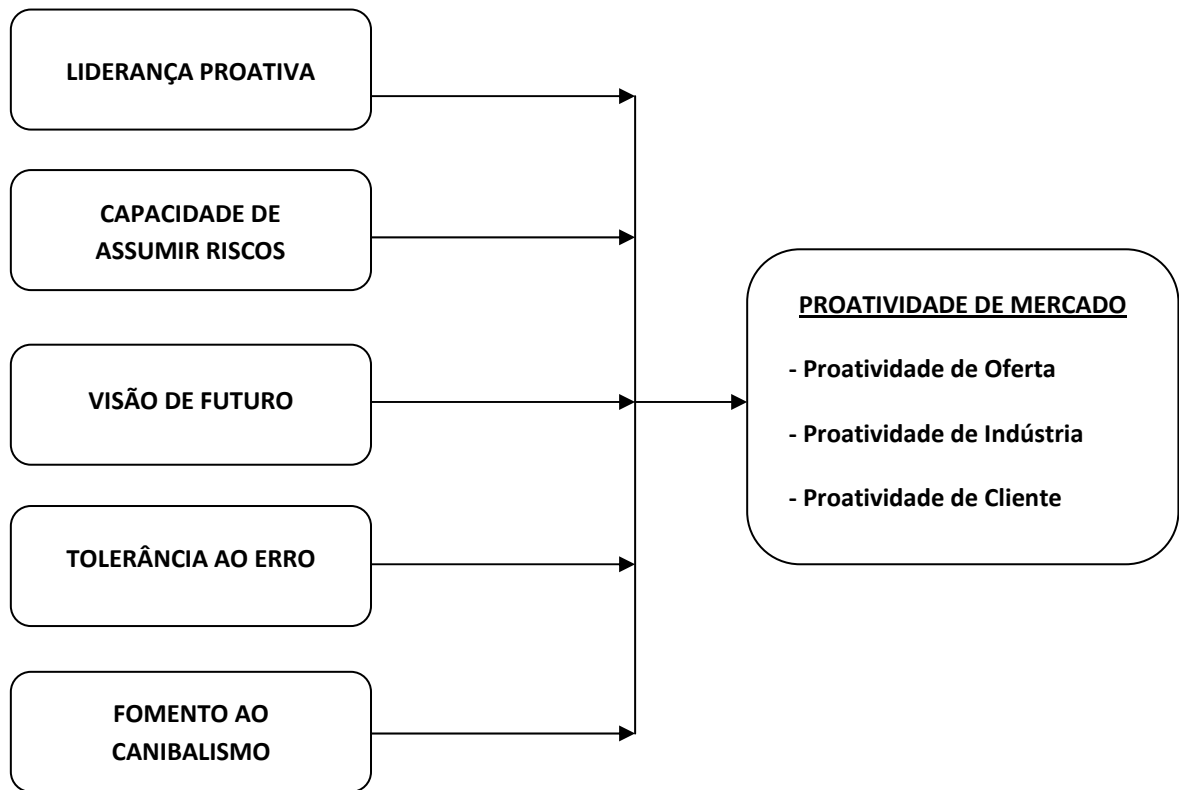


Figura 04 – Fatores da alta-gerência e a Proatividade de Mercado.

Fonte: Análises e interpretações da literatura específica.

3.3.1.1 Liderança Proativa

O papel da liderança no desenvolvimento da proatividade organizacional tem sido destacado pela literatura. Morgan (1992) observa que a implementação da proatividade na organização passa, antes de tudo, pelo desenvolvimento de um modelo mental proativo (*proactive mindset*) por parte dos executivos da organização. Esse autor argumenta que os limites da competição e do ambiente são, muitas vezes, mais um reflexo das percepções das gerências de topo do que propriamente realidades impostas. Nesse sentido, ações voltadas a modificar o ambiente são

colocadas como em grande parte dependentes de uma “personalidade proativa” dos líderes da organização. Mesmo entendimento professado por Jaworski, Kohli e Sahay (2000), destacando que a habilidade de incorporar ações proativas no dia-a-dia organizacional está fortemente relacionada com as visões que a alta gerência da organização possui sobre a natureza do ambiente em que compete.

Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) enfatizam de forma marcante a importância da liderança na construção de uma postura proativa de orientação ao mercado, tendo-a como o primeiro pré-requisito para a constituição de tal posicionamento. Para esses autores, a adoção de estratégias proativas passa por um estilo de liderança que fuja dos padrões tradicionais, o qual fomenta a criatividade e o livre curso de idéias no interior da organização. Nessa mesma linha direcionam-se os argumentos de Kumar, Scheer e Kotler (2000), ao disporem a importância dos líderes da organização na construção de uma postura proativa de mercado. Dessa forma, articulou-se nesta tese a noção de liderança proativa, perfazendo a mesma o primeiro antecedente destacado no âmbito da alta gerência.

Posta a relevância da liderança proativa no desenvolvimento da proatividade de mercado, buscou-se entender sua definição e natureza. Em primeiro ponto, denotou-se que uma característica marcante imputada ao líder proativo é a habilidade de reconhecer as ameaças e oportunidades do ambiente de forma antecipada (KASTENS, 1980; PLUNKETT; HALE, 1982). Martin (1983) descreve o gerenciamento proativo como um processo dinâmico voltado a controlar as contingências ambientais, no qual a identificação de novas oportunidades tem significativa importância. Morgan (1992) relaciona a gerência proativa à capacidade de criação e desenvolvimento de novas oportunidades, onde os eventos positivos não apenas “acontecem”, mas também são criados de forma voluntária pela ação gerencial.

Constatou-se também que o conceito de liderança proativa guarda estreita consonância com estilos de liderança não-tradicionais evidenciados pela literatura, como os de “liderança transformacional” e de “liderança lateral”. A postura transformacional contrapõe-se ao comportamento convencional de liderança, baseado no controle e na supervisão constantes (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001). Em contraste, líderes transformacionais criam e disseminam uma visão

de futuro para a organização, encorajam a autonomia e o desenvolvimento pessoal, provendo suporte no caso de eventuais problemas e dificuldades. Ainda, a liderança transformacional é associada fortemente a um comportamento não avesso ao risco e tolerante às falhas e erros de percurso (CARLESS; WEARING; MANN, 2000). Essas características são também associadas ao que se determinou por “liderança lateral”, enfoque gerencial baseado na criatividade, no incentivo à tomada de risco e na busca por novos métodos e soluções de trabalho (SLOANE, 2006).

Estudos reforçam a relação entre o conceito de liderança proativa e os estilos de liderança não tradicionais destacados. Martin (1983) já apontava aspectos como o fomento da criatividade, a flexibilidade em relação ao risco e a autonomia – características marcantes no domínio das lideranças transformacional e lateral – como requisitos inequívocos no âmbito da proatividade gerencial. Macadam (1991) vincula a liderança proativa às ações de estímulo e incentivo aos colaboradores no sentido de acreditarem e perseguirem os objetivos organizacionais, características marcantes no escopo da liderança lateral. Mais recentemente, Crant (2000) observa a relação entre a personalidade proativa e o estilo de liderança transformacional em estudo sobre cento e cinquenta e seis pares (*dyads*) de executivos, relação já aludida em estudos anteriores (BATEMAN; CRANT, 1993). Dessa forma, atrelam-se também ao conceito de liderança proativa aqui desenhado, as características relacionadas aos estilos de liderança não tradicionais expostos pela literatura.

Nesse ponto, importante destacar que a relação entre a reatividade e a proatividade gerenciais não se expressa na sua melhor forma por meio de uma simples dicotomia. Líderes podem ser mais ou menos proativos ou reativos sob determinadas circunstâncias, assinalando o impacto dos fatores situacionais e ambientais nesse sentido, como por exemplo, o tamanho da organização em que atuam ou o contexto em que a mesma se insere (LARSON et al., 1986). Destarte, e ancorado também nesse raciocínio, o conceito de liderança proativa aqui advogado não preceitua uma ação da gerência defesa a qualquer tipo de postura reativa, mas sim, uma tendência à antecipação e à tomada de iniciativa no processo de decisão gerencial.

Assim, com base nas considerações até aqui apostas articula-se a seguinte definição para a liderança proativa:

“é o comportamento da alta-gerência marcado pela busca de novas oportunidades, pelo fomento à autonomia, à criatividade e à tomada de risco, e pelo contínuo reexame das práticas de trabalho adotadas pelos membros da organização”.

Posta a definição para a liderança proativa, constroem-se as respectivas hipóteses de pesquisa a ela correlatas. Nesse sentido, supõe-se que a liderança proativa seja um importante antecedente da alta-gerência para a proatividade de mercado em suas três dimensões. A inovação em produtos, serviços e na proposta de valor ao mercado – essência da proatividade na dimensão da oferta – é relacionada pela literatura como uma ação precípua no âmbito da liderança proativa (MORGAN, 1992; SLOANE, 2006). A proatividade gerencial também é vista atuando no sentido de promover mudanças substanciais na estrutura da indústria, como ocorre, por exemplo, na geração de um novo modelo de negócio em determinado setor (SLOANE, 2006). Finalmente, ações proativas em relação ao cliente e suas necessidades também são relacionadas de forma positiva com um estilo de liderança pautado pela proatividade (MORGAN, 1992).

Assim, as considerações precedentes sustentam as primeiras hipóteses de pesquisa do presente trabalho:

H_{1a}: A liderança proativa por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{1b}: A liderança proativa por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{1c}: A liderança proativa por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Feitas as considerações relevantes ao escopo da liderança proativa, apresenta-se na sequência o segundo antecedente da alta-gerência relacionado à proatividade de mercado.

3.3.1.2 Capacidade de Assumir Riscos

O segundo antecedente proposto refere-se à capacidade da alta gerência em assumir riscos. É saliente a relação traçada entre a disposição em assumir riscos e a questão da proatividade estratégica (MILLER; FRIESEN, 1978; MORGAN, 1992). Em outras palavras, as capacidades de assumir riscos (*riskiness*) e de atuar proativamente em relação ao ambiente (*proactiveness*) são vistas como elementos fortemente relacionados (LUO, 2004). Saliente-se que a questão do risco como um elemento relevante no escopo da alta-gerência é aspecto destacado pela literatura (PALMER; WISEMAN, 1999; LUMPKIN; DESS, 1996), espelhando essa relevância também no âmbito específico da orientação estratégica de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

O elemento “risco”, como entendido neste trabalho, representa o investimento de recursos em ações com razoável chance de insucesso (MILLER; FRIESEN, 1978; SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008). Espelha a possibilidade de uma perda não esperada em relação a uma decisão ou atividade (APGAR, 2006). Ressalta-se que a postura diante do risco por parte dos gestores não seja uma habilidade inata ou atitude intelectual, constituindo um tipo de inteligência (*risk intelligence*) e, assim, passível de aprimoramento e aprendizado (APGAR, 2006). A tomada de risco, nesse raciocínio, é vista como um reflexo das ações e disposições da alta gerência (PALMER; WISEMAN, 1999).

No âmbito gerencial, o risco é relacionado de forma marcante com decisões de escolha estratégica pautadas pela proatividade (PALMER; WISEMAN, 1999). Em outras palavras, é direta a relação entre o nível de risco envolvido e a natureza voluntarista e proativa das decisões da alta-gerência. Essa relação já era apontada por Miller e Friesen (1978) em estudo sobre os arquétipos da formulação estratégica. Esses autores analisam as variáveis risco e proatividade tendo em evidência oitenta e um estudos de casos; denotam a razão direta existente entre os níveis de risco e os níveis de proatividade em organizações com comportamentos estratégicos diferentes. O estudo observa altos níveis de risco assumido e de proatividade nas firmas com uma postura não reativa voltada a manipular o

ambiente; em sentido contrário, em organizações extremamente conservadoras e avessas à mudança deliberada, as variáveis risco e proatividade espelham níveis bastante reduzidos.

Morgan (1992) atribui à questão do risco essencial papel no escopo da chamada gestão proativa (*proactive management*), enxergando a tomada de risco como uma capacidade essencial para gerentes que busquem atuar proativamente. Ainda, esse autor observa que o aspecto “risco” está imerso em um paradoxo organizacional, expondo a tensão entre a exigência por retornos financeiros estáveis e de curto prazo e o risco inerente a estratégias inovadoras e voltadas à mudança. Na mesma linha, Sloane (2006) considera a tomada de risco como uma capacidade essencial no âmbito de lideranças com forte direcionamento proativo, as quais promovem de forma constante a criatividade e novas formas de pensar a realidade.

Importante contribuição ao debate em curso é dada por Luo (2004). Para esse autor, a proatividade estratégica cresce na razão direta em que a organização é capaz de conduzir atividades de risco em mercados ou indústrias voláteis. Em outras palavras, quanto mais proativa for a organização maior será a probabilidade de a mesma assumir maiores riscos em suas incursões por novos mercados e oportunidades (LUO, 2004, p. 755). Luo (2004) observa que a proatividade estratégica torna as organizações mais afeitas às incertezas do ambiente do que aquelas voltadas à reação às demandas ambientais, não obstante os riscos aí inerentes. O autor verifica empiricamente a relação aludida em estudo sobre a abertura de negócios em mercados emergentes, mais especificamente, investigando cento e oitenta e quatro unidades de negócios internacionais atuantes no mercado chinês. Os resultados ratificam a noção de que as incertezas do ambiente – e os riscos a elas inerentes – são mais percebidas quanto menor for o grau de proatividade estratégica da organização.

Trabalhos como os de Kumar, Scheer e Kotler (2000) e Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) ecoam os pressupostos até aqui esboçados. Nesse contexto, a aversão ao risco é tida como uma das grandes barreiras para a adoção de práticas proativas em relação ao mercado. Kumar, Scheer e Kotler (2000) ressaltam que as estratégias que visam transformar o mercado envolvem, em princípio, maior risco do que aquelas mais conservadoras. Isso faz com que sejam vistas, muitas vezes,

como idéias muito arrojadas ou até irracionais pelos membros da organização. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) consideram a tomada de risco como um elemento-chave na concepção de estratégias voltadas a guiar o ambiente de negócios de forma proativa.

Entende-se aqui que a alta gerência deva não só ser, ela própria, afeita ao risco, como também encorajar a tomada de risco pelos demais membros da organização. Nesse aspecto, converge-se com o entendimento de que a capacidade de assumir riscos seja, mais do que uma determinação pessoal, uma experiência coletiva e que possa ser fomentada na organização a partir de ações partidas de seus líderes (APGAR, 2006). Com base nesse entendimento, definiu-se da seguinte forma a capacidade de assumir riscos no contexto deste trabalho:

“é o comportamento da alta-gerência marcado pela disposição à tomada de risco, bem como pelo incentivo à tomada de risco por parte dos membros da organização”.

Assim, as considerações até aqui descritas deixam clara a propriedade da tomada de risco como um elemento de sustentação à proatividade de mercado. Como dispõem Miles e Snow [1978], tipos estratégicos voltados à criação da mudança e à busca de novas oportunidades confrontar-se-ão, invariavelmente, com maiores riscos do que aqueles apenas afeitos à defesa de seus próprios limites. Dessa forma, uma acentuada aversão ao risco poderá solapar a implementação de ações estratégicas de natureza proativa (KUMAR, 2004).

Entende-se que a questão do risco guarde relação com as três dimensões da proatividade de mercado propostas neste trabalho. O risco é relacionado de forma marcante às ações de inovação e de pesquisa e desenvolvimento (PALMER; WISEMAN, 1999; O’CONNOR; VERYZER, 2001), elemento essencial na dimensão da proatividade de oferta. Davila, Epstein e Shelton (2006) destacam a relevância de uma disposição gerencial não avessa ao risco no âmbito da inovação em suas diversas dimensões. Ações de aquisição e de diversificação de negócios, exemplos ligados à proatividade de indústria, também são vistas como escolhas estratégicas com significativa incidência de risco (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006). Por fim,

a ação sobre as necessidades latentes dos consumidores – foco da proatividade de cliente como relatado – é referida como uma fonte potencial de risco pela literatura (SLATER; NARVER, 1998, MARKIDES, 2008).

Assim, em face dos argumentos até aqui considerados, apresentam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{2a}: A capacidade de assumir riscos por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{2b}: A capacidade de assumir riscos por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{2c}: A capacidade de assumir riscos por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Delimitadas as hipóteses relativas à capacidade de assumir riscos, descreve-se o terceiro antecedente atrelado ao modelo proposto.

3.3.1.3 Visão de Futuro

O terceiro antecedente ligado ao escopo da alta-gerência diz respeito à visão de futuro por parte dos líderes da organização. Questão destacada pela literatura, a visão de futuro é posta como um requisito fundamental para as organizações que pretendam modificar as condições do mercado (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) destacam o papel dos líderes organizacionais na articulação de uma visão de futuro, a qual constitui, enfatizam, um elemento relevante em posturas voltadas a transformar o mercado. Kumar, Scheer e Kotler (2000) atrelam uma orientação proativa de mercado àquilo que denominam por “visão de futuro”. Essa, representa a habilidade de enxergar-se oportunidades “*onde os outros [concorrentes] não as enxergam*” (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000, p. 132), perscrutando necessidades latentes que o próprio mercado desconhece.

Assim, é posta a propriedade da visão de futuro enquanto um antecedente gerencial da proatividade de mercado.

Primeiramente, importante destacar que a visão de futuro, como entendida neste trabalho, transcende o significado de uma aspiração destituída de embasamento. Nesse sentido, alinha-se ao conceito de “previsão sobre as dinâmicas da indústria”²⁴ de Hamel e Prahalad (1994). Baseada em conhecimentos e insights sobre tendências tecnológicas, demográficas, regulações e estilos de vida, essa capacidade de previsão pode ser utilizada para “*reescrever as regras da competição e criar novos espaços competitivos*” (HAMEL; PRAHALAD, 1994, p. 82). Um segundo aspecto diz respeito ao compartilhamento da visão de futuro entre os membros da organização. Como destacam Hughes e Beatty (2005), uma visão de futuro que parte dos líderes deve ser decodificada para toda a organização, configurando uma espécie de crença compartilhada. Enfatizando esse raciocínio, destacam que uma visão de futuro necessita de indivíduos que “*influenciem o pensamento de outros indivíduos*” sobre sua importância e significado (HUGHES; BEATTY, 2005, p. 44). Importante salientar que a propriedade desse compartilhamento é destacada pela literatura sobre a proatividade voltada ao mercado (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).

Hughes e Beatty entendem a visão de futuro como uma das manifestações do pensar estratégico, definindo-a como uma capacidade preditiva da alta-gerência em transcender o presente e antecipar o futuro (HUGHES; BEATTY, 2005, p. 43). Seguindo em suas argumentações, observam que a capacidade de articular uma visão de futuro não se confunde com o tradicional planejamento de longo prazo. Uma visão de futuro, destacam, não traduz um projeto analítico, linear e quantitativo, mas sim, representa antes de tudo um processo cognitivo, pautado pela síntese e pela imaginação. Por meio dele os líderes da organização geram idéias a respeito de possibilidades não concebidas e as disseminam entre os membros da organização.

Contribuição importante ao entendimento da visão de futuro emana também de O'Connor e Veryzer (2001). Para esses autores, uma visão voltada ao futuro desafia o paradigma de curto-prazo dominante no cenário organizacional,

²⁴ Livre tradução do autor para a expressão “*industry foresight*”.

aglutinando técnicas e capacidades voltadas a imaginar mudanças no mercado. O estudo analisa os mecanismos associados a uma visão de futuro em pesquisa qualitativa enfocando projetos de inovação junto a nove grandes organizações. Como resultado, denota o papel da alta-gerência em articular, disseminar e sustentar uma visão de futuro, fazendo com que as idéias a ela atreladas sejam aceitas em todos os níveis organizacionais e repercutindo em níveis maiores de inovação. Nesse sentido, a visão é “validada” de forma coletiva, sendo a partir daí tomada como um objetivo de relevância incontestável. Para O’Connor e Veryzer (2001), a visão de futuro subsume-se, muitas vezes, numa habilidade de identificar realidades de mercado não existentes. Nesse sentido, convergem ao sentido de visão empregado por Hamel e Prahalad (1994), ou seja, uma visão única em relação ao futuro voltada a transcender a realidade da indústria.

Finalmente, vale mencionar as considerações que Sloane (2006) articula sobre o tema. Para esse autor, a visão de futuro deve ser tornada real, garantindo que os objetivos a ela atrelados sejam perseguidos por toda a organização. Nesse sentido, converge para a noção de compartilhamento já descrita, advertindo para a pouca proficuidade de visões que não sejam assimiladas de forma concreta e coletiva pelos membros da organização. Assim, em face das observações em curso, a visão de futuro como definida neste trabalho ganha a seguinte acepção:

“é a habilidade da alta-gerência em formular, articular e disseminar idéias a respeito do futuro”.

Tendo como substrato as argumentações até aqui descritas, considera-se nesta tese que a visão de futuro configure um antecedente fundamental relacionado ao comportamento da alta-gerência. Ainda, entende-se que o mesmo se relacione com as três dimensões da proatividade de mercado já descritas. Conforme relatado, é reconhecida a influência de uma visão de futuro sobre a inovação na oferta (O’CONNOR; VERYZER, 2001), na indústria (HAMEL; PRAHALAD, 1994) e em relação aos clientes (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Essa constatação permitiu que se articulasse as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{3a}: A visão de futuro por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{3b}: A visão de futuro por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{3c}: A visão de futuro por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

A análise da literatura tornou possível entrever um quarto antecedente atrelado à dimensão da alta-gerência, dizendo respeito à questão do erro e seus corolários. É o que se apresenta a seguir.

3.3.1.4 Tolerância ao Erro

A tolerância ao erro conforma o quarto antecedente imputado à dimensão da alta-gerência a partir da revisão de literatura. Kumar (2004) denota que a tolerância ao erro constitui elemento fundamental no fomento à experimentação, característica básica das organizações proativas. A relação entre uma postura não avessa ao erro e posturas de natureza inovadora é destacada: Sloane (2006) observa que a tolerância ao erro deva constituir uma variável inerente ao processo de inovação; Farson e Keyes (2002) ressaltam que líderes tolerantes às falhas de percurso (*failure-tolerant leaders*) são essenciais em organizações voltadas à inovação constante, ao mesmo tempo em que assinalam o caráter eminentemente negativo imputado ao erro no cenário organizacional. Entendeu-se coerente, portanto, admitir a tolerância ao erro como um potencial antecedente para a proatividade de mercado.

Já Hamel e Prahalad (1994) destacavam a questão em foco, dispondo que uma postura permeável ao erro seja uma característica efetiva no âmbito de estratégias voltadas a transformar o mercado. Observam que, muitas vezes, a aversão ao erro encontra-se fortemente relacionada a uma disposição de seguidor na indústria; organizações não tolerantes às falhas de percurso preferem “deixar que

os concorrentes errem primeiro” (HAMEL; PRAHALAD, 1994, p. 197), decidindo investir em novos produtos e serviços apenas quando possuem maior certeza de sua eficácia de mercado. Direcionamento análogo sobre a questão é encontrado em Amabile (1998), observando que uma excessiva preocupação com o sucesso comercial das inovações constitui-se num dos obstáculos à geração da criatividade organizacional.

Importante destacar que o elemento “erro”, neste trabalho, relaciona-se às falhas de percurso inerentes ao processo de criação e inovação, distinguindo-se assim dos erros decorrentes de inabilidade ou ineficiência. Como destaca Sloane, a aceitação do erro deve ser intrínseca ao processo de criatividade e inovação empresarial; a liberdade de inovar e a experimentação devem ser acompanhadas da *“liberdade de errar”* (SLOANE, 2006, p. 95). Contudo, deve-se diferenciar o erro enquanto um insucesso pontual de outro, oriundo de uma inabilidade específica. A esse respeito é relevante a contribuição de Farson e Keyes (2002). Para esses autores, erros *“letais”* são aqueles que sob nenhuma hipótese podem ser admitidos, citando como exemplo falhas que ameacem a saúde e/ou a segurança dos consumidores, ou que prejudiquem a imagem da empresa de forma indelével. Em contrapartida, observam que uma boa parte dos erros são *“justificáveis”*, porque inerentes ao processo de inovação e criação de idéias (FARSON; KEYES, 2002, p. 66).

Nesse contexto, a gestão do erro implica em distinguir entre os erros derivados da simples ineficiência e que possam comprometer o negócio, dos recorrentes da experimentação e criação, gerando-se aprendizado a partir desses últimos. Convergente à noção disposta, a tolerância ao erro é definida no escopo deste trabalho como:

“a postura da alta-gerência tolerante aos erros gerados no processo de inovação e desenvolvimento de novas idéias, com o intuito de gerar aprendizado a partir dos mesmos”.

A definição descrita guarda sintonia com o processo de aprendizado organizacional. Como constatam Davila, Epstein e Shelton (2006), a falha, como

parte natural no processo de criação, possibilita a geração de aprendizado para a organização. É impossível prever de forma absoluta quais idéias serão um sucesso e quais irão fracassar; nessa realidade, compreender o “*valor da falha*” pressupõe reconhecer as oportunidades de aprendizado provenientes dos erros inerentes às estratégias de inovação (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006, p. 226). Muitas vezes, considera-se que esse aprendizado advindo do erro possa gerar descobertas que se revelam posteriores oportunidades, naquilo que se passou a denominar de serendipidade.

De forma específica, a serendipidade representa as descobertas afortunadas acidentais, frutos do “acaso”, geradas a partir de insucessos e falhas. Kumar, Scheer e Kotler (2000) descrevem a serendipidade como um elemento importante no desenvolvimento de idéias inovadoras e, por corolário, no cenário de estratégias voltadas a guiar proativamente o mercado. Exemplos de serendipismo englobam inovações como o bloco de notas *Post-It* (3M), gerado a partir do insucesso no desenvolvimento de um adesivo (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; FARSON; KEYES, 2002) e o sabonete *Ivory* (Procter & Gamble), descoberto por força de um erro no processo de produção (SLOANE, 2006). O exemplo mais recente de serendipidade é representado pelo medicamento *Viagra*, da empresa Pfizer, inicialmente desenvolvido como fármaco para o controle da pressão sanguínea e que acabou revelando, em testes, eficiente e inesperada ação profilática contra a disfunção erétil (SLOANE, 2006).

Assim, considera-se nesta tese que a tolerância ao erro seja um antecedente da alta-gerência que se relaciona com as três dimensões da proatividade de mercado já descritas. Conforme destacado pela literatura, posições não avessas ao erro surtem impacto positivo na dimensão da oferta de produtos e serviços (KUMAR; SCHEER, KOTLER, 2000), na perspectiva da indústria (HAMEL; PRAHALAD, 1994) e no âmbito dos clientes (SLOANE, 2006). Em sintonia com essas considerações, elabora-se a quarta hipótese de pesquisa do presente trabalho:

H_{4a}: A tolerância ao erro por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{4b}: A tolerância ao erro por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{4c}: A tolerância ao erro por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Um quinto e último antecedente foi atrelado à dimensão da alta-gerência a partir da revisão de literatura, também considerado pré-requisito à construção da proatividade de mercado. O mesmo é apresentado na próxima seção.

3.3.1.5 Canibalismo da Oferta

O quinto antecedente aludido contempla a disposição da alta-gerência em promover o canibalismo constante das ofertas entregues ao mercado. Apregoa-se que as organizações voltadas à proatividade enxergam a ação de canibalizar os próprios produtos e serviços como uma possibilidade estratégica, ao invés de uma disfunção a ser evitada. Como ressalta Kumar (2004), se cedo ou tarde as ofertas acabarão inexoravelmente sendo destituídas pela concorrência, então é melhor antecipar esse processo, tornando as próprias ofertas obsoletas e colocando outras novas em seu lugar. A visão de que o canibalismo da oferta possa constituir-se numa estratégia deliberada sustenta que as organizações possam auferir vantagem competitiva a partir da “destruição” das vantagens até então construídas (D’AVENI, 1994).

Optou-se por relacionar o fomento ao canibalismo da oferta na dimensão da alta gerência por entender-se que, em última análise, será a percepção dos executivos de topo da organização que irá determinar uma maior ou menor tendência em promover essa postura (SLOANE, 2006). Como observam Chandy e Tellis (1998), o fomento ao canibalismo é, antes de tudo, uma atitude dos tomadores de decisão da organização. Assim, argumentam que as gerências de primeira linha possuem um papel fundamental na promoção do canibalismo da oferta, pressuposto que investigam em pesquisa junto a cento e noventa e duas unidades de negócios em três indústrias de alta tecnologia. Os resultados apontam para uma relação

positiva entre a disposição da alta gerência ao canibalismo e a tendência da organização em substituir seus próprios produtos e serviços.

De forma genérica, o canibalismo ocorre quando uma empresa introduz um novo produto²⁵ no mercado, o qual passa a competir com seus próprios produtos ali ofertados (TRAYLOR, 1986). Em outras palavras, as vendas de um novo produto passam a reduzir as vendas de outro(s) existente(s) (MASON; MILNE, 1994). Elemento indispensável à definição do canibalismo é o fato dos clientes de determinado produto fabricado por uma companhia passarem a consumir outro, por ela mesma introduzido no mercado. Isso porque esse novo produto poderá acarretar não só a substituição aludida, mas também, a conquista de parcelas de consumo até então dirigidas à concorrência. Importante perceber que essa expansão de mercado, embora muitas vezes constitua um dos objetivos atrelados à estratégia de canibalização, não conforma por si só uma ação de canibalismo (KERIN; HARVEY; ROTHE, 1998).

Historicamente o canibalismo tem sido visto como um equívoco gerencial a ser evitado (COPULSKI, 1976), ou um “efeito colateral” no processo de inovação (CHANDY; TELLIS, 1998). Isso porque, muitas vezes, a canibalização seja consequência de ações equívocas, tais como uma diversificação excessiva da linha de produtos, um posicionamento inadequado causando sobreposição de marcas, ou até mesmo de pressões da alta-gerência por um nível maior de inovação (KERIN; HARVEY; ROTHE 1978). Moorthy e Png (1992) ilustram os efeitos negativos oriundos da substituição não planejada de um produto diferenciado, por outro, de menor qualidade. Nesses casos, é coerente a observação de que a potencialidade de canibalismo deva ser reconhecida previamente ao lançamento de uma nova oferta, tomando-se medidas para que seja evitada (MASON; MILNE, 1994).

Em contrapartida, a literatura admite que o canibalismo possa constituir uma ação deliberada por parte dos gestores, e assim, constituir uma estratégia no escopo da inovação. Nesse sentido, o canibalismo “desejado” ou “intencional” (TRAYLOR, 1986) é colocado como uma ação coerente em ambientes de alta competitividade, marcados pela constante inovação da oferta. Nesse caso, a organização busca

²⁵ O termo “produto” é aqui empregado designando mercadorias e serviços.

literalmente substituir vantagens competitivas já conquistadas por outras, de forma antecipada à concorrência (KERIN; HARVEY; ROTHE, 1978).

Cravens et al. (2000) denominam essa dimensão positiva relatada justamente de “*canibalismo proativo*”, representando a obsolescência dos produtos e serviços produzida de forma deliberada pela organização. Utilizando esse conceito, Blomquist e Holm (2004) observam que o canibalismo proativo possa representar uma alternativa planejada no escopo da inovação. Mais especificamente, esses autores apontam a obsolescência projetada dos produtos como uma variável importante nos processos de extensão de linha. Aderente a esse entendimento, a noção de canibalismo da oferta descrita neste trabalho pressupõe uma ação antecipada, não se confundindo com os efeitos de um canibalismo “inadvertido” como descrito. Destarte, o fomento ao canibalismo da oferta ganha nesta tese o seguinte significado:

“é o comportamento da alta-gerência voltado a promover a obsolescência das ofertas da própria organização, no sentido de substituir os produtos e serviços de forma antecipada à concorrência”.

Kumar; Scheer e Kotler (2000) dispõem que a resistência à canibalização guarda uma relação inversa com o nível de proatividade em relação ao mercado. Citam exemplos como os da Kodak – que relutou em atuar no mercado de fotografia digital receando canibalizar sua oferta tradicional – e de empresas como Ford e GM, ao negligenciarem o mercado de minivans pelo risco de canibalizarem seus veículos *stations wagons*. Como observa D`Aveni (1994), muitas organizações retardam o lançamento de novos produtos pelo receio de canibalizarem sua própria oferta. A relutância da IBM em entrar no mercado de computadores pessoais é outro exemplo citado nesse sentido (D`AVENI, 1994; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Em dissonância, a literatura descreve episódios onde empresas galgaram posições competitivas superiores – como Procter & Gamble (MASON; MILNE, 1994), Sony (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), Gillette (D`AVENI, 1994; SLOANE, 2006) e Intel (SLOANE, 2006) – a partir da constante substituição de suas próprias ofertas de forma deliberada.

Contribuição recente ao tema é oferecida por Narver, Slater e MacLachlan (2004), observando que numa estratégia proativa de orientação para o mercado o risco de tornar obsoletos os próprios produtos não deve inibir a inovação. Nessa linha também se direcionam as constatações de Markides (2008), pontuando que o receio de canibalização constitui um dos obstáculos à construção de modelos de negócio totalmente inovadores, que modificam radicalmente os padrões da competição. Tais observações ecoam raciocínio anterior de Chandy e Tellis (1998), os quais já destacavam a relação positiva entre uma propensão a canibalizar a própria oferta e maiores taxas de sucesso na inovação de produtos e serviços.

O canibalismo dos produtos e serviços, assim, é visto neste estudo como um antecedente relevante para a proatividade no âmbito da oferta. Como destacado, são salientes as considerações de que o canibalismo dos produtos e serviços seja uma variável relevante na construção de novas ofertas ao mercado (CRAVENS, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Ao mesmo tempo, não se postulam efeitos do canibalismo da oferta sobre a proatividade de indústria e dos clientes, em face da natureza já relatada dessas dimensões no escopo da proatividade de mercado.

Os argumentos até aqui considerados conferem esteio para que se apresentem a seguinte hipótese de pesquisa:

H₅: O fomento ao canibalismo da oferta por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

Conforme já disposto, um segundo grupo de antecedentes foi delineado neste trabalho a partir dos insights da literatura. Assim, descritos os antecedentes relacionados à dimensão da alta-gerência, articulam-se na sequência aqueles arrolados ao conjunto do sistema organizacional.

3.3.2 Antecedentes do Sistema Organizacional

O segundo conjunto de antecedentes delineado nesta tese, denominado de “Sistema Organizacional”, traduz a esfera coletiva da organização, aglutinando aspectos que também impactam a formulação e implementação da proatividade de mercado. A noção de sistema organizacional como um antecedente estratégico de orientação ao mercado é ilustrada pela literatura (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Entende-se que, ao lado da dimensão específica da alta-gerência, existam fatores ligados ao todo da organização que mereçam ser contemplados na análise estratégica das firmas.

As características imputadas à dimensão do sistema organizacional relacionam-se fundamentalmente a aspectos ligados à *cultura*, *capacidades* e *dinâmicas internas* da organização. Capacidades organizacionais são tidas como tijolos básicos no processo de construção estratégica (DAY, 1994). Da mesma forma, aspectos ligados à cultura organizacional têm a sua relevância destacada no desenvolvimento das estratégias de marketing (DESHAPNDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993). Finalmente, as dinâmicas organizacionais – representando as relações entre os membros da organização – também são citadas como variáveis salientes no escopo das estratégias de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Assim, articularam-se os seguintes antecedentes no âmbito do sistema organizacional: (1) capacidade de inovação; (2) cultura baseada na flexibilidade; (3) competição interna e (4) capacidade de educar o mercado (Figura 5). Os mesmos serão descritos em maior detalhe nas seções subseqüentes.

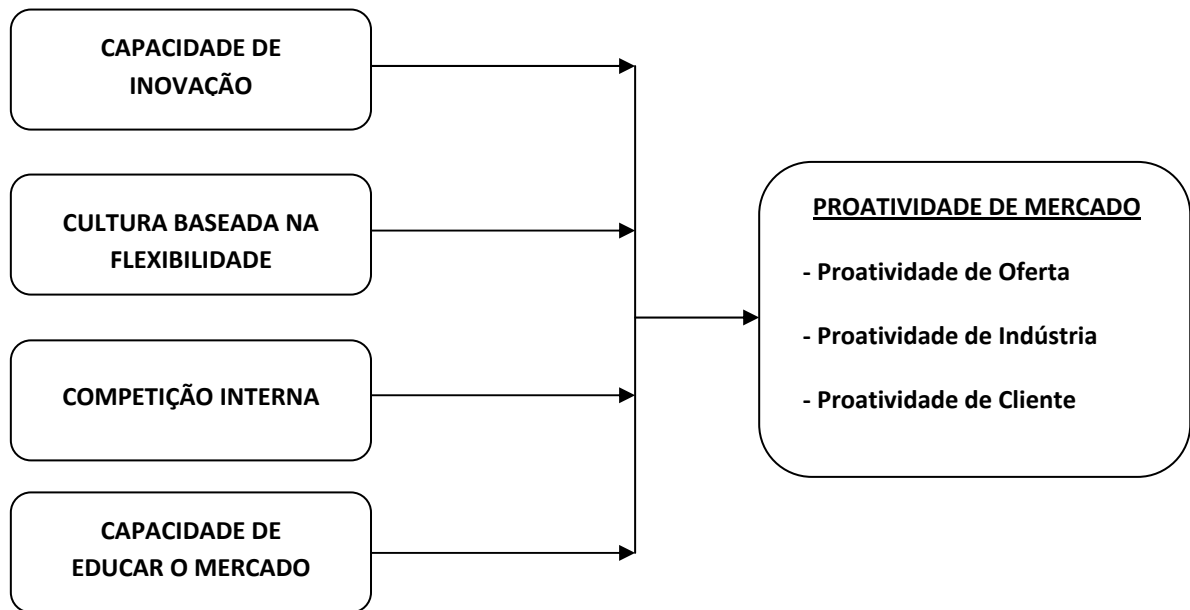


Figura 05 – O Sistema Organizacional e a Proatividade de Mercado

Fonte: Análises e interpretações da literatura específica.

3.3.2.1 Capacidade de Inovação

A inovação é tida como uma das capacidades essenciais no âmbito das organizações (GATIGNON et al., 2002; WANG; AHMED, 2004), importância que se reflete também no cenário específico da proatividade estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1994; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Narver e Slater (2004) postulam uma relação positiva entre uma postura proativa de orientação para o mercado e uma orientação para a inovação. Beverland, Ewing e Matanda (2006) observam que a inovação é uma das bases para a construção de estratégias voltadas a guiar o mercado, posição já sustentada por Carrillat, Jaramillo e Locander (2004). Markides (2008) concede à inovação espaço de destaque no âmbito do posicionamento voltado a redefinir proativamente o modelo de negócio da indústria.

Destarte, considerou-se a capacidade de inovação como um antecedente saliente no âmbito da proatividade de mercado.

A literatura tem representado a inovação e suas pertinências sob diversas formas, gerando acepções multifacetadas a esse respeito (GATIGNON et al., 2002; WANG; AHMED, 2004). Assim, antes de tudo, é fundamental definir os termos “inovação” e “capacidade de inovação” como entendidos no escopo deste trabalho. De forma objetiva, a capacidade de inovação (*innovativeness*) representa a habilidade da organização em desenvolver inovações (HULT; SNOW; KANDEMIR, 2003). Nesse sentido, é vista como uma orientação organizacional que facilita e promove o comportamento inovador (HURLEY; HULT, 1998). A inovação, por sua vez, define-se basicamente como uma mudança (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006), representada pela criação de algo novo ou diferente (HULT; SNOW; KANDEMIR, 2003; SANDBERG, 2007).

Em relação à forma como pode ser implementada, a inovação tem sido descrita a partir de diferentes prismas – inovação de produto ou serviço (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), de processo (WANG; AHMED, 2004) de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005), do modelo de negócio (MARKIDES, 2008) e tecnológica (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON 2006) constituem exemplos mais recorrentes. Damanpour (1991) oferece um modelo sintético onde a inovação é vista nas dimensões técnica (ou tecnológica) e administrativa. A primeira abrange a perspectiva dos produtos, serviços e processos a eles relacionados; a segunda envolve a estrutura organizacional e respectivos processos administrativos. Essa dicotomia é vista abarcando as diferentes formas de inovação destacadas pela literatura, sendo considerada propícia para aplicação no campo do marketing e mais especificamente no cenário das estratégias de orientação ao mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Finalmente, em relação à intensidade, a inovação é vista como radical ou incremental (GATIGNON et al., 2002; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006). Inovações incrementais partem do que é existente, representando mudanças de menor projeção e impacto. Já as inovações radicais envolvem mudanças significativas, provocando “*transformações marcantes no cenário competitivo da indústria*” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006, p. 51).

Dessa forma, com base nas considerações dispostas, a capacidade de inovação definida neste trabalho envolve a orientação para a mudança nas dimensões dos produtos, serviços e processos. Abrange não só a modificação na oferta de per si, mas também a forma como a mesma é criada e entregue ao mercado (HURLEY; HULT, 1998). Ainda, entende-se que a inovação enquanto antecedente da proatividade de mercado defina-se como “radical”, aqui entendida como aquela voltada a transformar significativamente os produtos, serviços e o processo a eles inerente. Finalmente, entende-se a capacidade de inovação como a postura voltada a encorajar e facilitar a mudança inovadora nas dimensões relatadas. Com base nesse entendimento, a capacidade de inovação como definida nesta tese representa:

“a postura da organização em promover a inovação radical nos produtos, serviços e na forma como a organização cria e entrega valor para o mercado”.

A literatura sobre a proatividade estratégica enfatiza o foco na inovação tecnológica salientada, ao mesmo tempo em que ressalta a preponderância da inovação radical nesse contexto. Assim, Tuominen, Rajala e Möller (2004) associam a mudança radical a uma lógica de negócio proativa, onde a inovação nos produtos e serviços busca influenciar ou até mesmo criar mercados até então inexistentes. Ao mesmo tempo, relacionam o foco específico na mudança incremental ao tipo de orientação reativa, focada apenas na adaptação. Mesmo raciocínio expresso por Tsai, Chou e Kuo (2007), associando altos níveis de proatividade a uma postura de inovação baseada na criação de benefícios e tecnologias totalmente inéditos. Cita-se também a visão de Narver, Slater e MacLachlan (2004), relacionando a orientação para o mercado proativa à inovação radical nos produtos e serviços, de forma a contemplar as necessidades não expressas dos consumidores.

A inovação radical em produtos e serviços configura também a base da abordagem de Kumar; Scheer e Kotler (2000), representando um elemento essencial para a construção de estratégias voltadas a transformar o mercado. Para os autores, inovações radicais na proposta de valor (produtos e serviços) constituem o foco da ação proativa de mercado. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) também

reforçam o papel da inovação radical nesse contexto. Observam, por exemplo, que a alteração das preferências de consumo – uma das bases da proatividade de cliente como proposta neste trabalho – pode ser criada pela inovação radical dos produtos, serviços e benefícios, gerando um modelo de oferta totalmente inédito – “*new to the world offer*” – (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000, p. 52). Cita-se ainda a relação que Hills e Sarin (2003) costumam entre a capacidade de inovação radical nos produtos e serviços e uma postura proativa de orientação para o mercado no âmbito da indústria de alta-tecnologia.

Na esfera dos processos, novamente se apresenta a contribuição de Kumar, Scheer e Kotler (2000). Esses autores observam que uma estratégia voltada a guiar o mercado também se estrutura sobre a inovação na forma como a organização cria, produz e entrega sua oferta. Isso envolve, por exemplo, a inovação na forma de distribuição dos produtos e serviços ou na cadeia de suprimentos da indústria. Jaworski, Kohli e Sahay (2000) também retratam a inovação no processo ao descreverem a inovação nos canais de distribuição e de fornecimento como ações marcantes para modelar a estrutura do mercado. O estudo de Hills e Sarin (2003) junto à fabricante de diamantes DeBeers, retrata a inovação junto aos canais de distribuição e fornecimento como elementos essenciais na estratégia promovida pela empresa. Por fim, a inovação no processo de criação e entrega de valor ao mercado perfaz a essência da abordagem proativa de Markides (2008). Esse autor reforça o entendimento de que a inovação na forma de produzir e entregar produtos e serviços constitua um aspecto fundamental na construção de modelos de negócio que redefinam a natureza da competição na indústria.

Finalmente, entende-se que as inovações na oferta retratadas sejam responsáveis, também, pela redefinição das necessidades de consumo e, por corolário, da própria natureza da demanda (BERTHON; HUBERT; PITT, 1999). A criação de novas necessidades de consumo é vista como uma das consequências positivas do processo de inovação (MARKIDES, 2008). Carpenter, Glazer e Nakamoto (1997) denotam o papel das inovações radicais na formação das preferências dos consumidores de forma pioneira. Kumar, Scheer e Kotler (2000) reforçam esse entendimento, descrevendo o papel da inovação na modificação do comportamento do mercado.

Destarte, com esteio nos argumentos até aqui expostos, a capacidade de inovação é definida no escopo deste trabalho como um antecedente para a proatividade de mercado nas dimensões da oferta, da indústria e dos clientes. Como visto, a inovação tecnológica altera substancialmente o padrão dos produtos e serviços postos ao mercado (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004), caracterizando a essência da proatividade na dimensão da oferta conforme entendida neste trabalho. A inovação nos processos, representando a mudança na criação e entrega dos produtos e serviços, constitui-se num antecedente fundamental para a proatividade de indústria (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; MARKIDES, 2008). Finalmente, as inovações radicais nos produtos e serviços já retratadas são responsáveis, também, pela alteração nas necessidades e preferências de consumo (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), ação relacionada à dimensão da proatividade voltada aos clientes. Com base nessas constatações, apresentam-se as próximas hipóteses de pesquisa do presente estudo:

H_{6a}: A capacidade de inovação se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{6b}: A capacidade de inovação se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{6c}: A capacidade de inovação se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Um segundo antecedente na dimensão do sistema organizacional foi vislumbrado a partir da pesquisa bibliográfica, aludindo ao tipo de cultura organizacional vigente. O mesmo é apresentado na sequência.

3.3.2.2 Cultura Baseada na Flexibilidade

O segundo antecedente no âmbito do sistema organizacional diz respeito ao que se denominou por “cultura baseada na flexibilidade”. Inicialmente, ressalta-se o relevante papel da cultura organizacional no âmbito da administração de marketing (DESHPANDÉ; WEBSTER JR., 1989). Entende-se que avaliar a cultura de uma organização é avaliar o porquê de suas ações e comportamentos, aspecto que auxilia na construção estratégica das firmas. Além disso, a existência de uma cultura única e que gere valor para a organização é descrita como fonte saliente de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986). Tal fato tem sua importância acentuada em face de uma realidade competitiva marcada pela diversidade e pela mudança constante (SCHEIN, 1992).

No âmbito específico da proatividade, estudos postulam que culturas organizacionais flexíveis sejam mais propícias ao desenvolvimento de uma orientação proativa de mercado (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Carrillat Jaramillo e Locander (2004) consideram o tipo de cultura flexível como referida neste trabalho, um dos elementos marcantes no escopo das estratégias voltadas a guiar o mercado. Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) denotam o papel de uma cultura pautada pela flexibilidade na promoção de aspectos como a criatividade e a tomada de risco, elementos vitais no cenário da proatividade estratégica. Mais recentemente, Schindehutte, Morris e Kocak (2008) observam que a habilidade da organização em dirigir os movimentos do mercado prende-se de forma marcante ao tipo de cultura vigente.

A cultura flexível como entendida neste estudo guarda estreita sintonia com o tipo de cultura “adhocrática” definida em Cameron e Quinn (1999) e em Mintzberg e MacHugh (1985). Nesse sentido, traduz-se numa postura aberta à mudança, tendo na flexibilidade um elemento marcante. Essa flexibilidade é caracterizada por relações de trabalho mais informais, pela autonomia, e por estruturas de hierarquia, supervisão e controle menos rígidas (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). Como reforçam Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993), no caldo de uma cultura adhocrática florescem mais facilmente aspectos como a criatividade, a inovação e a

tomada de risco, elementos essenciais no escopo da proatividade de mercado. Com base nessas considerações, define-se a cultura baseada na flexibilidade como:

“a cultura organizacional orientada para a mudança, caracterizada pela autonomia, baixo controle e pouca rigidez hierárquica”.

Narver, Slater e MacLachlan (2004) verificam uma correlação negativa entre a orientação proativa de mercado e o tipo de cultura burocrática, marcada pelo alto controle e baixa autonomia. Em estudo empírico junto a cento e vinte executivos atuantes em quarenta e uma unidades de negócios, sinalizam a importância das estruturas organizacionais mais flexíveis e informais no fomento e sustentação de uma estratégia proativa de orientação ao mercado. Destaca-se ainda, a estrutura oferecida por Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) para a orientação ao mercado proativa, cuja criação sustenta-se, em boa parte, no tipo de cultura flexível como aqui destacada. Para esses autores, culturas espelhadas na adhocracia são mais permeáveis à geração de uma postura voltada a guiar as dinâmicas do mercado.

Nesse ponto, relevante destacar a relação entre a cultura organizacional e a proatividade traçada em estudos seminais na área. Assim, Schein (1992) anota alguns requisitos fundamentais que devem permear a cultura organizacional, destacando entre eles uma orientação para a proatividade, a modificação das condições do ambiente ao invés da simples adaptação, e uma postura voltada ao futuro. Entende-se que esses comportamentos tenham maior chance de florescerem no âmbito de uma cultura pautada pela flexibilidade (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993).

A cultura baseada na flexibilidade adere à definição de cultura organizacional aposta por autores como Barney (1986) e Deshpandé e Webster Jr. (1989), configurando um “conjunto de crenças e valores que definem a forma como a organização se comporta e executa seu negócio”. Nesse sentido, entendeu-se coerente postular que a cultura baseada na flexibilidade idealizada impacte todas as ações postas em prática pela organização. Assim, com base nessa premissa, admite-se que esse tipo de cultura organizacional configure um antecedente relevante para a proatividade de mercado em suas três dimensões.

Destarte, as considerações até aqui expostas servem de sustentáculo para as seguintes hipóteses:

H_{7a}: Uma cultura baseada na flexibilidade se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{7b}: Uma cultura baseada na flexibilidade se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{7c}: Uma cultura baseada na flexibilidade se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Segundo nas considerações em curso, destaca-se o terceiro antecedente enumerado na dimensão do sistema organizacional.

3.3.2.3 Competição Interna

A pesquisa bibliográfica proporcionou a descrição de um terceiro antecedente relacionado ao sistema organizacional, aqui denominado de “competição interna”. A competição interna pode ser definida como o fomento à concorrência entre distintos grupos de trabalho dentro de uma mesma organização, os quais competem em relação ao alcance de determinado objetivo. Como destaca Birkinshaw (2001), a competição interna pode ser vista dentro de um círculo específico: tem início quando dois ou mais projetos são postos em disputa paralela, terminando assim que um deles for escolhido como vencedor. Os projetos aqui em referência podem representar, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia a serem lançados no mercado.

Chandy e Tellis (1998) definem a competição interna como o nível de rivalidade entre distintas unidades de negócio da organização. A competição interna pode envolver, por exemplo, a concorrência entre idéias sobre novos produtos e tecnologias – geralmente permeando o processo de desenvolvimento de inovações – ou a competição por clientes ou parcelas do mercado, como ocorre quando dois

grupos distintos disputam a preferência de um grupo comprador. Essa última dimensão é destacada por Kumar, Scheer e Kotler (2000), ilustrando o cenário onde equipes de trabalho são encorajadas a competir entre si na geração de inovações, tendo como imagem subjacente a noção de que o mercado irá contemplar as melhores idéias.

Os efeitos da competição interna sobre a geração da mudança já eram descritos por Kanter, Stein e Jick (1992). Esses autores estruturam a noção de “*conflito construtivo*” para designar a concorrência entre distintos grupos de trabalho, os quais competem entre si por recursos em projetos de inovação. Nesse contexto, a competição interna representa a criação de um “*desequilíbrio*” ou “*turbulência deliberada*” (KANTER; STEIN; JICK, 1992, p. 54) entre diferentes áreas ou divisões organizacionais. Entende-se que nessa realidade a geração de idéias e a consequente inovação sejam acentuadas de forma saliente. Também Peters e Waterman (1988) já advogavam em prol da competição interna e seus benefícios. Considerando o encorajamento à concorrência intra-firma uma das práticas salientes no escopo do gerenciamento eficaz, esses autores ilustram o fomento à competição interna e seu impacto positivo em empresas inovadoras como HP, Procter & Gamble e IBM. Diante dessas considerações, a competição interna ganha neste trabalho a seguinte definição:

“é a competição existente entre distintos grupos de trabalho, objetivando a geração de idéias e inovações”.

Workman Jr. (1993) retrata a importância da competição interna em pesquisa exploratória junto ao setor de alta tecnologia. Descreve como a concorrência entre grupos autônomos com projetos distintos impacta positivamente a capacidade de inovação organizacional. Avançando, observa que o encorajamento à formação de grupos concorrentes – trabalhando sobre o mesmo projeto – é uma ferramenta de estímulo à geração da inovação contínua baseada em tecnologia, em detrimento das pesquisas de mercado tradicionais.

Mais recentemente, também Birkinshaw (2001) relaciona os mecanismos de competição interna à geração de inovações, entendendo que a criação e o

desenvolvimento de novos produtos ou conceitos de negócio sejam alavancados pela competição estabelecida entre diferentes times de trabalho. Na mesma linha já apontava a visão de Chandy e Tellis (1998), para quem a competição intra-firma – aliada a uma postura de autonomia – cria uma espécie de “*mercado interno*” na organização, reproduzindo o comportamento competitivo direcionado à concorrência. Nesse contexto, a competição entre as equipes e seus gestores acentua a busca dos objetivos e a geração de novas idéias e soluções.

No campo específico da proatividade, Kumar, Scheer e Kotler (2000) realçam o papel da competição interna enquanto uma característica relevante nesse contexto. Observam as práticas adotadas por empresas como Motorola e IBM, na qual a competição entre equipes de trabalho é colocada como um antecedente a uma postura inovadora. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) consideram a formação de times competitivos como uma das maneiras de fomentar a criatividade organizacional, esta, importante elemento no âmbito de estratégias voltadas a guiar proativamente o mercado.

Assim, entende-se que a competição interna seja um antecedente relevante no escopo da proatividade de mercado. Sendo a competição interna promotora de inovações radicais e, considerando o impacto desse tipo de inovação sobre os produtos, serviços e benefícios colocados à disposição do mercado, postula-se o relacionamento positivo entre esse antecedente e a proatividade de oferta. Ao mesmo tempo, não se infere relacionamento entre a competição interna e a proatividade de mercado nas dimensões da indústria e dos clientes, por força da natureza dessas dimensões já relatada no decurso deste trabalho. Postas essas considerações, estabelece-se a oitava hipótese de pesquisa deste estudo:

H₈: A competição interna se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

Na sequência, apresenta-se o quarto e último antecedente relacionado ao conjunto do sistema organizacional a partir da revisão bibliográfica.

3.3.2.4 Capacidade de Educar o Mercado

A literatura considera já há algum tempo a possibilidade de “educar-se” os clientes (HOCH; DEIGHTON, 1989; HAMEL; PRAHALAD, 1991). De forma mais específica, admite-se que o aprendizado dos consumidores a partir de suas experiências de consumo pode ser sensivelmente influenciado pelas organizações (HOCH; DEIGHTON, 1989). No campo da proatividade estratégica o papel da educação dos clientes é salientado pela literatura (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), sendo visto como uma variável importante na modificação das estruturas do mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Harris e Cai (2002) constatam que a educação dos clientes – ou seja, as ações voltadas a influenciar a opinião e preferências dos consumidores – constitui uma prática importante no âmbito de estratégias pautadas pela proatividade. Dadas essas constatações, julgou-se pertinente definir a capacidade de educar o mercado como um antecedente relevante no contexto do sistema organizacional.

A educação dos clientes guarda estreita relação com o conceito de aprendizagem de consumo. Estudos precedentes dispõem que os consumidores aprendem sobre os produtos e serviços, seja por ações diretas de marketing – como ocorre no conhecimento difundido via manuais técnicos ou serviços de atendimento –, seja pela própria experiência de consumo (HOCH; DEIGHTON, 1989). Nesse sentido, a aprendizagem via experiência é descrita como uma das maneiras pela qual a aprendizagem dos consumidores pode ser gerenciada pela organização. Carpenter, Glazer e Nakamoto (1989) observam que o aprendizado liga-se de forma marcante à formação das preferências de consumo, denotando como o processo pelo qual os consumidores escolhem entre diferentes marcas e produtos pode ser influenciado pela organização. Diante dessas considerações, a capacidade de educar o mercado é descrita neste trabalho abrangendo:

“as ações voltadas a influenciar o aprendizado e o comportamento dos consumidores em relação ao consumo dos produtos e serviços”.

No âmbito específico da proatividade, o aspecto da educação dos clientes é relacionado de maneira marcante à questão da inovação. Entende-se que exista uma relação direta entre o grau de inovação radical e a necessidade de educar os clientes (SANDBERG, 2007). Em outras palavras, inovações radicais aumentam a necessidade de se preparar o mercado consumidor a aceitá-las. Considerada a aderência da inovação radical ao modelo da proatividade de mercado como aqui proposto, acentua-se assim a importância da educação dos clientes nesse contexto. Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) relacionam o tema em curso à noção de aprendizado interativo. Nesse cenário, crê-se que a organização não só aprenda a partir do mercado, mas também que esse último possa aprender a partir da organização. Em outras palavras, organizações proativas educam os clientes a respeito do valor das inovações radicais ofertadas, aumentando as possibilidades de sucesso nos lançamentos de novos produtos e serviços.

Kumar, Scheer e Kotler (2000) colaboram à questão, evidenciando o papel de educar-se os consumidores como forma de alterar o padrão de consumo do mercado. Na mesma direção, Tarnovskaya, Elg e Burt (2007) observam a formação das preferências dos clientes no estudo de caso que realizam junto à empresa global IKEA, descrevendo de que forma a mesma atuou no sentido de mudar (educar) as percepções e hábitos dos clientes em relação aos produtos e serviços. Hills e Sarin (2003), em seu turno, descrevem o processo de educação do mercado como um importante requisito para a implementação de estratégias voltadas a guiar o mercado de forma prévia.

Destaca-se, assim, o papel da educação dos clientes enquanto um dos pré-requisitos básicos para a construção de uma estratégia proativa de mercado. Mais especificamente, entende-se que a capacidade de educar o mercado seja essencial no processo de modificação do comportamento dos consumidores. Desta forma, postula-se aqui uma relação positiva entre esse antecedente e a proatividade de mercado na dimensão dos clientes. Pela natureza desses construtos, não se postula relação entre a proatividade nas dimensões da oferta e da indústria com a capacidade de educar o mercado. As considerações descritas sustentam a nona hipótese de pesquisa proposta:

H₉: A capacidade de educar o mercado se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Os antecedentes até aqui destacados – dispostos nas dimensões da alta-gerência e do sistema organizacional – perfazem os pré-requisitos fundamentais para a geração da proatividade de mercado. Entende-se que os mesmos tenham impacto positivo na geração de estratégias voltadas a antecipar e criar a mudança no ambiente de negócios. Em consequência, postula-se também os efeitos positivos da proatividade de mercado sobre a performance organizacional, postulando-se que essa última seja superior nas firmas voltadas a atuar de forma mais proativa perante o meio externo. A seção na sequência discorre sobre essa questão.

3.4 CONSEQUÊNCIAS DA PROATIVIDADE DE MERCADO

A literatura sobre a proatividade estratégica postula o impacto positivo dessa sobre a performance organizacional (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000, HARRIS; CAI, 2002), aventando a relação direta entre as ações voltadas a antecipar o mercado e a construção de vantagem competitiva sustentável (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Tal postura converge para a relevância de mensurar-se a influência das estratégias de marketing sobre o desempenho, tarefa de importância assumida pela literatura (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Como destaca Cravens (1998), a mensuração da performance do negócio constitui a essência da formulação e implementação da estratégia de marketing, oferecendo um método para avaliar as implicações das decisões estratégicas adotadas. Convergente a esse entendimento, o modelo para a proatividade de mercado proposto nesta tese inclui em seu escopo a avaliação dessa postura sobre a performance das firmas.

Os efeitos de uma orientação estratégica proativa sobre o desempenho organizacional já eram alvo do estudo de Venkatraman (1989). Avaliando a influência da proatividade sobre a performance em pesquisa junto a duzentas

unidades de negócio de diferentes indústrias, esse autor encontra um relacionamento positivo de uma estratégia proativa com as dimensões crescimento e lucratividade. Os ganhos relativos a uma lógica proativa de negócio seguem destacados em estudos posteriores como os de Hamel e Prahalad (1994) e Kim e Mauborgne (1999). Análises recentes como os de Saini, Johnson e Grewal (2002) revigoram esse entendimento, destacando a influência positiva da proatividade no cenário competitivo atual.

A literatura denota o caráter exploratório dos estudos sobre a proatividade em sua relação com a performance. Nesse sentido, as constatações descritas constroem-se a partir de evidências do contexto empresarial (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), de análises qualitativas (HILLS; SARIN, 2003) ou isoladas (HARRIS; CAI, 2002; TARNOVSKAYA; ELG; BURT, 2007). Só recentemente passou-se a avaliar de forma mais concreta os efeitos de uma orientação estratégica proativa sobre a performance organizacional. Cita-se inicialmente o trabalho de Narver, Slater e MacLachlan (2004), englobando quarenta unidades de negócio de vinte e cinco diferentes organizações. Nessa análise, os autores evidenciam uma maior influência de uma estratégia de orientação para o mercado proativa sobre a performance de novos produtos, em detrimento da orientação tradicional de orientação (*market-driven*) e de uma orientação para a inovação. Destaca-se que esse trabalho foi o primeiro a conceber uma escala de mensuração²⁶ para a abordagem proativa de orientação para o mercado.

Trabalhos sucedâneos como os de Beverland, Ewing e Matanda (2006) contribuem para a compreensão do tema. Também com foco no sucesso de novos produtos, estudam o impacto da proatividade sobre a performance em estudo de caso múltiplo junto a doze grandes corporações no mercado chinês. Os resultados apontam uma relação marcante entre a proatividade estratégica e uma maior eficácia no processo de desenvolvimento de novos produtos. Trabalho recente de Tsai, Chou e Kuo (2007) também exhibe a relação positiva e significativa entre a proatividade estratégica e o desempenho de novos produtos. Ancorados em estudo empírico junto a cento e sete organizações do setor de alta-tecnologia, os autores

²⁶ *Proactive Market Orientation Scale (MOPRO)*.

demonstram a eficácia da proatividade em ambientes marcados por alta competitividade e turbulência tecnológica.

No âmbito da questão em curso, importante salientar o caráter multidimensional da performance (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996). Uma postura proativa em relação ao mercado poderá, por exemplo, influenciar positivamente o desempenho em algumas dimensões e negativamente em outras. É fato que altos investimentos em inovação poderão aumentar o sucesso de novos produtos no mercado e, dali, resultar num incremento nas vendas a médio e longo prazo. Em contrapartida, os investimentos necessários para manter essa conduta inovadora poderão afetar de forma negativa a lucratividade num primeiro momento. Assim, e como destacam Schindehutte, Morris e Kocak (2008) em recente trabalho, a análise da performance no campo da orientação proativa de mercado deve transcender as perspectivas de mensuração tradicionais. Em outras palavras, a natureza de longo prazo dessa abordagem estratégica demanda indicadores capazes de apreender desempenhos menos imediatistas aptos a contemplar “o potencial futuro da organização” (SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008, p. 22).

Dessa forma, entende-se que os estudos no campo da proatividade devam contemplar tanto medidas de performance baseadas no custo (*cost-based performance measures*) – as quais levam em consideração os custos das estratégias referentes (como por exemplo, a lucratividade) –, quanto medidas baseadas na renda – *revenue-based performance measures* (caso do crescimento das vendas), nas quais os custos não são contemplados (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Avalia-se essencial, ainda, que medidas de performance não-financeiras também sejam consideradas, dado o caráter de médio e longo prazo intrínseco a esse tipo de estratégia. Destaque-se que a propriedade de medidas não-financeiras na avaliação estratégica é um entendimento inequívoco na literatura sobre estratégia (KAPLAN; NORTON, 1996), refletido também no campo específico do marketing (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

Finalmente, argumenta-se aqui a importância do uso das medidas objetivas e subjetivas na mensuração da performance organizacional. Estudos estimam que as medidas absolutas apuradas numericamente pelas empresas (objetivas),

apresentem menor suscetibilidade a vieses e erros (DAWES, 1999); em contrapartida, a dificuldade em obter tais dados contribui para a predominância das medidas subjetivas (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004). Já os índices subjetivos, se por um lado são considerados mais abrangentes porque não restritos a informações pré-determinadas, associam-se, muitas vezes, a informações inflacionadas que podem deturpar as correlações sob estudo (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004). Assim, optou-se neste trabalho pela utilização de medidas subjetivas e objetivas de performance, como forma de potencializar as vantagens inerentes a cada dimensão em particular. A utilização conjunta desses dois tipos de medidas tem sido evidenciada pela literatura (DESS; ROBINSON, 1984), inclusive no campo das estratégias de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1996; HARRIS, 2001).

Feitas as considerações julgadas pertinentes, postula-se uma relação positiva entre a proatividade de mercado e a performance organizacional, neste trabalho denominada de “performance do negócio”. Ao mesmo tempo, e de forma coerente às constatações da literatura, entende-se que tal relação seja avaliada sob perspectivas financeiras e não-financeiras, ao mesmo tempo em que se contemple em sua administração medidas objetivas e subjetivas de desempenho. Postas essas considerações, apresentam-se as hipóteses de pesquisa que relacionam a proatividade de mercado à performance do negócio como aqui descrita:

H_{10a}: A proatividade de oferta se relaciona positivamente com a performance do negócio.

H_{10b}: A proatividade de indústria se relaciona positivamente com a performance do negócio.

H_{10c}: A proatividade de cliente se relaciona positivamente com a performance do negócio.

As relações construídas ao longo de todo o capítulo e dispostas em forma de hipóteses aglutinam-se e perfazem o modelo teórico proposto para a proatividade de mercado. Em síntese, o mesmo contempla o construto da proatividade de mercado com suas dimensões, os antecedentes a elas relacionados e as consequências sobre a performance que se admitem decorrentes. A figura 06, na página 114,

apresenta de forma gráfica o modelo teórico em sua totalidade e respectivas hipóteses de pesquisa a ele aderentes.

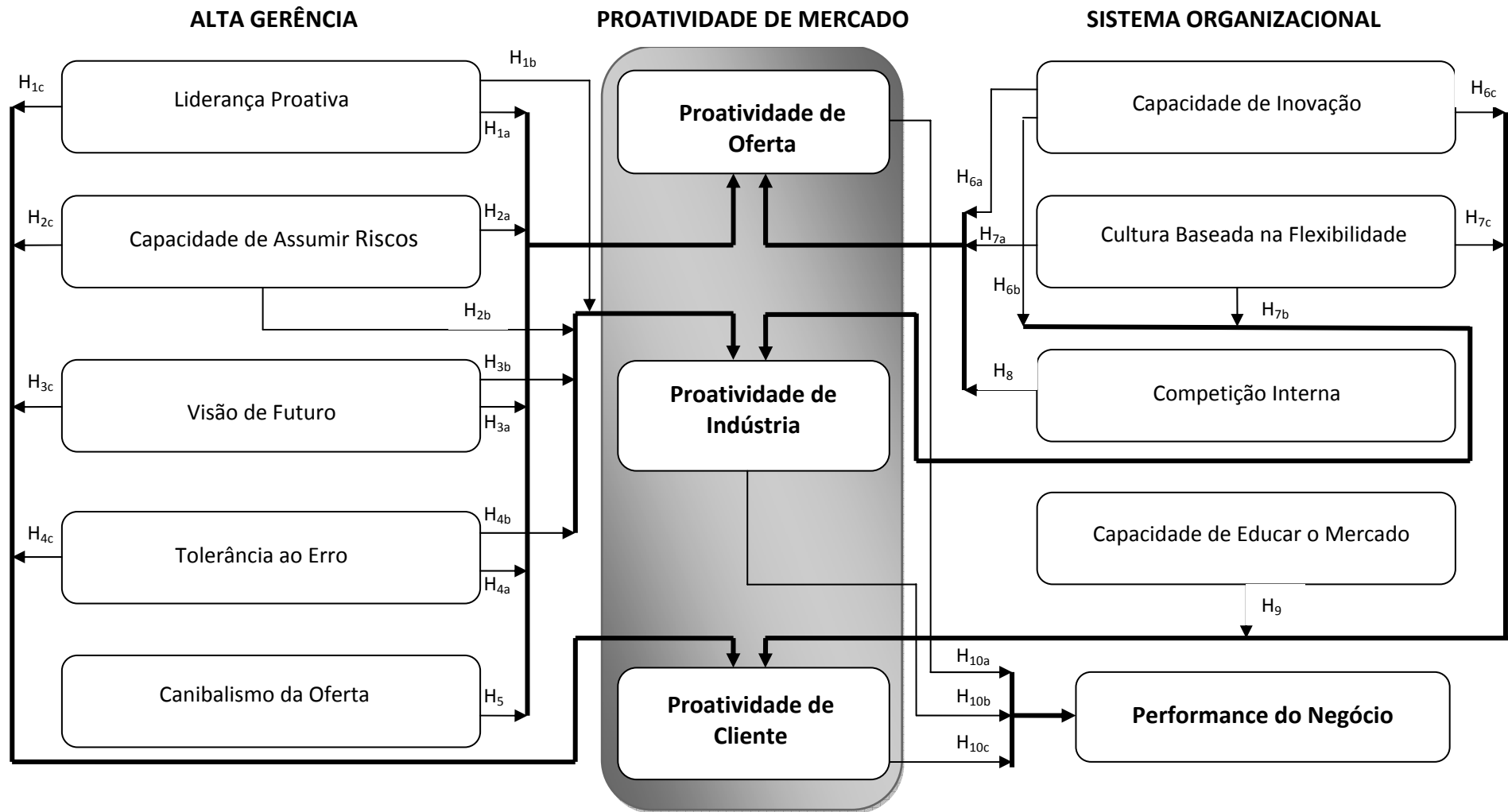


Figura 06 – Modelo teórico da Proatividade de Mercado e hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste capítulo foi apresentado o construto para a proatividade de mercado, seus antecedentes e consequências. A relação entre esses elementos conforma o modelo teórico proposto, levado a campo para validação empírica de seus pressupostos. Na sequência, apresenta-se o método que norteou a construção teórica referente e sua ulterior aplicação no campo.

4 MÉTODO

O presente capítulo apresenta o método que norteou a consecução de toda a pesquisa. A estrutura metodológica utilizada abrangeu duas fases distintas: uma primeira exploratória, de natureza qualitativa – base para a construção do modelo teórico inicial – e outra descritiva, a qual tornou possível analisar quantitativamente o comportamento das variáveis imputadas ao modelo proposto e suas respectivas hipóteses. Denota-se que, embora a relação entre as variáveis atreladas ao modelo configure um aspecto central nesta tese, o estágio atual de conhecimento sobre o tema em questão demandou um trabalho exploratório preliminar. Nesse sentido, o método aplicado convergiu para uma integração entre as abordagens qualitativa e quantitativa de pesquisa, prática que tem sido recomendada pela literatura (CHURCHILL, 1995; FLICK, 2005).

Mais especificamente, o emprego das duas fases descritas norteou-se pela chamada abordagem orientada para a descoberta (*discovery oriented approach*), de reconhecida aplicação no campo do marketing (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; MENON et al., 1999; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Essa abordagem inicialmente complementa e amplia o conhecimento existente na literatura (*literature-based perspective*) por meio de pesquisa qualitativa no campo (*field-based perspective*) envolvendo a alta gerência de organizações em diferentes indústrias (MENON et al., 1999). Seguida a essa, a etapa quantitativa supre a necessidade de verificação teórica. Essa complementaridade é destacada como essencial para a construção de teorias no campo do marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Dessa forma, o método utilizado na presente tese envolveu os três estágios básicos relacionados à abordagem orientada para a descoberta citada (MENON et al., 1999), quais sejam:

(1) construção e refinamento do modelo teórico preliminar por meio da revisão de literatura e posterior pesquisa qualitativa;

- (2) validação da estrutura em etapa descritiva quantitativa; e
- (3) análise dos resultados a partir dos insights teóricos e empíricos.

A Figura 07, na página seguinte, representa de forma mais detalhada as etapas relativas à construção do modelo para a proatividade de mercado, aglutinando os três estágios acima enumerados e demais etapas concernentes.

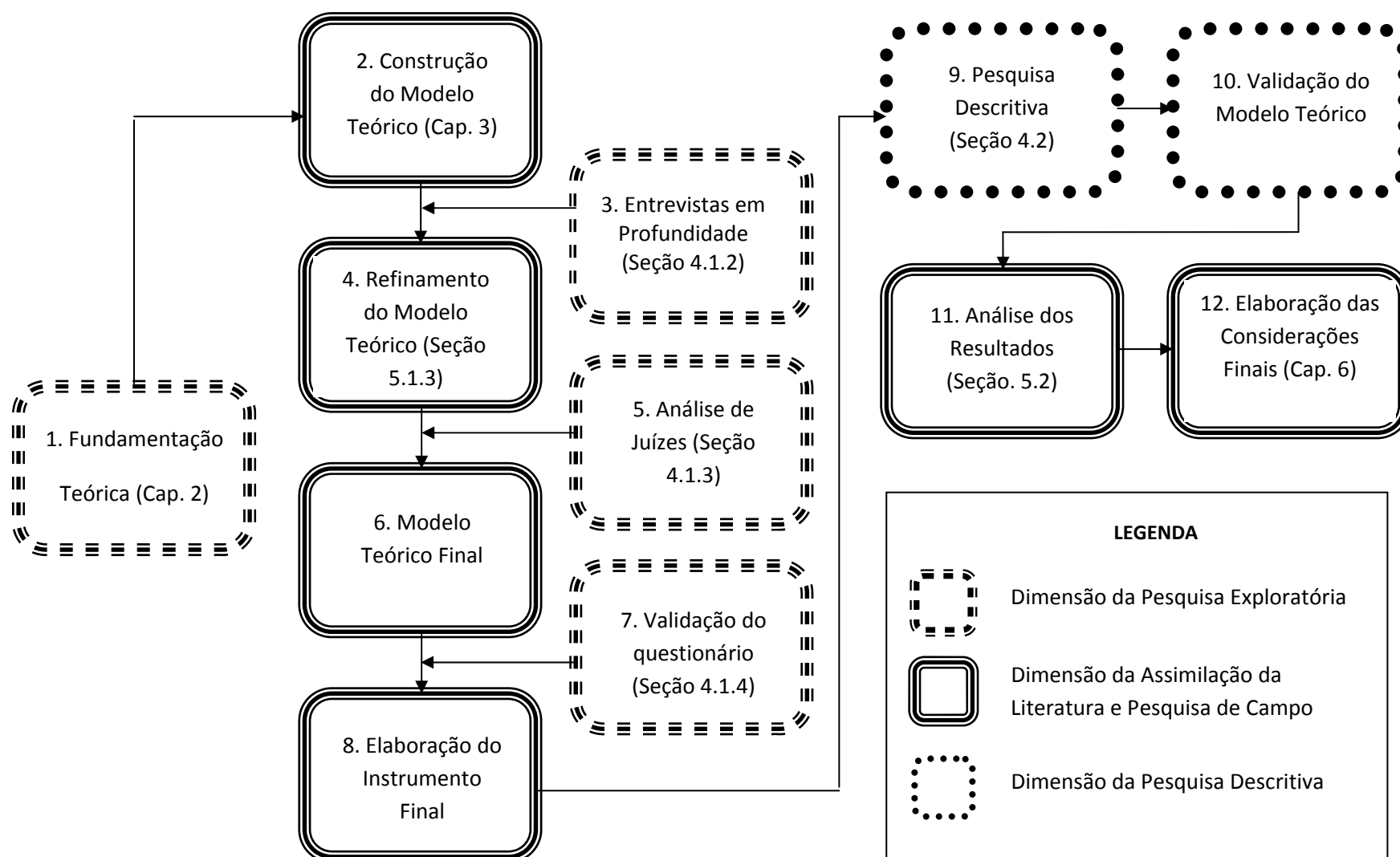


Figura 07 – Desenho metodológico da pesquisa realizada

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1 FASE EXPLORATÓRIA

O estudo envolveu inicialmente uma primeira fase de caráter exploratório e natureza qualitativa, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre a questão da proatividade e sua relação com a estratégia de marketing. A pesquisa exploratória possui o objetivo precípuo de gerar insights e idéias a respeito de uma questão determinada, a partir dos quais se constroem as respectivas hipóteses de pesquisa a serem avaliadas no campo empírico (CHURCHILL, 1995). A aplicação de uma fase exploratória de pesquisa auxilia o pesquisador a clarificar conceitos e aumentar sua familiaridade com o tema, o que repercute numa definição mais precisa do problema de pesquisa a ser disposto.

Assim, a dimensão exploratória descrita compreendeu a realização das seguintes ações, na ordem em que se apresentam: (1) pesquisa bibliográfica, (2) pesquisa de campo com a realização de entrevistas em profundidade, (3) avaliação da estrutura teórica refinada e do esboço do instrumento de coleta de dados pelo método de juízes e (4) pré-teste do instrumento de coleta para a fase descritiva. Todas essas ações são apresentadas na sequência.

4.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica envolve a revisão de literatura a respeito de um tema específico, consubstanciando-se numa das principais ferramentas no âmbito da investigação exploratória (CHURCHILL, 1995). A revisão de literatura inerente ao processo de pesquisa bibliográfica proporcionou a construção do modelo teórico inicial, ponto de partida da pesquisa realizada e posteriormente validada no campo empírico. A bibliografia consultada abrangeu as três dimensões da literatura relacionadas ao tema da proatividade de mercado, conforme apresentadas no capítulo dois: (1) A literatura sobre a Teoria Ambiental, mais especificamente em

relação aos conceitos de determinismo ambiental e escolha estratégica; (2) a literatura que enfoca o aspecto do determinismo ambiental e da reatividade no âmbito do marketing; e (3) a literatura sobre proatividade organizacional, a qual abrange o domínio determinado nesta tese de proatividade estratégica e, dentro desse, o conceito específico da proatividade de mercado.

4.1.2 Entrevistas em Profundidade

As variáveis componentes da estrutura teórica preliminar foram obtidas não só via pesquisa bibliográfica, mas também por meio de pesquisa junto a empresas. Assim, a estrutura inicial construída a partir da revisão de literatura foi apresentada a executivos de um grupo de organizações, buscando-se conhecer sua visão a respeito da proatividade de mercado e variáveis correlatas. O objetivo precípua dessa ação foi o de aprofundar o conhecimento dos elementos componentes do modelo, avaliando sua aderência, ou não, ao pensar e agir estratégico das firmas consultadas. As contribuições daí advindas propiciaram o refinamento da estrutura teórica inicial, envolvendo a ampliação e o aprimoramento do modelo previamente concebido. Ressalte-se que a utilização de entrevistas em profundidade enquanto método de pesquisa exploratória tem seu uso respaldado pela literatura (MALHOTRA, 2001; CHURCHILL, 1995).

Assim, essa fase da pesquisa exploratória envolveu a realização de 50 entrevistas em profundidade com executivos de 27 organizações de diferentes indústrias. Como a pesquisa exploratória teve o objetivo de auxiliar na construção teórica foco do estudo (formação dos construtos e hipóteses relacionadas), atentou-se para que fossem contemplados diferentes setores econômicos em seu escopo; ainda, cuidou-se para que os respondentes fossem profissionais atuantes não só na área de marketing, mas também em outras áreas da gestão, como inovação e estratégia, e em diferentes níveis corporativos, como direção e gerência. A importância desse cenário de pesquisa multifacetado tem sua validade metodológica reconhecida pela literatura e tem sido utilizado em pesquisas relevantes no campo do marketing as quais objetivaram a construção teórica (KOLHI; JAWORSKI, 1990).

As empresas que participaram da fase exploratória de pesquisa e informações correlatas encontram-se relacionadas no Anexo A, ao final deste trabalho.

Utilizou-se um roteiro semi-estruturado para a coleta de informações dos respondentes (Anexo B). A entrevista semi-estruturada pressupõe que os entrevistados possuam conhecimento sobre o tópico em estudo, constituindo uma espécie de *teoria subjetiva* que se busca explicitar (FLICK, 2005, p. 80). Nesse processo, uma pergunta inicial, aberta, introduz a conversação; adicionalmente, utilizam-se questões *direcionadas pela teoria*, baseadas na literatura e nas hipóteses definidas pelo pesquisador. Finalmente, questões de *confrontamento* buscam aprimorar a reflexão dos entrevistados, no sentido de fazê-los pensar em alternativas contrárias às afirmações emitidas (FLICK, 2005, p. 82). Dessa forma, as entrevistas foram iniciadas colocando-se o objetivo da pesquisa e sua importância acadêmica e empresarial, bem como a relevância da colaboração dos entrevistados. Seguiu-se contextualizando a essência da proatividade de mercado e do modelo a ela atinente. Feito isso, solicitou-se aos entrevistados que discorressem sobre a formulação e implementação de estratégias voltadas a atuar sobre o ambiente de negócios de forma proativa. Os participantes, dessa forma, foram estimulados a apresentarem considerações sobre a proatividade no âmbito empresarial, seus elementos e características, bem como sobre os pré-requisitos organizacionais necessários para o fomento de posturas proativas orientadas ao mercado.

Atentou-se para que o modelo pré-concebido não fosse transformado no fio condutor absoluto das entrevistas. Assim, ao mesmo tempo em que se buscou levantar nas entrevistas comentários sobre os elementos agregados ao modelo, procurou-se evitar que as entrevistas fossem conduzidas somente pelo julgamento de relevância do pesquisador. Cuidou-se ainda, para que o efetivo critério de profundidade das entrevistas fosse alcançado, tomando-se precauções metodológicas para que as respostas não ficassem em níveis superficiais de mera concordância ou discordância. Dessa forma, procurou-se minimizar os problemas geralmente relacionados ao tipo de entrevista semi-estruturada sob o qual se classificam as entrevistas em profundidade (FLICK, 2005).

Os dados foram coletados de abril a julho de 2007, no local de trabalho dos entrevistados, sendo que as entrevistas em profundidade tiveram uma duração

média entre cinquenta minutos e uma hora. As entrevistas foram gravadas e transcritas de forma integral. Findas as transcrições, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo para avaliar-se o conteúdo das entrevistas. Por definição, a Análise de Conteúdo representa um conjunto de técnicas empíricas utilizadas para a análise das comunicações (BARDIN, 2006). Um dos domínios de sua aplicação diz respeito justamente à comunicação dual verbalizada, ou seja, o diálogo que se estabelece oralmente em entrevistas e conversas de qualquer espécie. Em suma, o objetivo da Análise de Conteúdo é o de captar um saber que está por trás da superfície textual.

A transcrição das falas gerou o *corpus* da análise, ou seja, “o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos processos analíticos” (BARDIN, 2006, p. 90). Estabelecido o corpus, operou-se inicialmente a chamada *leitura flutuante* a ele atinente, a partir da qual o pesquisador pode avaliar suas intuições a respeito do tema em questão. Esse tipo de leitura “livre” traduz um primeiro contato com o texto, suas impressões e orientações (BARDIN, 2006, p. 90). A essa fase de pré-análise sucedeu-se a exploração do material propriamente dita, envolvendo as ações de codificação e categorização do conteúdo das entrevistas. A codificação envolve o recorte do texto original em elementos a serem realmente considerados na análise. A unidade de registro levada em consideração para o recorte foi o *tema*, ou seja, uma frase ou afirmação a respeito de um assunto referente ao objeto pesquisado (BARDIN, 2006). Assim, uma leitura cuidadosa das transcrições foi aplicada no sentido de separar as frações com significado atinentes à pesquisa em questão.

À codificação seguiu-se a categorização do conteúdo das entrevistas. A análise categorial constitui o tipo de prática mais utilizada no âmbito da Análise de Conteúdo; será dita *temática* quando construir as respectivas categorias a partir dos temas que emergem do texto, caso deste trabalho. Assim, os temas levantados a partir dos discursos foram classificados em categorias, rubricas relevantes derivadas do modelo teórico concebido. Noutros termos, buscou-se avaliar as verbalizações de cada entrevistado em relação aos componentes do modelo de forma individual. Observa-se, assim, que as categorias foram derivadas do modelo teórico proposto, procedimento respaldado pela literatura (FLICK, 2005). Nesse sentido, entende-se

que as categorias não necessariamente devam ser desenvolvidas a partir do material empírico, podendo, ao contrário, serem a ele transportadas a partir da teoria de fundo (FLICK, 2005, p. 190). Nesse caso, e, como constata Bardin (2006, p. 113), as categorias definidas *a priori* funcionam como “caixas”, onde as unidades de análise serão guardadas e organizadas.

Assim, os elementos imputados ao modelo – antecedentes e dimensões da proatividade de mercado – constituíram as categorias de análise. O critério de categorização foi o *semântico* (BARDIN, 2006), agrupando-se as unidades de registro em grupos distintos sob um título genérico (por exemplo, os temas relacionados à inovação foram agrupados na categoria “inovação”, e assim por diante). Destarte, os elementos foram sendo repartidos e organizados num sistema de categorias de acordo com as diretrizes teóricas pré-concebidas. A formação do sistema de categorias – e a respectiva organização dos elementos a ele atinentes – pautou-se pelos critérios de *exclusão mútua* (um elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria), *homogeneidade* (a classificação deve ser governada por um único princípio de análise), *pertinência* (as categorias devem relacionar-se ao quadro teórico definido), e *objetividade* (os elementos devem ser codificados da mesma maneira e segundo os mesmos critérios) (BARDIN, 2006).

Finalmente, realizou-se a interpretação e inferências dos dados categorizados. Essa análise fundou-se mais na presença (ou ausência) dos elementos (temas) e em sua direção (posicionamento favorável, desfavorável ou neutro), do que em sua simples frequência de aparição. Nesse sentido, pode-se caracterizar a Análise de Conteúdo empregada nesta tese como de natureza qualitativa (BARDIN, 2006). O procedimento espelhado permitiu verificar a aderência, ou não, dos elementos vinculados teoricamente ao modelo com a realidade empírica, além de denotar o aparecimento de elementos até então ignorados. A descrição detalhada das entrevistas em profundidade é relatada no capítulo cinco, seção 5.1.2.

4.1.3 Análise do Modelo Refinado por Juízes

O modelo proposto – já refinado a partir das entrevistas em profundidade e sua análise – foi posto sob a avaliação de juízes acadêmicos, para que os mesmos avaliassem sua estrutura e elementos e emitissem suas considerações a respeito. A participação de juízes especialistas na etapa exploratória de pesquisa é procedimento metodológico de reconhecida utilização prática (MALHOTRA, 2001). De forma mais específica, a estrutura refinada foi apresentada a sete juízes acadêmicos – dos quais, dois internacionais – todos especialistas em estratégia de marketing. As considerações dos juízes em relação ao modelo encontram-se descritas na seção 5.1.4., apresentada no capítulo referente aos resultados.

4.1.4 Elaboração e Validação de Conteúdo do Questionário

Ao mesmo tempo em que se processou o refinamento do modelo para sua apresentação aos juízes, construiu-se uma primeira versão do instrumento de coleta para a fase descritiva de pesquisa, sendo o mesmo colocado sob o processo de validação de conteúdo. A validação de conteúdo – também chamada validade nominal ou de face (MALHOTRA, 2001; CHURCHILL, 1995) – permite verificar até que ponto uma escala de mensuração está medindo aquilo que se propõe a medir (KERLINGER, 1973). Para sua consecução usualmente utiliza-se o chamado “método de juízes”, procedimento já empregado na análise do modelo. Na dimensão particular do questionário, essa avaliação envolve a análise do instrumento de pesquisa por indivíduos que tenham familiaridade com o contexto de pesquisa, cujas sugestões e comentários podem revelar questões omitidas e/ou não relevantes ao tema em estudo (DE VELLIS, 2003).

Destarte, a análise de conteúdo do instrumento de coleta envolveu a apreciação do questionário por parte dos juízes acadêmicos. Nessa dimensão, cinco juízes analisaram o instrumento de pesquisa em termos de sua propriedade para os objetivos propostos. Formaram o grupo de avaliadores descrito três doutores em

administração/marketing pela EA/UFRGS com conhecimento em estratégia de marketing. Também foram contatados dois juízes estrangeiros com destacado conhecimento nas áreas específicas de orientação para o mercado e proatividade de mercado²⁷.

Assim, a validação do modelo teórico proposto demandou inicialmente a elaboração do instrumento de coleta para todos os construtos a ele relacionados. A versão final do instrumento de pesquisa englobou 101 indicadores: 64 para a mensuração dos antecedentes, 21 para a mensuração da proatividade de mercado, 10 para a mensuração da performance (sendo três objetivos) e 06 para a caracterização da amostra (empresas e respondentes). Além disso, foi inserido um indicador não atrelado ao modelo estrutural, com o objetivo de mensurar o nível de proatividade de mercado da organização de forma geral. A mensuração das variáveis latentes do modelo – com exceção da performance do negócio – deu-se pela aplicação da escala padrão Likert (concordância/discordância em cinco pontos). A performance do negócio foi medida (subjetivamente) por meio de escala itemizada de 5 pontos.

A elaboração dos indicadores foi ancorada em sua grande parte na pesquisa exploratória, mais especificamente na revisão de literatura efetuada e nos resultados das entrevistas em profundidade, dada a inexistência de instrumentos de medida para a quase totalidade dos construtos vinculados no modelo. Nesse sentido, seguiram-se os procedimentos da literatura para a confecção de escalas de mensuração (CHURCHILL, 1979; 1995; DE VELLIS, 2003), os quais são descritos na sequência. As referências que pautaram a geração das escalas encontram-se descritas no Anexo H, ao final deste relatório.

Definidos os domínios dos construtos a partir da revisão teórica, gerou-se um primeiro conjunto de possíveis indicadores a eles referentes, tomando-se por base os insights da bibliografia e das entrevistas em profundidade. Em síntese, a geração de itens para uma escala deve, tanto quanto possível, levar em consideração o universo de itens relacionados ao construto de interesse (DE VELLIS, 2003). Nessa fase inicial de desenvolvimento a redundância – geração de itens distintos, mas com

²⁷ Os juízes estrangeiros foram: Bernard Jaworski (*Monitor Company – EUA*) e Birgitta Sandberg (*Turku School of Economics – Finlândia*).

sentido similar – é um procedimento referenciado, possibilitando potencializar os aspectos relevantes atinentes ao fenômeno em evidência (DE VELLIS, 2003) e tornando o conjunto de indicadores o mais abrangente possível em relação ao construto referente (CHURCHILL, 1979). Ainda, a presença de um número expressivo de indicadores é também destacada, garantindo maior consistência interna da escala nessa fase, bem como uma escolha mais acurada dos itens que irão permanecer ao final. Dessa forma, os indicadores potenciais foram gerados levando-se em consideração esses pareceres.

Paralelo ao desenvolvimento dos itens determinou-se o formato de medida (tipo de escala) a ser utilizado em cada construto. Nesse sentido, optou-se pelo emprego da escala Likert de cinco pontos, pelo seu largo uso no universo da pesquisa em marketing (ALBAUM, 1997) e aplicabilidade comprovada na mensuração de opiniões, comportamentos e atitudes (DE VELLIS, 2003). Salienta-se, ainda, o entendimento de que a utilização agregada da escala Likert – medição pela soma geral de seus indicadores – permite tratá-la como intervalar (ALBAUM, 1997), e, assim, afeita ao uso de técnicas estatísticas mais elaboradas como ocorre na aplicação da Modelagem de Equações Estruturais.

Definidos os indicadores e o formato de resposta, as escalas em primeira versão tiveram sua validade de conteúdo verificada pelo método de juízes. A validação por juízes – ou especialistas – é procedimento indicado pela literatura na construção de escalas de mensuração (CHURCHILL, 1979), especialmente útil quando do desenvolvimento de diferentes escalas a medir diferentes construtos (DE VELLIS, 2003). Finalmente, a relação de itens depurada pelo método de juízes foi administrada em pré-teste junto a sessenta empresas oriundas da população de pesquisa, buscando-se avaliar a clareza e o entendimento global do instrumento junto a uma amostra da população de pesquisa. Abriu-se a possibilidade no pré-teste, ainda, para que os respondentes emitissem opiniões, críticas e sugestões ao instrumento, como forma de acessar potenciais contribuições.

4.1.4.1 Medição da Performance do Negócio

A questão da performance é tema recorrente no contexto do marketing, sendo sua importância acadêmica e empresarial uma evidência inconteste (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993). Não obstante esse reconhecimento, sua medição constitui debate sempre em aberto (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986). Considerando que a verificação da performance e seus antecedentes seja essencial para examinar a eficácia das decisões estratégicas (CRAVENS, 1998), torna-se inequívoca a propriedade de sua integração em modelos como o do presente trabalho.

Assim, considerando os aspectos relativos à mensuração da performance no campo específico da proatividade estratégica já descritos²⁸, a operacionalização da performance organizacional foi estruturada tendo em vista o caráter multidimensional deste construto, bem como a natureza de longo prazo de uma abordagem proativa de negócio. Destarte, buscou-se contemplar em sua constituição indicadores baseados no custo e na renda, possibilitando uma visão mais equilibrada da performance em detrimento dos investimentos envolvidos em sua geração. Ainda, entendeu-se oportuno balancear indicadores financeiros e não-financeiros em seu escopo, bem como a utilização integrada de medidas objetivas e subjetivas para seu acesso.

O construto performance do negócio ficou composto, desta forma, por sete indicadores subjetivos, mensurados a partir da comparação de desempenho com o principal concorrente. Dois indicadores financeiros, três indicadores de mercado, um indicador de inovação e um indicador de performance geral perfizeram o conjunto descrito. A mensuração de cada um desses indicadores foi implementada por meio de uma escala itemizada de cinco pontos (escala “tipo” Likert), variando de 1 (Desempenho muito inferior ao principal concorrente) a 5 (Desempenho muito superior ao principal concorrente). Completaram o rol de indicadores de performance três medidas objetivas financeiras (Faturamento Líquido, EBITDA e Lucro Líquido).

²⁸ Seção 3.4.

4.1.4.2 Medição das Variáveis de Caracterização da Amostra

Considerando a propriedade de se identificar grupos com características comuns na amostra, inseriram-se no instrumento de coleta algumas variáveis para a caracterização de seus elementos. As mesmas englobaram aspectos relativos às organizações pesquisadas (setor principal de atuação, número de clientes ativos e ano de fundação) e aos entrevistados (cargo, setor de atuação e tempo de trabalho na empresa).

A realização de todas as etapas até aqui relatadas – com os insights daí advindos – norteou a construção do instrumento final levado a campo na pesquisa descritiva. A descrição detalhada da operacionalização dos construtos atrelados ao modelo – exibindo as escalas em suas diferentes versões e os pareceres dos juízes – é apresentada no Anexo H, ao final deste trabalho.

4.1.5 Pré-teste do Questionário

Validado o instrumento de coleta, partiu-se para a realização de seu respectivo pré-teste. O pré-teste constitui-se numa ação vital no processo de pesquisa, permitindo visualizar se os itens arrolados a um determinado questionário são de fácil compreensão e resposta (MALHOTRA, 2001). Sua aplicação permite vislumbrar se o instrumento apresenta questões confusas, ambíguas, ou que produzam resistência em serem respondidas (CHURCHIL, 1995). A literatura enfatiza a propriedade de que sejam feitos no mínimo dois pré-testes: o primeiro via entrevista pessoal, para captar problemas intrínsecos ao instrumento em si: o segundo, utilizando o mesmo meio que será utilizado para a aplicação no campo, permitindo detectar falhas especificamente relacionadas ao modo de administração (CHURCHILL, 1995).

Assim, numa primeira fase, o questionário da fase descritiva foi respondido – na presença do pesquisador – por profissionais de três empresas diferentes, procurando-se detectar a partir daí questões de entendimento equívoco. Num

segundo momento foi realizada a aplicação do questionário no contexto proposto para a pesquisa, ou seja, via internet. O mesmo foi enviado para um grupo de 60 respondentes de diferentes organizações, escolhidos pelo processo de conveniência, garantindo assim uma composição amostral multifacetada. Desses, 32 profissionais retornaram o preenchimento do instrumento de pesquisa. Além do preenchimento das questões objetivas, o questionário, nessa etapa, propiciava a oportunidade dos respondentes fazerem comentários, críticas e sugestões sobre suas características. Os resultados do pré-teste foram submetidos a uma análise de distribuição de frequência, com o intuito de verificar a variabilidade das respostas, bem como a análises univariadas (média, mediana e desvio padrão). Os mesmos são discutidos no capítulo cinco, subsequente.

Finda a parte exploratória de pesquisa, procedeu-se à realização da etapa descritiva quantitativa, voltada a validar as relações teoricamente imputadas ao modelo da proatividade de mercado. É o que se apresenta a partir daqui.

4.2 FASE DESCRITIVA

A dimensão descritiva do estudo abrangeu duas ações específicas: o levantamento de corte transversal para a coleta dos dados e a posterior aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais para a análise do modelo proposto e suas relações. O levantamento de corte transversal tem sua aplicação reconhecida no campo da pesquisa em marketing (MALHOTRA, 2001), envolvendo a coleta de informações sobre a amostra da população em uma oportunidade específica (CHURCHILL, 1995). A modelagem de equações estruturais, em seu turno, é a técnica estatística usualmente empregada para analisar as relações entre construtos na seara da pesquisa em marketing (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

Estudos descritivos são empregados quando se quer determinar o grau de associação entre variáveis previamente arroladas a um modelo teórico. Ainda, seu desenvolvimento permite confrontar as respectivas hipóteses de pesquisa relacionadas ao modelo com a realidade empírica (CHURCHILL, 1995; MALHOTRA,

2001). Já a modelagem de equações estruturais representa o emprego conjunto de diversas técnicas multivariadas, mais precisamente a regressão múltipla e a análise fatorial (HAIR JR. et al., 2005). Distancia-se, porém, dos procedimentos multivariados tradicionais, por permitir que se operacionalizem diversas relações de dependência entre variáveis de forma simultânea e por possibilitar uma análise confirmatória – e não só exploratória – das relações pré-concebidas (BYRNE, 2001; HAIR JR. et al., 2005). A modelagem de equações estruturais admite também que se incorporem variáveis latentes (não observáveis) à análise em questão. Isso é particularmente importante quando se pretende analisar construtos²⁹ teóricos, e, portanto, não passíveis de mensuração direta no campo empírico (BYRNE, 2001; HAIR JR. et al., 2005).

A aplicação de uma pesquisa do tipo descritiva conforme relatado envolve a elaboração de uma série de etapas a ela inerentes. As mesmas são descritas nas seções subsequentes.

4.2.1 População e Amostra de Pesquisa

Investigações de cunho descritivo demandam a definição do plano amostral, representado pelas respectivas população e amostra de pesquisa. Desta forma, a população de pesquisa considerada no estudo abarcou dois bancos de dados distintos: (1) empresas constantes na relação das 500 Maiores e Melhores Empresas de 2007 publicadas pela revista Exame e (2) empresas com relação profissional com a Fundação Dom Cabral (FDC), totalizando 655 organizações. A escolha dos bancos de dados referidos deveu-se, no caso da população das 500 Maiores e Melhores Empresas, à representatividade dessa listagem no cenário empresarial nacional. Em relação ao banco de dados da FDC, pela heterogeneidade dessa população de pesquisa. Como o objetivo da pesquisa foi o de construção teórica, a presença de empresas de diferentes portes e atividades é considerado

²⁹ Um construto (também chamado de variável latente) representa um conceito definido em termos teóricos e que não pode ser (1) diretamente mensurado ou (2) medido sem erro. É, assim, aferido por meio de indicadores (variáveis observáveis ou manifestas), os quais servem como medida do construto subliminar que se presume que representem (BYRNE, 2001; HAIR JR. et al., 2005).

aspecto importante. Ressalte-se ainda, que a escolha pela utilização do banco de dados da FDC levou em consideração, também, a conveniência de acesso à base para o pesquisador, por força de sua proximidade com essa instituição.

Das empresas relacionadas ao banco de dados da Fundação Dom Cabral foram excluídas sessenta (60), por terem participado do pré-teste do questionário conforme explicitado na seção 4.1.5, anterior. Assim, a população inicial de pesquisa ficou composta por 1095 organizações. Inicialmente, buscou-se manter contato com todas as empresas participantes dessa população, com o intuito de sondar o interesse prévio de participação no estudo bem como conseguir dados dos respondentes nos níveis de gerência e direção das áreas estipuladas como relevantes em face das características do estudo (marketing, estratégia e inovação). Esse processo resultou no refinamento da população inicial, retornando um universo ajustado de setecentos e oitenta e oito empresas (N=788), para as quais foi enviado o link de acesso ao questionário. As empresas excluídas da população inicial (307 = 28,04%) o foram ou pela impossibilidade de contato (número de telefone não existente, telefone sem atendimento, impossibilidade de conseguir número de telefone ou outro contato, como email), ou pelo desinteresse manifesto em participar (impossibilidade de fornecer contatos dos respondentes, indisponibilidade para receber o email de apresentação, pedido explícito para não participar da pesquisa). A literatura relata que entre 30 e 40% dos respondentes previamente contatados recusam-se em participar de pesquisas, rejeição que se acentua quando a técnica de coleta se dá por via não pessoal, como telefone e email (CHURCHILL, 1995).

Assim, o procedimento empregado neste estudo caracteriza a técnica de amostragem aplicada como não-probabilística por conveniência, ou seja, aquela em que a seleção das unidades amostrais é definida pelo critério de oportunidade por parte do pesquisador (CHURCHILL, 1995), ficando a participação dependente da aquiescência dos entrevistados em colaborar. A utilização da técnica não-probabilística, por sua maior flexibilidade, permite que um número considerável de respondentes seja entrevistado num reduzido período de tempo (HAIR JR. et al., 2005), necessidade aderente às necessidades da pesquisa em relato. A definição do tamanho da amostra pautou-se pela regra de cinco observações (casos) para cada variável a ser analisada, proporção referendada pela literatura para estatísticas de

análise multivariada (HAIR JR. et al., 2005). No contexto desta tese, isso representou a determinação de um tamanho mínimo de amostra de quatrocentos e sessenta casos (n=460), considerando as variáveis de todos os construtos imputados ao modelo em sua versão refinada (92). Esse número correspondeu a uma estimativa de amostra correspondente a 58% da população ajustada (N=788), meta a qual, já de início, se imaginou de difícil consecução. Considerou-se, contudo, que tamanhos de amostra com 200 elementos já são considerados satisfatórios para o emprego de análises multivariadas (HAIR JR. et al., 2005), sendo estipulado esse número como o “*tamanho amostral crítico*” da investigação.

Da população ajustada efetivamente participante da pesquisa retornaram 359 questionários, envolvendo respondentes de 301 distintas Unidades Estratégicas de Negócio (UENs)³⁰. Saliente-se que as respostas relativas a casos de multi-respondentes (mais de um respondente numa mesma UEN) foram consideradas pela média aritmética correspondente, procedimento utilizados em estudos similares (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Dessa forma, considerou-se como retorno final o número de 301 casos. Isso representou um retorno de 38,2% sobre a população de pesquisa, taxa de resposta a qual, embora inferior ao estipulado pelo critério casos/variáveis, foi considerada satisfatória por ter ultrapassado em 50% o tamanho amostral crítico como admitido neste trabalho.

Finalmente, salienta-se que a amostra efetivamente levada à análise foi formada pelos questionários considerados válidos após os procedimentos prévios de preparação dos dados (como descritos no item 4.3.1, adiante), os quais apontaram para a exclusão de 44 casos. Dessa forma, a amostra final ajustada ficou composta por 257 casos (UENs), número ainda superior ao tamanho amostral crítico previamente descrito.

³⁰ Uma UEN define-se como uma divisão organizacional autônoma com estratégias e objetivos próprios, geralmente atendendo um mercado particular (PASS, 2005).

4.2.2 Preparação do Banco de Dados

A preparação do banco de dados para a coleta foi realizada durante o mês de abril de 2008, com o objetivo de refinar o arcabouço amostral a nortear a posterior coleta dos dados. Essa etapa envolveu a busca e atualização dos contatos telefônicos e/ou eletrônicos (e-mail) das empresas listadas e respectivos respondentes potenciais.

4.2.3 Contato Telefônico de Apresentação

De posse dos contatos obtidos na fase anterior, procedeu-se à primeira tentativa de contato telefônico com as organizações-alvo, com os seguintes objetivos: (1) apresentar a pesquisa, explicando brevemente sua natureza e objetivos; (2) identificar a pessoa (ou pessoas) com poder decisório relativo ao consentimento em participar da pesquisa; (3) identificar os potenciais respondentes dentro das diretorias ou gerências de marketing, inovação e estratégia, para quem o questionário seria enviado posteriormente; e (4) identificar os emails e telefones de contato dos potenciais respondentes acima descritos. Essa fase abrangeu os meses de maio a julho de 2008. Importante destacar que contatos de pré-notificação como o efetuado constituem uma das ações que mais contribuem para aumentar a adesão de participantes em pesquisas não-pessoais (CHURCHILL, 1995).

4.2.4 Coleta de Dados

Findo o pré-teste do questionário³¹ e, de posse dos contatos previamente definidos, foi enviada uma correspondência de apresentação da pesquisa por meio eletrônico às organizações que concordaram em participar do estudo (ANEXO F).

³¹ O pré-teste do questionário como referido na seção 4.1.5, ocorreu durante o mês de agosto de 2008.

Os objetivos inerentes a esse contato foram: (1) apresentar a pesquisa em maior detalhe, com seu objetivo e importância no contexto acadêmico e empresarial; (2) formalizar o pedido de participação na pesquisa, comprovando a origem do trabalho (tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e a parceria da pesquisa com a Fundação Dom Cabral (FDC). O envio dessa correspondência deu-se no dia 10 de setembro de 2008, considerada como a data de início da coleta.

No dia seguinte ao envio da correspondência de notificação, procedeu-se ao envio de segunda correspondência agora contendo o link eletrônico para acesso à página de pesquisa publicada (ANEXO G). Como descrito, a coleta de dados para a fase descritiva deu-se pelo meio eletrônico, dados o tamanho da população e a extensão geográfica envolvidos na pesquisa. Ainda, levou-se em crédito o controle do retorno das respostas intrínseco a esse tipo de interface, o qual permite que se monitorem os retornos de forma constante e atualizada.

Optou-se pelo envio do email com o link de forma fracionada. Assim, foram efetuadas dez remessas semanais para grupos com número de setenta a oitenta empresas. No dia seguinte ao envio era feito um primeiro contato telefônico de confirmação, com o intuito de ratificar o recebimento e reiterar a importância da participação. A decisão no procedimento aludido objetivou incrementar o processo de *follow-up*, evitando que muito tempo se passasse sem que o respondente potencial tivesse um contato pessoal após o recebimento da correspondência eletrônica, dando a possibilidade de dirimir dúvidas e/ou repassar informações que ainda se fizessem necessárias. Dada a importância do processo de *follow-up* e dos contatos repetidos para a redução da taxa de não-resposta (CHURCHILL, 1995), entendeu-se oportuno adotar tal procedimento.

Ainda, empreendeu-se na pesquisa o processo de “*follow-up* intensivo” como forma de ajustar as não-respostas (CHURCHILL, 1995). Assim, dois contatos telefônicos subsequentes foram mantidos com o intuito de incrementar a participação. Passados três dias úteis do envio da correspondência, efetuou-se um segundo contato telefônico com os respondentes que não haviam respondido ao questionário, conforme constatado na tabulação automática do sistema. Cinco dias úteis após o envio do email procedeu-se a um terceiro contato com os respondentes

que ainda não haviam respondido, sendo essa a última tentativa no sentido de persuadi-los a participar. Esse procedimento foi sendo repetido em relação a todos os blocos de envio até o dia estipulado como prazo máximo de coleta, datado em 22 de dezembro de 2008. O processo de coleta total, assim, compreendeu o período de 10.09.08 à 22.12.08, abrangendo 73 dias úteis.

Os dados coletados foram submetidos, posteriormente, à análise estatística subjacente aos objetivos da pesquisa. É o que se apresenta a partir daqui.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção descreve os procedimentos metodológicos inerentes à análise dos dados. Inicia delineando o processo de preparação dos dados para posterior análise, primeiro passo no contexto da modelagem de equações estruturais. Nesse sentido, exhibe os procedimentos em relação aos dados omissos, atípicos (*outliers*) e aos testes de suposições da análise multivariada. Segue, apresentando o processo de Modelagem de Equações Estruturais e suas pertinências. Mais especificamente, descreve o processo de desenvolvimento dos modelos estrutural e de mensuração, a escolha da matriz de entrada dos dados, a seleção do método de estimação e das medidas de ajustamento e o processo de validação dos modelos de mensuração e integrado. Finalizam o presente capítulo considerações sobre a natureza dos indicadores de medição.

4.3.1 Preparação dos Dados Para Análise

A prática de pesquisa reitera que os dados coletados sejam analisados previamente a sua utilização em um programa de modelagem. Assim, os mesmos foram submetidos a procedimentos iniciais de verificação, visando revelar possíveis problemas de qualidade e desvios que pudessem prejudicar as análises posteriores. Nesse sentido, foram verificados os dados omissos (*missing data*), os dados atípicos

(*outliers*), e realizados os testes de suposições da análise multivariada, englobando as verificações de normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade.

4.3.1.1 Dados Omissos

Dados omissos ou perdidos constituem uma realidade inerente ao processo de pesquisa, sendo que sua não verificação pode comprometer a acuracidade dos resultados (HAIR JR. et al. 2005). Como parâmetro de análise, dispõe-se que os dados omissos não devam exceder o limite de 10% do total de respostas de uma variável (KLINE, 1998). Ao mesmo tempo, há que se verificar a presença de aleatoriedade na omissão (*Missing at Random – MAR*), ou seja, se a presença de dados perdidos não revela um padrão sistemático de ocorrência (HAIR JR. et al., 2005). Finalmente, a análise de dados omissos deve considerar também os casos em que todo um bloco de variáveis de uma única escala não foi respondido, circunstância em que a exclusão dos mesmos se revela recomendável (ROTH, 1994).

Assim, do total de 301 questionários recebidos verificou-se que 37 apresentaram mais de nove indicadores sem resposta, ultrapassando o limite estipulado de 10% sobre o total de variáveis (92). Tais casos foram excluídos, resultando numa amostra ajustada de 264 questionários. Dessa forma, os casos excluídos por conterem dados omissos representaram 12,3% da amostra original. Os casos com dados omissos em número inferior a nove foram analisados em termos da aleatoriedade das não-respostas, segundo o procedimento de correlações dicotomizadas referenciado por Hair Jr. et al. (2005). Como resultado, evidenciou-se a aleatoriedade dos dados omissos em destaque, possibilitando adotar-se a medida de substituição dos dados perdidos pela média das variáveis, conforme indicado pela literatura pertinente (HAIR JR. et al., 2005). Finalmente, não houve casos em que todo um bloco de variáveis de uma única escala não foi respondido, não sendo necessária, assim, alguma exclusão nesse sentido.

4.3.1.2 Outliers

Outliers ou observações atípicas são, em síntese, casos com características bastante diferentes das demais (HAIR JR. et al., 2005). A existência de *outliers* pode ser detectada por meio de testes univariados, bivariados e multivariados, devendo o pesquisador aplicá-los de forma conjunta dentro de suas possibilidades, ao mesmo tempo em que procura manter um padrão de consistência na avaliação (HAIR JR. et al., 2005). Optou-se neste trabalho pela aplicação da análise multivariada. Na análise multivariada cada observação é mensurada em sua posição multidimensional em relação a um ponto em comum, o que é feito por meio da medida de distância D^2 de Mahalanobis. Mais especificamente, essa medida avalia a posição de cada observação, comparando-a com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis (HAIR JR. et al., 2005). Casos com significância inferior a 0,001 são excluídos.

Assim, a aplicação do teste de análise multivariada descrito apontou para a exclusão de sete casos configurados como *outliers*, por terem apresentado valor de significância inferior a 0,001 em relação à medida de Mahalanobis. Dessa forma, a amostra foi novamente ajustada, sendo estabelecida em 257 casos.

4.3.1.3 Testes das Suposições da Análise Multivariada

Análises multivariadas, por força da complexidade inerente as suas relações, pressupõem algumas suposições a priori. Assim, o conhecimento de qualquer violação a essas suposições e implicações correlatas é indispensável ao processo de estimação e interpretação dos resultados. As proposições subjacentes aos procedimentos multivariados dizem respeito à normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade das variáveis. As seções subsequentes apresentam os resultados dessas avaliações.

4.3.1.3.1 Normalidade

A normalidade constitui uma suposição fundamental no âmbito da inferência estatística (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003), reproduzindo tal importância no escopo da análise multivariada (HAIR JR. et al., 2005). Em suma, a normalidade diz respeito à forma de distribuição dos dados em sua correspondência à distribuição normal, base de referência dos métodos estatísticos. Os métodos sugeridos para a verificação da normalidade são a análise de Assimetria e de Curtose (KLINE, 1998; HAIR JR. et al., 2005). Ambos levam em consideração o gráfico de probabilidade normal, onde cada valor observado é emparelhado com seu respectivo valor esperado; se a amostra origina-se de uma distribuição normal espera-se que os pontos caiam próximos a uma linha reta diagonal de normalidade.

Na assimetria observa-se o comportamento de um arco simples, acima ou abaixo da diagonal referida. A existência de muitos casos abaixo da média indicam assimetria positiva (arco acima da diagonal), enquanto a incidência acentuada de casos acima da média indica assimetria negativa (arco abaixo da diagonal). Já a curtose diz respeito ao grau de achatamento da parte central da distribuição (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003); será positiva ao exibir acentuada concentração de casos em torno da média; negativa, quando exibir um desenho “achatado”, indicando a presença de muitos casos nas caudas. Os parâmetros referenciados pela literatura indicam que valores com índices de assimetria acima de $|3|$ podem ser considerados extremamente assimétricos, enquanto valores de curtose superiores a $|10|$ já passam a constituir um problema (KLINE, 1998).

A análise dos dados revelou a inexistência de variáveis com assimetria superior a $|3|$; onze variáveis apresentaram assimetria positiva (12% do total de variáveis), a maior assimetria positiva foi de $|0,38|$. Todas as variáveis com assimetria negativa (88% do total) apresentaram valores entre $|0|$ e $|1|$. Em relação à curtose, nenhuma variável apresentou módulo acima de $|10|$. A variável com maior módulo ostentou valor de 2,07; nove variáveis apresentaram módulo entre 1,0 e 1,5. Todas as outras variáveis apresentaram curtose com valores entre 0 e 0,9.

Confirmou-se, portanto, a suposição de normalidade referente à distribuição dos dados amostrais.

4.3.1.3.2 Homoscedasticidade

A suposição de homoscedasticidade pressupõe que as variáveis dependentes do modelo exibam níveis iguais de variância entre as variáveis preditoras (HAIR JR. et al., 2005). A homoscedasticidade – ou homogeneidade de variâncias – ocorre quando as dispersões de duas ou mais distribuições são equivalentes. Noutros termos, várias distribuições serão homoscedásticas quando as diferenças observadas entre suas variâncias não são estatisticamente significativas; caso isso não ocorra, falar-se-á em heteroscedasticidade (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003).

A homoscedasticidade pode ser avaliada a partir da análise dos diagramas de dispersão. Neles, uma relação homoscedástica entre os pontos de dados para duas variáveis exibirá igual dispersão em todos os valores dos dados. Ao contrário, uma dispersão desigual (heteroscedasticidade) – provocada pela assimetria de uma das variáveis – significará que as previsões serão melhores em alguns níveis da variável dependente do que em outros, tornando futuros testes de hipóteses acentuadamente conservadores ou sensíveis (HAIR JR. et al., 2005). Avaliações de homoscedasticidade também podem ser aplicadas por meio do gráfico de resíduos padronizados (PESTANA e GAGEIRO, 2000). A homoscedasticidade dos resíduos pressupõe a inexistência de tendências crescentes ou decrescentes dos pontos fora da reta, relativos aos valores da variável independente. A análise padronizada dos resíduos aumenta a precisão desse teste, ao levar em conta o desvio padrão dos resíduos, os quais variam de acordo com a distância de cada distribuição em relação à média.

A análise da homoscedasticidade dos dados amostrais pelo método dos resíduos padronizados não retornou variações crescentes ou decrescentes dos

pontos de dispersão, apontando para uma homogeneidade das variâncias observadas.

4.3.1.3.3 Linearidade

O conceito de linearidade refere-se ao fato de que a relação entre duas variáveis seja representada por uma função linear, ou seja, variações em uma variável produzirão variações na outra, de forma linear e constante (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003). Considerando que as correlações apresentam apenas associação linear entre as variáveis, possíveis efeitos não-lineares não serão representados em seu valor, resultando, nesse caso, numa subestimação da força real da relação (HAIR JR. et al., 2005). Relações não-lineares podem ser identificadas por meio dos diagramas de dispersão e por meio dos gráficos de resíduos padronizados (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Numa relação linear entre duas variáveis, os resíduos se distribuirão de forma aleatória ao longo da linha reta traçada entre os vetores do gráfico.

A verificação gráfica da linearidade apontou para a presença de relações lineares em todas as dimensões do modelo proposto. Em outras palavras, as variáveis analisadas cresciam ou decresciam de forma concomitante, não sendo observadas relações curvilíneas a elas atinentes (relação entre duas variáveis que termina de forma inversa ao seu início; se começa positiva torna-se negativa e vice-versa).

4.3.1.3.4 Multicolinearidade

A suposição de multicolinearidade implica a independência entre as variáveis observadas. Noutros termos, quando o coeficiente de correlação entre duas variáveis independentes é elevado (superior a 0,9 em termos absolutos), as mesmas podem ser consideradas redundantes (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Kline (1998)

dispõe que correlações acima de 0,85 e R^2 acima de 0,9 acusam a presença de multicolinearidade. Não foram observadas, no estudo, variáveis acima desses parâmetros.

Realizados os procedimentos iniciais de preparação dos dados, partiu-se para o processamento estatístico referente. Assim, a análise estatística dos dados foi realizada por meio dos pacotes SPSS 15.0 para as estatísticas descritivas e análise fatorial exploratória, e AMOS 4.0. para a modelagem de equações estruturais, essa, necessária para testar as relações atreladas ao modelo proposto. É o que se relata na sequência.

4.3.2 Modelagem de Equações Estruturais

No campo das ciências sociais é usual o emprego de construtos teóricos para a compreensão da realidade (BYRNE, 2001). Tal fato reflete-se na seara do marketing, onde se observa a ampla utilização de modelos abstratos na investigação empírica. Modelos trazem consigo a necessidade de avaliarem-se as relações simultâneas de dependência e independência entre as variáveis que os compõem. Nesse contexto, a Modelagem de Equações Estruturais surge como o procedimento estatístico mais adequado, particularmente útil quando se quer examinar de forma concomitante inúmeras relações causais propostas entre diferentes variáveis (HAIR JR. et al., 2005).

A Modelagem de Equações Estruturais – doravante designada MEE – na verdade não designa uma técnica isolada, mas sim, um conjunto de procedimentos estatísticos englobando várias técnicas multivariadas dentro de um único rótulo (KLINE, 1998). O que diferencia a MEE de tais técnicas é, justamente, essa possibilidade de análise simultânea das relações de dependência. Mas a diferença entre a MEE e as técnicas multivariadas não se limita à possibilidade da análise simultânea relatada, podendo citar-se outros dois aspectos fundamentais propiciados pelo seu emprego: (1) a possibilidade de passar-se de uma abordagem

exploratória para outra confirmatória das relações de análise, permitindo e facilitando futuros testes de hipóteses a elas relacionados; (2) e a possibilidade de representarem-se construtos latentes nas relações de dependência e explicar o erro de mensuração (inerente à observação de variáveis não-manifestas) ligado ao processo de estimação. Por esse motivo, a MEE tem sido vista já há algum tempo como uma nova geração dentro do escopo dos procedimentos multivariados (BYRNE, 2001).

Assim, de forma sintética, pode-se representar a MEE como o procedimento que permite expressar relações entre variáveis independentes (exógenas) e dependentes (endógenas), inclusive quando essas últimas se tornam independentes em relações subsequentes. Em outras palavras, com a MEE pode-se testar causalidades hipotetizadas entre variáveis, quando existe mais de uma variável dependente em questão (X influencia Y, que por sua vez influencia Z) – ao contrário do que acontece, por exemplo, quando a análise se baseia nos parâmetros de regressão múltipla convencionais. Tal fato oferece ao pesquisador a possibilidade de investigar em que nível variáveis preditoras – independentes – explicam a variável dependente e qual das variáveis preditoras é a mais importante.

Concebem-se três estratégias específicas no escopo de aplicação da MEE (HAIR JR. et al., 2005). Na estratégia de modelagem confirmatória um só modelo é especificado a partir da teoria e avaliado posteriormente em termos absolutos de ajustamento: o modelo é rejeitado ou não; nenhuma modificação é a ele imputada. Na estratégia de modelos alternativos ou concorrentes o pesquisador elabora dois ou mais modelos com relações hipotéticas distintas, verificando qual deles é mais aderente aos dados empíricos coletados. Por fim, na estratégia de desenvolvimento de modelos a premissa básica é o aprimoramento de um modelo inicial por meio de modificações em sua estrutura. Nesse último caso, a aplicação da MEE busca ir além do simples teste empírico confirmatório, objetivando reespecificar e melhorar o modelo inicial, gerando um modelo aperfeiçoado (BYRNE, 2001).

Nesta tese, face à inexistência de modelos anteriores relacionados à proatividade de mercado e sua respectiva comprovação empírica, optou-se pela utilização da estratégia de desenvolvimento de modelos. A aplicação dessa estratégia, por sua vez, enquadrou-se no procedimento de estágios da MEE

explicitados pela literatura. Mais especificamente, seguiram-se as sugestões expostas para o processo da MME constantes em Anderson e Gerbing (1988), Garver e Mentzer (1999); Hair Jr. et al. (2005) e Garson (2009). Com base nos referenciais citados, as etapas seguidas foram as seguintes: (1) desenvolvimento dos modelos estrutural e de mensuração (modelo integrado) (2) escolha do tipo de matriz de entrada dos dados; (3) seleção do método de estimação; (4) seleção das medidas de ajustamento; (5) validação do modelo de mensuração; e (6) validação do modelo integrado.

O desenho metodológico de cada uma dessas etapas é descrito na sequência.

4.3.2.1 Desenvolvimento dos Modelos Estrutural e de Mensuração

Partindo-se do modelo teórico para a proatividade de mercado concebido³², desenvolveram-se os modelos de mensuração e estrutural para posterior modelagem. Nesse ponto, vale salientar desde já o significado da teoria de fundo como balizadora das causalidades propostas entre as variáveis do modelo. Assim, afirma-se que mesmo não sendo estritamente atendidos outros critérios comumente aceitos para a sustentação de causalidade – associação suficiente entre variáveis; antecedência temporal de causa versus efeito; falta de variáveis causais alternativas –, declarações de causa e efeito podem ser emitidas mesmo que baseadas numa perspectiva eminentemente teórica (HAIR JR. et al., 2005).

Ainda, a literatura chama a atenção para o problema causado pela omissão de alguma variável preditiva fundamental relacionada teoricamente ao modelo, o que se define por “erro de especificação”. Esse equívoco pode acentuar de forma inadvertida a importância das variáveis elencadas (HAIR JR. et al., 2005). Em outras palavras, tal omissão poderá distorcer os coeficientes estimados das variáveis incluídas, diminuindo o poder preditivo geral do modelo. Deve-se, ao mesmo tempo, não incorrer-se no erro de inflacionar o modelo teórico, imputando ao mesmo um

³² O modelo teórico do presente trabalho e sua fundamentação foram descritos no capítulo 3.

número excessivo de variáveis na tentativa de evitar-se o erro de especificação descrito. Modelos muito grandes (geralmente com mais de vinte conceitos agregados) tornam-se inoperáveis na prática. Nesse caso, a parcimônia e a concisão figuram como atributos a serem considerados (HAIR JR. et al., 2005).

Desenvolvido o modelo teórico, assim como o diagrama de caminhos³³ de relações causais que o representa, procedeu-se a conversão do modelo proposto num modelo híbrido, aglutinando os chamados modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração define as relações entre as variáveis latentes (não-observáveis) e as variáveis manifestas (observáveis). O modelo estrutural, por sua vez, define as relações entre os construtos (variáveis latentes). A utilização dos softwares estatísticos de modelagem permite aninhar os dois sub-modelos descritos numa só estrutura – o modelo híbrido – possibilitando a representação gráfica simultânea das relações entre as variáveis latentes e dessas com as variáveis manifestas utilizadas em sua mensuração.

Assim, o modelo híbrido do presente estudo foi desenhado a partir do modelo teórico proposto para a proatividade de mercado e da respectiva operacionalização das variáveis manifestas definida. Desenvolvido o modelo híbrido, partiu-se para a definição da matriz de entrada de dados utilizada no processo de estimação.

4.3.2.2 Escolha do Tipo de Matriz de Entrada dos Dados

Sendo o foco da MEE o padrão de relações ao longo de respondentes – em detrimento das observações individuais de per si –, a mesma utiliza como dados de entrada uma matriz de variância-covariância ou de correlação de todos os indicadores utilizados no modelo (HAIR JR. et al., 2005). A escolha entre um tipo de matriz e outra se relaciona, em última análise, com os objetivos da pesquisa. De forma sintética, o uso da matriz de covariância se revela mais apropriado quando se procura testar uma determinada teoria, pelo fato de possibilitar a validação de

³³ Representação gráfica do conjunto completo de relações entre os construtos do modelo (HAIR JR. et al., 2005).

relações causais³⁴. Em contrapartida, o uso de uma matriz de correlação é mais adequado quando o objetivo que se persegue é o de apenas compreender o padrão de relações entre construtos, e não o de explicar a variação total de um modelo, como acontece quando uma teoria está em teste (HAIR JR. et al., 2005).

Face aos objetivos imputados à presente tese, e, levando em consideração as observações acima referendadas, optou-se pelo uso da matriz de covariância como matriz de entrada de dados. Importante salientar que sua formatação deu-se posteriormente aos procedimentos de preparação e análise dos dados descritos no item 4.3.1.

4.3.2.3 Seleção do Método de Estimação

Embora existam diferentes técnicas de estimação de modelos no âmbito da MEE, a estimação por máxima verossimilhança (*maximum likelihood*) é a abordagem comumente empregada, por força de sua eficácia na análise de dados onde a normalidade multivariada é atendida (HAIR JR. et al., 2005). Assim, configurou-se como método de estimação adotado neste estudo, levando-se em consideração, ainda, sua indicação para amostras com cerca de 200 elementos, caso deste trabalho. Em síntese, o método da máxima verossimilhança se caracteriza por fazer uma estimação “simultânea” de todos os parâmetros do modelo. Sua denominação deriva do princípio estatístico subjacente ao processo de derivação dos parâmetros; assume-se que os parâmetros do modelo representem os valores da população, estimando-se os coeficientes que maximizam a semelhança – probabilidade – de que os dados observados tenham sido extraídos dessa mesma população (KLINE, 1998).

³⁴ A covariância representa o grau de variância comum entre duas variáveis; em outras palavras, expressa o nível em que duas variáveis tendem a mudar juntas. Uma matriz de covariância, por sua vez, configura-se num quadro que contém todas as variâncias e covariâncias existentes entre as variáveis de uma base de dados. No caso de um modelo que está sendo testado, sua matriz de covariância consistirá no cálculo das relações entre cada uma de suas variáveis observadas e as demais (HAIR JR. et al., 2005).

4.3.2.4 Seleção das Medidas de Ajustamento

O objetivo da MEE é propiciar uma avaliação sobre o ajuste do modelo concebido em relação aos dados amostrais. Para tanto, diversas medidas de qualidade de ajuste podem ser aplicadas, cabendo ao pesquisador a decisão sobre quais delas escolher. Nesse ponto, importante não perder de vista que nenhuma medida em especial ou até mesmo um conjunto delas deva ser tomado como o método mais adequado e único (HAIR JR. et al., 2005). Tem-se que a avaliação de ajustamento é mais um processo relativo do que absoluto; um nível aceitável de qualidade não visa garantir que todos os construtos atenderão as exigências de ajuste do modelo e tampouco que o modelo possa ser considerado sustentado em sua totalidade.

As medidas de ajustamento empregadas neste estudo foram selecionadas dentre aquelas propostas por Hair Jr. et al. (2005) e Kline (1998), por sua propriedade comprovada em trabalhos que envolvem MEE. A escolha contemplou índices de ajuste absoluto (Qui-Quadrado; GFI e RMSEA), incremental ou comparativo (AGFI, TLI, NFI e CFI) e parcimonioso (Qui-Quadrado por Graus de Liberdade). As medidas utilizadas são apresentadas na sequência em maior detalhamento:

Qui-Quadrado (CMIN): o teste Qui-Quadrado representa uma medida de eficiência de ajuste entre os dados coletados (observações) e as hipóteses a ele inerentes (resultados esperados), auxiliando a verificar o quão grandes ou pequenas são as diferenças relativas a essa comparação (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2003). No contexto da MEE, o valor geral da estatística de Qui-Quadrado, juntamente com os graus de liberdade e de um valor de probabilidade, fornece uma idéia ampla sobre o ajuste geral do modelo com os dados amostrais. Um valor alto de Qui-Quadrado em relação aos Graus de Liberdade – resultando em níveis de significância menores que 0,05, significa que as matrizes observadas e estimadas diferem consideravelmente. Contudo, deve-se observar que o índice de Qui-Quadrado é muito sensível ao tamanho da amostra – principalmente quando essa excede os 200 casos –, às condições de normalidade dos dados e ao número

de parâmetros empregado (HAIR JR. et al., 2005). É recomendável, portanto, que essa análise seja complementada pelo emprego de outras medidas.

GFI (Goodness-of-Fit Index): medida de qualidade de ajuste, representando o grau geral de adequação do modelo. Seus valores variam na amplitude de 0 (ajuste pobre) a 1 (ajuste perfeito). Apesar de não existir um valor ideal definido para este indicador, índices acima de 0,90 são recomendados.

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) – Índice Raiz Quadrada do Quadrado Médio do Erro de Aproximação: considerado um dos critérios mais informativos relacionado à modelagem em estruturas de covariâncias. É utilizado para corrigir a tendência do teste Qui-Quadrado em rejeitar modelos especificados a partir de grandes amostras, indicando a discrepância por graus de liberdade em termos da população. Noutros termos, o RMSEA pode ser traduzido como uma medida de “desajuste” do modelo, expressando o quão distante esse se situa em relação aos dados. Pelo fato de exibir a avaliação do desajuste por graus de liberdade³⁵, o RMSEA contempla a complexidade inerente ao modelo teórico. Para esse índice, recomendam-se valores entre 0,05 e 0,08.

Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI): medida de extensão do *GFI*, ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo, também variando de 0 a 1. O valor também indica o grau de ajustamento geral do modelo, sendo recomendados índices iguais ou acima de 0,90.

Tucker-Lewis Index (TLI ou NNFI): medida de ajuste que combina uma métrica de parcimônia em um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo, variando de 0 a 1. Recomendam-se, comumente, valores iguais ou superiores a 0,90 como sendo aceitáveis.

³⁵ Os graus de liberdade representam o número de dados que estão livres para variar no contexto de uma estimação estatística. No caso específico da MEE o número de graus de liberdade é calculado pela fórmula “ $n(n+1)/2 - k$ ”, onde n é o número de variáveis observáveis e k é o número de parâmetros a serem estimados pelo modelo. Importante salientar que o número de graus de liberdade de um modelo é posto na razão inversa de sua complexidade: quanto mais complexo for um modelo – ou seja, quanto o maior o número de relações estabelecidas entre suas variáveis – menor será o seu número de graus de liberdade.

Normed Fit Index (NFI) – Índice de Ajuste Normalizado: medida de comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo³⁶, variando de 0 a 1. Esse índice indica a proporção na melhoria do ajuste geral do modelo proposto em relação ao modelo nulo. Por exemplo, se o NFI assumir o valor de 0,85, pode-se afirmar que o ajuste geral do modelo hipotético é 85% melhor do que o do modelo nulo. Recomendam-se, comumente, valores satisfatórios iguais ou superiores a 0,90.

Comparative Fit Index (CFI): medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (HAIR JR. et al., 1998), resultando também em valores entre zero (fraco) a um (perfeito). Consideram-se aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,8.

Qui-Quadrado por Graus de Liberdade (CMIN/GL): Índice de parcimônia utilizado para reduzir a sensibilidade do Qui-Quadrado em função do tamanho da amostra. Valores de até 3 ou mesmo 5 indicam que o modelo verdadeiramente representa os dados observados.

Deve-se salientar, nesse ponto, que as medidas de ajuste não são medidores inequívocos da qualidade de adequação de um modelo. O julgamento final sobre tal ajustamento é, em suma, uma decisão de responsabilidade do pesquisador, baseada em critérios estatísticos, teóricos e práticos relacionados ao caso (BYRNE, 2001). Guardada essa recomendação, as medidas relatadas foram aplicadas nos procedimentos de validação individual dos construtos, bem como na validação do modelo integrado. Os mesmos são relatados na sequência.

4.3.2.5 Validação do Modelo de Mensuração

A validação das variáveis latentes (construtos) inerentes ao modelo fez uso da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), de aderência fortemente referenciada para esse tipo de verificação (ANDERSON; GERBING, 1988; GARVER; MENTZER, 1999; HAIR JR. et al., 2005). Essa técnica permite a avaliação das propriedades

³⁶ No contexto da MEE o modelo nulo representa aquele que não impõe nenhum tipo de relação pré-determinada entre as variáveis, ou seja, as mesmas são consideradas de forma livre. Assim, a matriz de covariância do modelo nulo refletirá as correlações “naturais” observadas entre os dados empíricos.

relativas à validade dos construtos, quais sejam, a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

De forma genérica, a Análise Fatorial representa um método estatístico voltado a analisar as correlações entre um grande número de variáveis, definindo a essas dimensões latentes comuns, ou “fatores” (HAIR JR. et al., 2005). Em sua dimensão exploratória, busca identificar padrões de relações entre determinadas variáveis; cargas elevadas de duas ou mais variáveis sobre um fator caracterizam essas últimas como descritoras da dimensão subjacente. No campo específico da MEE, essa técnica assume caráter confirmatório: dado que o pesquisador tem total controle sobre quais variáveis manifestas (indicadores) correspondem a quais variáveis latentes (construtos), é possível estabelecer as cargas positivas dos indicadores em seus supostos fatores, bem como as cargas restritas a zero em outros. Como destacam Hair Jr. et al. (2005), a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é particularmente útil na validação de escalas para a mensuração de construtos específicos, demanda essencial no escopo do presente estudo. Assim, a AFC foi aplicada individualmente a cada construto agregado ao modelo de mensuração.

A unidimensionalidade é a primeira propriedade de ajuste do modelo de mensuração avaliada. Traduz-se numa suposição básica inerente às escalas múltiplas: indicadores de uma escala serão unidimensionais se fortemente associados uns aos outros, representando um só conceito (HAIR JR. et al., 2005). Assim, a unidimensionalidade de cada construto foi analisada por meio da variação dos resíduos padronizados. O raciocínio aqui, é que resíduos padronizados relativamente baixos apontarão para uma forte associação entre as variáveis manifestas (indicadores). Mais especificamente, resíduos são considerados elevados quando os valores dos pares são maiores ou iguais a $|2,58|$ em nível de significância de 0,05 (GARVER; MENTZER, 1999).

Segunda medida para avaliar o modelo de mensuração diz respeito à confiabilidade de cada construto a ele inerente. A aferição da confiabilidade se deu pelo cálculo da confiabilidade composta e da variância extraída, tomando-se por base a soma das cargas padronizadas e os erros de mensuração das variáveis. Em síntese, a confiabilidade diz respeito à consistência interna dos indicadores de um construto, representando o grau em que os mesmos “indicam” o construto latente a

que se objetivam medir (HAIR JR. et al., 2005). Já a variância extraída reflete o quanto da variância observada nos indicadores é explicado pelo construto latente. Altos valores de variância extraída indicam que os itens da escala são representativos do construto latente a que se destinam medir. A literatura recomenda valores iguais ou maiores do que 0,70 para a confiabilidade do construto e de 0,50 para a variância extraída (GARVER; MENTZER, 1999; HAIR JR. et al., 2005).

Às análises já descritas sucedeu-se a verificação da validade dos construtos, em suas formas convergente e discriminante. De forma genérica, a validade traduz o grau em que um conjunto de medidas representa o construto que objetiva medir. A validade convergente avalia o grau em que duas medidas de um mesmo conceito estão correlacionadas; a validade discriminante o grau em que dois conceitos similares são também distintos (HAIR JR. et al., 2005). Em outras palavras, a validade convergente avalia até que ponto os itens de uma escala “convergem” para um construto único; a validade discriminante, se as escalas desenvolvidas para representar diferentes construtos efetivamente espelham esta diferença.

A validade convergente foi estimada levando-se em consideração os índices de ajustamento avaliados pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Mais especificamente, consideraram-se os resultados de confiabilidade composta, variância extraída, cargas fatoriais elevadas e análise dos resíduos padronizados dos pares de variáveis. A literatura revela que ajustamentos satisfatórios apontam para a validade convergente dos construtos (BAGOZI, YI e PHILIPS, 1991). Para a determinação da validade discriminante, em seu turno, empregou-se o teste de Fornell e Larcker (1981), onde a variância extraída de cada construto deve revelar-se maior do que as variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado) com os demais.

Verificadas as propriedades de unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante dos construtos do modelo de mensuração, partiu-se para a validação do modelo integrado (híbrido), a qual é detalhada a partir daqui.

4.3.2.6 Validação do Modelo Integrado

A validação do modelo integrado (ou híbrido) corresponde à avaliação das relações estruturais entre as variáveis latentes postas sob a forma de hipóteses. Em outras palavras, verificam-se os índices de ajustamento do modelo e a significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados para cada uma das equações estruturais definidas (HAIR JR. et al., 2005).

Em suma, um coeficiente de regressão é analisado em sua significância por meio da análise de seu respectivo *t-value*. Nesse sentido, valores superiores a 1,96 definem um nível de significância de no mínimo 0,05 (GARVER; MENTZER, 1999). Coeficientes de regressão significativos apontam para a comprovação empírica da relação hipotetizada entre duas variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2005). Ainda, sendo previamente o modelo considerado ajustado, destacará a sua validade preditiva.

Ainda, prescreve-se a análise do coeficiente de determinação (R^2) das equações estruturais modeladas. Essa verificação indica a proporção de variância da variável endógena (dependente) que pode ser atribuída (explicada) pelas variáveis independentes (exógenas) relatadas à equação estrutural. Em outras palavras, quanto maior o coeficiente de determinação, maior será o poder de explicação das variáveis independentes sobre as dependentes.

Postas as considerações julgadas relevante sobre a validação do modelo integrado, apresentam-se na sequência observações sobre a natureza dos indicadores, aspecto relevante quando se operam modelos estruturais como o destacado nesta tese.

4.3.2.7 Indicadores Formativos e Indicadores Refletivos

Uma questão que deve ser levada em conta na aplicação da MEE diz respeito à natureza dos indicadores de medição dos construtos, mais especificamente, se os

mesmos são de natureza formativa ou refletiva. Indicadores refletivos representam manifestações (reflexo) do construto que mensuram (a direção da causalidade direciona-se do construto para os indicadores); no caso dos indicadores formativos o sentido dessa causalidade se inverte: os mesmos são vistos definindo (formando) os construtos aos quais aludem (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Implicações negativas da má especificação dos indicadores – considerá-los refletivos quando formativos ou vice-versa – são reveladas pela literatura (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006). Assim, considerações a esse respeito tornam-se mandatórias no escopo do presente trabalho.

Além da direção da causalidade aludida, outras características diferenciam os indicadores formativos e refletivos. Assim, no caso de um modelo de mensuração formativo, mudanças nos indicadores acarretarão mudanças no construto, mas não o contrário. Nos modelos refletivos inverte-se esse comportamento: mudanças nos indicadores não acarretarão mudanças no construto; já as mudanças no construto irão causar impacto nos indicadores (JARVIS, MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Ainda, observa-se que os indicadores refletivos, por compartilharem necessariamente um tema comum, são intercambiáveis, ou seja, a remoção de um deles não irá alterar o construto em sua essência. Já no caso dos indicadores formativos a supressão de algum item de medição representará suprimir parte do próprio construto e o domínio a ele aderente (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001). Outra distinção mostra que os indicadores formativos não possuem termo de erro, ficando esse relacionado ao construto latente; no caso refletivo, o termo de erro é relacionado a cada um dos indicadores. Finalmente, argumenta-se que indicadores refletivos deverão compartilhar os mesmo antecedentes e consequências, bem como uma mesma rede nomológica, ou seja, uma rede comum de leis naturais ou normas (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

A literatura observa que, tão logo se entenda como apropriada a utilização de um modelo formativo, deve-se endereçar a identificação do mesmo (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Isso porque, nesses casos, será necessário resolver a indeterminação associada com os termos de erro ao nível do construto, permitindo assim sua validação (já que, conforme visto, os construtos formativos não têm seu erro determinado no nível dos indicadores). Jarvis, Mackenzie e Podsakoff

(2003) e Diamantopoulos e Winklhofer (2001) defendem a inclusão de dois indicadores refletivos no modelo em questão, estimando-o enquanto um modelo de múltiplos indicadores e múltiplas causas (MIMIC)³⁷. Tal ação resultará no uso de dois termos de erro de medida para os indicadores refletivos e em um termo de erro de medida combinado para os indicadores formativos. Tal procedimento possui histórico de aplicação empírica com índices de ajustamento satisfatórios (DIAMANTOPOULOS; WINKHOFER, 2001).

Para a definição da natureza dos construtos apresentados nesta tese seguiram-se as recomendações apostas por Jarvis, Mackenzie e Podsakoff (2003). Assim, dos quinze construtos relacionados ao modelo, um foi considerado formativo: performance do negócio. Avaliou-se que alguns indicadores desse construto não possuíam conteúdo similar, não sendo assim intercambiáveis. Com base nesse fato, foram inseridos dois indicadores refletivos ao construto (modelo MIMIC), resolvendo-se dessa forma a indeterminação com os termos de erro ao nível do construto relacionado. Os demais indicadores – relativos aos antecedentes bem como às dimensões da proatividade de mercado – foram considerados de natureza refletiva, entendendo-se os mesmos como manifestações de um comportamento adotado pela empresa. Por exemplo, os indicadores que medem o construto Proatividade de Cliente são reflexo da adoção dessa postura por parte da organização; uma postura proativa perante os clientes fará com que as ações sejam implementadas, e não o contrário. Do mesmo modo, os indicadores que mensuram o antecedente capacidade de inovação representam os efeitos dessa orientação em forma de ações praticadas; uma orientação para a inovação é quem faz com que as ações inovadoras aconteçam.

Todas as considerações metodológicas relatadas ao longo deste capítulo nortearam a realização da pesquisa de campo. Os resultados daí advindos constituíram a base empírica norteadora de todo o trabalho. Os mesmos são apresentados a partir daqui.

³⁷ *Multiple Indicators Multiple Causes.*

5 RESULTADOS

O presente capítulo exhibe os resultados advindos da pesquisa realizada, estritamente relacionados aos procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior. Essa apresentação é feita em dois momentos: primeiramente, descrevem-se os resultados pertinentes à fase exploratória de pesquisa, oriundos das entrevistas em profundidade. Nesta dimensão, exibem-se a caracterização dos respondentes e os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo de suas falas. A segunda dimensão, referente à pesquisa descritiva, inicia com a caracterização da amostra de pesquisa, descrevendo o perfil das organizações e dos respectivos respondentes. Apresenta na sequência os números relativos à análise univariada dos construtos, expondo o comportamento das respostas imputadas às variáveis manifestas inclusas no questionário. Resultados sobre a validação individual dos construtos que compõem o modelo teórico são também apresentados, considerando sua unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante. Finalmente, relatam-se os resultados relacionados ao modelo integrado (híbrido), verificando-se o comportamento das hipóteses propostas.

5.1 RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA

Nesta seção apresentam-se os resultados da pesquisa exploratória realizada. A mesma englobou as entrevistas em profundidade efetuadas, desenvolvidas e analisadas de acordo com a abordagem metodológica apresentada no capítulo quatro. Apresenta-se inicialmente a caracterização dos respondentes participantes na pesquisa. Na sequência, exibem-se as concepções emitidas a respeito do modelo proposto, suas variáveis e elementos.

5.1.1 Caracterização dos Respondentes

Conforme já relatado, a amostra da fase qualitativa de pesquisa foi composta por 50 entrevistados, atuantes em 27 diferentes organizações distribuídas geograficamente em onze cidades de quatro estados do país (Anexo A). As organizações pesquisadas abrangeram treze setores no âmbito da manufatura, comércio e serviços. Das 27 empresas pesquisadas, 11 pertenceram aos setores de bens de consumo (6) e serviços (5); 10 dividiram-se igualmente entre os setores de bens de capital, comunicações, energia, indústria digital e telecomunicações; as 06 restantes inseriram-se nos setores da auto-indústria, eletroeletrônico, financeiro, mineração, siderurgia e metalurgia e transportes. A amostra, assim, refletiu um conjunto diverso de setores, empresas, profissionais e funções, permitindo um mosaico rico em idéias e diferentes pontos de vista sobre a questão em pauta. À época da pesquisa, 46% dos entrevistados eram diretores das empresas participantes e 54% atuavam em posições de alta gerência. Em relação à área específica de atuação, os entrevistados distribuíram-se como apresentado no quadro 03.

Entrevistado	Cargo	Área
1	Diretora Corporativa de Marketing	Marketing
2	Diretor Técnico	Engenharia
3	Superintendente Comercial	Marketing
4	Gestor de Marketing	Marketing
5	Gestor de Promoção	Marketing
6	Direção Geral de Engenharia	Engenharia
7	Diretor de Desenvolvimento de Produtos	P&D
8	Diretor de Inovação	Inovação
9	Diretora de Marketing	Marketing
10	Gerente de Marketing	Marketing
11	Gerente de Planejamento Estratégico	Estratégia
12	Vice-Presidente	Administração
13	Superintendente Regional de Inovação	Inovação
14	Diretor Geral	Administração
15	Diretor Comercial e de Parcerias	Marketing
16	Diretor de Marketing	Marketing
17	Supervisor de Cultura de Satisfação	Marketing
18	Diretor Executivo	Administração
19	Gerente de Educação e Desenvolvimento Sustentável	Administração
20	Diretor Comercial	Marketing
21	Gerente de Marketing	Marketing
22	Diretor Comercial	Marketing
23	Diretor de Assuntos Regulatórios	Administração
24	Superintendente de Tecnologia	Engenharia
25	Superintendente de Relacionamento Comercial	Marketing
26	Gerente de Marketing e Relacionamento com o Mercado	Marketing
27	Engenheira Especialista em Processos	Engenharia
28	Gerente Geral de Vendas e Marketing	Marketing
29	Gerente de Desenvolvimento e Engenharia	Engenharia
30	Gerente de Marketing	Marketing
31	Consultor de Tecnologia	Engenharia
32	Diretor de Produtos	Engenharia
33	Diretor Comercial	Marketing
34	Diretor de Marketing e Vendas	Marketing
35	Gerente de Marketing e Comunicação	Marketing
36	Gerente de Pré-Vendas e Desenvolvimento de Produtos	Marketing
37	Gerente de Desenvolvimento de Produto	P&D
38	Gerente de Marketing	Marketing
39	Gerente de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios	Estratégia
40	Diretor de Marketing e Inteligência Competitiva	Marketing
41	Diretor Administrativo	Administração
42	Gerente de Novos Negócios e Marketing Intelligence	Marketing
43	Gestor de Vendas	Marketing
44	Gerente Nacional	Administração
45	Gerente Geral	Administração
46	Gerente de Marketing	Marketing
47	Diretor Comercial Executivo	Marketing
48	Diretor de Pesquisa e Tecnologia	P&D
49	Diretor de Marketing de Produtos	Marketing
50	Diretora de Marketing	Marketing

Quadro 03 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade

Fonte: Pesquisa exploratória

Como se pode depreender a partir das informações do quadro apresentado, à época das entrevistas cerca de metade dos respondentes (28 = 56%) atuava na área de marketing e funções agregadas. Dos demais, 10 eram atuantes na administração geral da unidade de negócio e funções estratégicas, 07 em operações relacionadas à engenharia e 05 nas áreas de inovação e pesquisa e desenvolvimento. Essa composição heterogênea de entrevistados em relação à pesquisa exploratória é tida como um aspecto positivo, considerando as diferentes visões dos profissionais atuantes em diferentes áreas da organização.

5.1.2 Resultados das Entrevistas em Profundidade

As considerações oriundas das entrevistas em profundidade propiciaram a análise dos elementos imputados ao modelo a partir da realidade empírica. Mais especificamente, denotaram aderência – ou não – dos aspectos a ele atrelados em relação à realidade organizacional pesquisada, bem como a manifestação de elementos não advindos da pesquisa teórica. Na sequência, apresentam-se as considerações dos entrevistados e sua análise.

5.1.2.1 Concepção de Proatividade

Primeiramente, destaca-se que a noção de proatividade, para os entrevistados, aparece multifacetada. É traduzida, por exemplo, como uma agressividade estratégica, uma visão de futuro e suas tendências, um elemento ligado ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de negócios, ou mesmo como a própria capacidade de inovação. Algumas transcrições são representativas dessa diversidade de opiniões:

[...] eu penso também que a proatividade pode ser uma forma de agressividade, de a gente estar atacando o mercado muito forte (Entrevistado 03).

Ser proativo para nós, neste contexto, é a gente ter uma visão de futuro (Entrevistado 05).

Eu acho que ser proativo é exatamente isto, é você tentar enxergar as tendências de futuro, identificar quais são os caminhos [...] (Entrevistado 24).

Eu acho que é quando você percebe as tendências do mercado, é aí onde eu acho que está a ignição da proatividade (Entrevistado 28).

A proatividade e o empreendedorismo são coisas que na minha visão são muito interligadas (Entrevistado 36).

A heterogeneidade de conceitos e visões acima destacada converge com o relato de Sandberg (2002), já descrito, para quem a proatividade insere-se no rol dos vocábulos muito utilizados, mas pouco compreendidos. Importante destacar que a literatura tem concebido esforços em diferenciar o conceito de proatividade de outras orientações estratégicas, tendo-a como uma postura distinta de alguns posicionamentos citados nas entrevistas, como a agressividade competitiva ou uma visão voltada para o futuro (VENKATRAMAN, 1999), bem como de uma orientação para o empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). As entrevistas deixaram claro, contudo, que a proatividade segue suscitando diferentes entendimentos na seara empresarial, sendo confundida com outros elementos atinentes ao cenário dos negócios.

Aspecto relevante nas entrevistas foi a relação traçada entre a proatividade e a inovação. Afinidades entre esses dois elementos são destacadas pela literatura (NARVER, SLATER; MACLACHLAN, 2004; SANDBERG, 2007), ao mesmo tempo em que se observam diferentes concepções a respeito. Sandberg (2002), por exemplo, tem na proatividade um comportamento que incrementa a eficácia de novos produtos, porque importante na transformação de novas tecnologias e idéias em ofertas realmente aceitas pelo mercado. Nesse sentido, ações proativas são vistas preparando o mercado para a futura inovação (SANDBERG; HANSÉN, 2004). Esse entendimento foi espelhado em observações como as que seguem:

[...] e a proatividade é talvez, a grande diferença neste sentido de tornar a inovação algo real (Entrevistado 10).

[...] eu acho que a proatividade é a tangibilização da inovação (Entrevistado 12).

Se por um lado é vista potencializando o sucesso da inovação, a proatividade aparece, também, confundindo-se com a própria ação inovadora. Percebeu-se em alguns discursos que, por vezes, não é feita uma distinção entre esses dois conceitos:

Eu acho que proatividade e inovação representam o mesmo fenômeno, em termos de proposta de valor para o mercado (Entrevistado 12).

Bom, por proatividade eu entendo a capacidade da empresa em inovar [...] (Entrevistado 25).

[...] o processo de inovação, de desenvolvimento de negócios, que no fundo é a proatividade [...] (Entrevistado 40).

Outro aspecto que emergiu das entrevistas é a visão da proatividade enquanto uma orientação estratégica, aspecto explicitado pela literatura (ARAGON-CORREA, 1998; VENKATRAMAN, 1999). Em outras palavras, a proatividade foi relatada como sendo resultado de uma decisão ou disposição estratégica da empresa. Nesse contexto, foi também atrelada a um comportamento que deve partir dos executivos e suas ações, denotando a importância da alta-gerência do negócio neste cenário. As considerações abaixo exemplificam esse raciocínio:

Proatividade tem que ser algo [que parte] dos executivos (Entrevistado 21).

Como eu disse, proatividade é disposição estratégica da organização, [...] então uma decisão estratégica é o que fundamenta ser ou não ser proativo (Entrevistado 38).

Então o que é preciso para uma companhia querer ser proativa? É primeiro estabelecer isso como estratégia. Se isso [a proatividade] não é uma estratégia, nem toda companhia vai ser proativa (Entrevistado 45).

Vários entrevistados conceberam a proatividade como uma resposta rápida aos movimentos do mercado. Nesse sentido, reproduz-se o entendimento de que a proatividade englobe, em última análise, a própria reatividade em seu escopo (SANDBERG, 2002). Como já descrito, uma resposta aos sintomas de mudanças anunciadas – neste trabalho entendida como um movimento de antecipação – não

deixa de ser uma reação em essência. Será, contudo, aquilo que se denomina por “reação antecipada”, ou seja, uma resposta anterior aos efeitos da mudança. O que diferenciará esse tipo de reação daquela tradicional – posterior à ocorrência dos eventos – será, em última instância, o tempo de sua ocorrência. As falas abaixo transcritas reproduzem esse juízo:

Então, ao mesmo tempo você está sendo reativo muito rápido e você está sendo proativo [...] então fica difícil você saber quando você está sendo proativo e quando você está sendo reativo (Entrevistado 11).

Ser proativo é responder de forma muito mais rápida às mudanças que se anunciam (Entrevistado 39).

A gente antecipa as nossas reações [...] porque na realidade o que a gente quer é antecipar as reações [...] é pura reação, é pura reação, mas é proatividade. [...] é reação, mas nesta escala de nuances, se você coloca reatividade numa ponta e proatividade na outra, quanto mais proativo eu estou, eu estou reduzindo o meu tempo de reação (Entrevistado 45).

A proatividade, eu acho que é você ter a resposta rápida (Entrevistado 46).

A ênfase na antecipação como uma ação chave no contexto da proatividade seguiu permeando as falas dos entrevistados. Nesse sentido, convergiram para a noção de que operar proativamente seja sinônimo de antecipar a mudança no ambiente de forma rápida e ágil, ou seja, antes que os efeitos dessa mudança recaiam sobre a organização (HARPER, 2000; SANDBERG, 2002). Os discursos abaixo reproduzidos denotam o exposto:

Proatividade, na minha “cabeça”, ela está muito associada a você ter a oportunidade de: ou se antecipar ao mercado, ou moldar o mercado ao seu desejo. Ao desejo da empresa (Entrevistado 34).

Ser proativo é não esperar acontecer para depois você sair correndo atrás do prejuízo [...] mas é perceber onde estão acontecendo as mudanças e aí sim trazer para discussão, antes que essas mudanças causem impacto positivo ou negativo [na empresa] (Entrevistado 39).

[...] esta proatividade para o mercado [...] é você antever, é você antecipar, não é usar a base [atual de negócios], usar o espelho para olhar o passado (Entrevistado 40).

Narver, Slater e MacLachlan (2004) definem uma orientação ao mercado proativa, em suma, como a capacidade da empresa em reconhecer e atender os desejos latentes dos consumidores e, assim, criar a demanda. A literatura de marketing discorre sobre a importância de reconhecerem-se as necessidades latentes como forma de agir mais proativamente em relação ao mercado (SLATER; NARVER, 1998). Alguns entrevistados emitiram opiniões aderentes a esse discurso:

[...] aí a gente foi proativo; a gente tentou gerar uma demanda que não existia (Entrevistado 41).

Eu posso criar demanda para estas pessoas, a partir do momento que a gente entende que existe um desejo latente que ainda não foi expresso (Entrevistado 50).

Ligada a essa questão, e também emergente das entrevistas em profundidade, a noção de que os consumidores não reconheçam, muitas vezes, suas próprias necessidades. Essa realidade foi descrita como propícia à ação proativa, no sentido de criar-se a demanda de forma deliberada. Saliente-se que a teoria sobre a proatividade estratégica é recorrente em apresentar os consumidores como fontes não muito profícuas para a inovação (CHRISTENSEN; BOWER, 1986). Em outras palavras, admite-se que o mercado não consiga explicitar desejos por produtos e serviços que estejam muito além de sua própria realidade (HAMEL; PRAHALAD, 1994). As falas que seguem espelham essa questão:

O mercado não sabe o que pode ser feito ou não [referindo-se a um novo serviço de tecnologia]. Ele imagina que a tecnologia pode surpreendê-lo. Mas ele não sabe exatamente o que quer. O que é que ele pode querer. O que é que a tecnologia pode oferecer (Entrevistado 15).

O mercado não sabe o que quer. As pessoas não sabem o que elas querem (Entrevistado 32).

Eu acho que a proatividade, às vezes, na maior parte das vezes [...] é realizar ações que nem o mercado sabe que quer (Entrevistado 33).

Além das questões relacionadas à concepção e significado da proatividade, as entrevistas em profundidade possibilitaram analisar, também, raciocínios sobre a

forma como uma postura proativa pode ser implementada. É o que se descreve no próximo tópico.

5.1.2.2 Dimensões da Proatividade

De forma geral, os entrevistados evidenciaram entendimento de que a proatividade possa ser implementada de distintas maneiras. Ações proativas foram reconhecidas, por exemplo, no âmbito dos produtos e serviços, dos canais de distribuição, e em movimentos estratégicos como alianças e parcerias. É o que se pode perceber nas falas abaixo:

[...] eu entendo que parcerias e alianças, muitas vezes, representam uma forma de ser proativo (Entrevistado 10).

De uma forma proativa você pode inovar na sua comercialização ou produção, embora você não necessariamente inove na tecnologia ou no produto (Entrevistado 31).

Estas ações de adquirir outras empresas, seja adquirir, seja fazer uma fusão ou coisa assim, isto poderia ser colocado como uma ação proativa (Entrevistado 40).

Eu acho que você tem que conhecer a cadeia de valor, você tem que perceber e ser proativo naqueles pontos chaves que vão agregar [valor] na cadeia (Entrevistado 43).

[...] mas você tem a distribuição... é onde você pode ser proativo também, sem ter necessariamente que reinventar a roda (Entrevistado 45).

Assim, as falas levantadas reproduzem a noção espelhada pela literatura e defendida neste trabalho, de que a proatividade voltada ao mercado possa ocorrer sob diferentes perspectivas (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; SANDBERG, 2002; HILLS; SARIN, 2003). Outras observações são inequívocas a esse respeito:

Esta proatividade, ela acontece em diversos setores, ela acontece na maioria das vezes na forma de criação de nichos de mercado que ninguém tinha enxergado. Ela acontece na forma de ofertas diferentes [...]. Se a gente reparar, ao longo dos anos, aconteceram tentativas de se criar novos modelos de negócio dentro da indústria [automobilística]. Que seriam

proatividade em relação à indústria e proatividade em relação ao próprio modelo do negócio (Entrevistado 32).

Eu acho que a proatividade, ela é não só de lançamento de produto; eu acho que a proatividade [...] ela te possibilita novas oportunidades de negócios [...] em distribuição, em todos os cunhos do negócio (Entrevistado 46).

Tópico relevante levantado nas entrevistas considerou a dinâmica entre a proatividade e a reatividade. Mais especificamente, emergiram questões sobre a complementaridade e precedência entre essas duas posturas no contexto da estratégia. É o que se apresenta na sequência.

5.1.2.3 A Dinâmica Proatividade – Reatividade

A relação entre posturas proativas e reativas no âmbito das estratégias de mercado é evidenciada pela literatura. Nesse contexto, proatividade e reatividade são vistas como posicionamentos necessariamente complementares (HILLS; SARIN, 2003). Day (1999) já enfatizava que uma efetiva orientação para o mercado deveria conter os dois elementos em destaque em seu ângulo. Assume-se que um equilíbrio entre a proatividade e a reatividade seja um posicionamento mais profícuo e que deva ser buscado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Essa noção de complementaridade emergiu das entrevistas, como evidenciado nos recortes que seguem:

Eu acho que não dá para você ser só proativo. Você tem que ser um pouco de cada coisa [reativo e proativo] (Entrevistado 33).

E então é um duelo, é um [duelo entre um lado] reativo e outro proativo que vai existir sempre, e que vai coexistir e que se bem trabalhado ele é fantástico. É impossível você ser sempre proativo, impossível. Agora: você também não pode ser sempre reativo! (Entrevistado 40).

Eu acho que a gente vai sempre ter um balanço entre ouvir o que o consumidor está aspirando [reatividade], e muitas vezes a gente tem que buscar sim aquilo que ele não consegue verbalizar [proatividade] (Entrevistado 48).

Dentro do contexto aludido, também se aventa a idéia de que a reatividade seja necessária para a manutenção e o posterior ajuste das ações proativas. Autores como Kumar, Scheer e Kotler (2000) e Harris e Cai (2002) argumentam que a reatividade possa ser utilizada para sustentar uma estratégia proativa; é o que ocorre, por exemplo, em testes pilotos voltados a analisar a performance de inovações junto ao público-alvo. Essa noção ganhou contornos nas falas dos entrevistados, como pode ser visto nas transcrições que seguem:

Após uma ação proativa eu tenho que medir. Por que [razão] eu tenho que medir? [porque] nem tudo aquilo que a gente planeja vai sair como a gente espera. Então, se eu for reativo neste momento, eu posso voltar a ser proativo, porque eu vou medir, vou ver qual [foi] o resultado, qual foi a expectativa e vou voltar a ser proativo,...então tem o ciclo que faz isso [...] (Entrevistado 05).

Eu acho que o 'driven' [reatividade] e o 'driving' [proatividade] trabalham juntos. Primeiro você antecipa [...] e aí na hora que você coloca isto [a proatividade] e vai puxar o mercado você precisa ser um pouco 'driven', porque você tem que ouvir o mercado ali, até mesmo para você ajustar o seu 'driving'. [...] mas você tem que fazer os ajustes, ouvindo o mercado para fazer este ajuste da entrega. Eu sou 'driving' e depois eu sou 'driven'. Eu vou lá e falo, falo, e aí o cliente diz: não é bem assim... gostei muito, mas vamos fazer uns ajustes. Quer dizer, ele não mudou fundamentalmente o conceito do negócio. Ele ajustou para a realidade dele (Entrevistado 14).

Então as duas coisas [proatividade e reatividade] são super complementares. Depois de ser proativo você testa o produto na forma tradicional (Entrevistado 46).

Além de focalizar o significado da proatividade e suas formas de implementação, bem como sua relação com a reatividade, as entrevistas foram conduzidas, também, no sentido de avaliar as concepções dos entrevistados sobre os pré-requisitos para uma organização que se pretende proativa em relação ao mercado. Os entendimentos proferidos a esse respeito são apresentados a partir do próximo tópico.

5.1.2.4 Antecedentes da Proatividade

Observou-se nas entrevistas a noção de que a proatividade não ocorra por acaso, sendo necessários alguns pré-requisitos para que a mesma aconteça. Os entrevistados levantaram diversos aspectos tidos como necessários para que estratégias proativas possam ser desenvolvidas e implementadas. Aspectos relacionados à liderança constituíram exemplo nesse sentido. Foi patente o entendimento de que a proatividade, enquanto estratégia, deva ser estimulada pelos líderes da organização. Nesse sentido, uma organização será proativa na medida em que seus gestores e líderes fomentarem tal posicionamento. Os depoimentos abaixo ilustram essa visão:

[...] as ações de proatividade [...] eu tenderia a dizer que elas estão muito ligadas ao estilo de liderança de cada organização (Entrevistado 07).

A liderança é a chave deste processo todo, principalmente da proatividade (Entrevistado 32).

O líder da empresa tem que dar o exemplo, ser uma pessoa constantemente em busca de coisas novas e, portanto, estimulando a proatividade (Entrevistado 34).

Então, na verdade, eu acho que a liderança é que acaba fazendo uma empresa ser mais ou menos proativa ou não (Entrevistado 42).

Então a proatividade [...] eu acho que ela é muito associada à liderança. Ela é muito mais uma forma de comportamento do *management* do que qualquer outra coisa (Entrevistado 46).

A liderança foi posta em alguns momentos como explicitamente ligada aos gestores e executivos de topo da organização:

Em relação a esta dinâmica [proatividade], ela é dependente dos altos executivos da empresa (Entrevistado 27).

Isto [a proatividade], claro, deve ser estimulado pelo gestor. Principalmente estimulado pelo gestor. A gente percebe muito que existem áreas mais proativas, mais inovadoras do que outras. E eu acredito que tem muito a ver com o gestor da área. Acho que principalmente do gestor parte o fomento da ação proativa. Eu acho. O gestor tem um grande papel. Ele incentiva a criatividade, é ele quem incentiva a proatividade (Entrevistado 35).

Ressalta-se que o líder que fomenta e facilita a ocorrência da proatividade, foi explicitado como sendo o “líder proativo”, aquele que conduz a organização para essa postura:

Líderes proativos levam a organizações mais proativas (Entrevistado 22).

Questões também foram levantadas abordando a questão do risco e sua relação com a proatividade de mercado. De forma geral, o risco foi considerado um elemento inerente à implementação de ações de natureza proativa, como se percebe nos depoimentos na sequência:

Para a empresa que se pretende proativa, que quer ser proativa, ela tem que lidar com o risco, ela tem que contingenciar, tem que assumir risco (Entrevistado 14).

Você não pode querer ser proativo, ter a ambição de normalmente crescer no mercado e não ter riscos associados. Eu acho que se você pensar do ponto de vista de que vai errar, de que assumir risco vai gerar erros, você não será proativo, você não fará coisas diferentes (Entrevistado 46).

Por vezes, o elemento risco apareceu diretamente relacionado à questão do erro, outro elemento imputado ao modelo teórico:

Para a proatividade [...] eu acho que tolerância ao erro e o incentivo à tomada de risco são fatores importantes. Você não vai acertar todas as vezes, você precisa ter um ambiente que estimule a tentativa. [...] é papel da liderança acelerar ou ampliar os limites de tolerância ao erro. (Entrevistado 12).

O risco é inerente, faz parte do processo. Eu acho que você só erra se você arrisca. O que eu acho que é fundamental é você ter consciência do risco, e ter a humildade de aceitar o erro e transformar o erro em aprendizado, em experiência para que não se repita este erro. Porque você não ousa e não arrisca se você tem medo do erro (Entrevistado 44)

Conforme já relatado, entende-se que uma visão de futuro por parte dos gestores da organização seja uma atitude vital no escopo da proatividade de mercado. A visão de futuro, como entendida nesta tese, diz respeito ao posicionamento da alta-gerência em disseminar e compartilhar os objetivos da organização entre os colaboradores, estimulando-os e agregando-os em torno das metas estipuladas. Convém salientar que esse conceito, embora relacionado, não se confunde com a chamada orientação para o futuro (*futurity orientation*), postura estratégica de logo prazo voltada a reconhecer oportunidades inexistentes no presente (VENKATRAMAN, 1999).

Buscou-se, assim, identificar o ponto de vista dos executivos a respeito desse tema. Nesse sentido, notou-se que a visão de futuro, para os entrevistados, traduz-se na capacidade dos gestores em transmitir os objetivos da empresa, buscando o compromisso dos colaboradores em sua consecução. Noções sobre compartilhar crenças e despertar o comprometimento foram recorrentes nesse sentido. Vários depoimentos refletiram essas questões:

[...] e principalmente estar todo mundo com o mesmo objetivo, porque se você tem muita inovação e muita proatividade, mas várias frentes [de trabalho], você vai conseguir materializar pouco disto [da proatividade] (Entrevistado 10).

Porque às vezes você precisa construir alguns “mantras” na empresa, você tem que repetir algumas verdades que a empresa quer, para os colaboradores tomarem isso como verdade deles e comecem a se orientar nesta linha de desenvolvimento (Entrevistado 14).

Hoje se pede muito, a palavra que se usa muito, é a questão do comprometimento com o negócio. É como se o negócio fosse seu. Então o negócio é meu e eu tenho que fazer (Entrevistado 28).

O processo de proatividade [...] é um processo de compromisso. E a empresa não fala assim: você vai ser proativo! As pessoas só vão ser proativas se estiverem comprometidas (Entrevistado 34).

Eu acho que é justamente a democratização da informação que faz a diferença [no fomento à proatividade] [...] você, compartilhando os seus objetivos, você como gestor, compartilhando, participando (Entrevistado 35).

Enfim, na medida em que o corpo diretivo consegue transmitir isto [a visão] de uma maneira muito clara e consegue envolver os empregados também nisso... Isso é uma característica que tem que ser fundamental... Isso permite e cria condições para a proatividade [...] (Entrevistado 36).

No meu entendimento, o que é mais eficiente em fazer com que a empresa mude ou tenha este espírito de inovação, de buscar a liderança, de ser

diferente, de sempre buscar a sua excelência, é você conseguir colocar toda a empresa dentro do mesmo rumo (Entrevistado 47).

Já destacado, o elemento erro emergiu em outras falas como um pré-requisito para a proatividade de mercado, aderentes, assim, ao argumento proposto a partir da teoria. Os trechos abaixo ilustram a questão:

Eu acho que o reativo erra menos, ele erra menos, mas ele tem um retorno menor também. Então aí todo mundo está copiando fácil. O proativo erra mais, mas ele tem probabilidade de sucesso financeiro maior (Entrevistado 14).

Você tem que estar consciente de que eles [os erros] ocorrerão. Porque você está fazendo, você está oferecendo soluções que ninguém fez antes. Muitas vezes nem você fez antes ainda (Entrevistado 15).

Aspectos atinentes à gestão do erro foram evidenciados. Nesse sentido, reproduziu-se a noção espelhada pela literatura de que a tolerância ao erro não pressuponha uma condescendência irrestrita a toda falha que vier a ocorrer. A declaração abaixo denota esse ponto de vista:

Isto [a gestão do erro] é uma responsabilidade que vem de cima para baixo. [...] o comportamento do executivo tem que ser um comportamento que tolera, mas sabe perceber quando o erro é um erro pelo risco, que poderia ter dado bom resultado, ou quando é um erro por deficiência (Entrevistado 20).

Conforme já explicitado no decorrer deste trabalho, entende-se que a obsolescência deliberada dos produtos e serviços constitua uma ação importante no contexto da proatividade de mercado. Assim, buscou-se nas entrevistas o parecer dos executivos a esse respeito. Inicialmente, refletiu-se na realidade empresarial a visão nem sempre positiva atrelada a ações de “canibalismo”, aspecto salientado pela própria teoria pertinente (CHANDY; TELLIS, 1998). Os relatos que seguem testemunham esse entendimento:

Esta equação é complicada: Como investir num negócio que canibaliza o meu? (entrevistado 06).

Eu vejo que isso [o canibalismo] é uma questão para as empresas [...] de um modo geral [...] isso é uma questão delicada (Entrevistado 27).

Com certeza ela [a empresa] tem que lidar muito com isso [o canibalismo] e talvez isso seja a parte mais complicada de lidar (Entrevistado 34).

É bom conhecer ciclos de vida de produtos. Mas daí a promover o canibalismo, promover a morte súbita de algum produto... Eu não tenho segurança para dizer que é uma coisa boa para a indústria (Entrevistado 36).

Ao mesmo tempo, os entrevistados evidenciaram o juízo de que o canibalismo da oferta seja muitas vezes necessário, ou até mesmo uma decisão inexorável por parte dos gestores. Lembraram, também, que nesse sentido de estratégia deliberada, faz-se necessário que as ações de canibalismo sejam gerenciadas sob o parâmetro do custo-benefício. As observações transcritas dão noção desse posicionamento:

Ninguém deseja que isto aconteça [referindo-se ao canibalismo da oferta]. Eu entendo desta forma: a canibalização da oferta pode ocorrer, mas ela tem que ser combatida e minimizada; agora, se for um preço para alcançar algo maior, eu acho que é válido também. Mas ela não pode acontecer de forma massiva ou de forma... como diria... insustentável! A grande palavra é esta! Não pode ocorrer canibalização de forma insustentável! Pode sim, ocorrer, desde que seja para criar um novo valor para a empresa, um novo valor que supere também as expectativas financeiras (Entrevistado 10).

Então naturalmente ele tem que ser feito [o canibalismo] de uma maneira adequada, mas é inevitável. [...] as inovações sempre trazem embutida riscos para aquelas coisas que estão rodando normalmente (Entrevistado 29).

[...] mas a gente sabe que fatalmente a gente vai canibalizar algumas das nossas marcas. A nossa preocupação é não canibalizar marcas que estejam num patamar superior de preço e de qualidade (Entrevistado 37).

Às vezes é até melhor perder para você mesmo do que para um concorrente. Depende: se a oportunidade é maior do que o risco de canibalização, vamos em frente. Se a oportunidade é boa, mas o que você vai ter de perda na canibalização não vale a pena, então aborta o projeto. Mas [o canibalismo da oferta] não é um entrave! (Entrevistado 46).

Outras percepções reforçaram o entendimento de que o canibalismo da oferta constitua uma ação relevante no escopo da proatividade de mercado. Mais

especificamente, os argumentos traduziram o canibalismo como uma ação inovadora no sentido de antecipar as investidas da concorrência, uma decisão que, se não conduzida, pode trazer consequências negativas para a empresa no futuro:

Eu gosto deste tipo de inovação mesmo que num dado momento ela seja destrutiva. Ou seja, você, com um produto novo, você destrói um produto que foi objeto de criação sua no passado (Entrevistado 25).

Se ela [a empresa] tiver medo que a sua oferta canibalize outros produtos que possui, a chance dela, digamos assim, de “dormir sentada em cima do produto” é muito grande (...). Você criar uma canibalização dentro da sua própria gama de produtos, com alguma coisa que funcione melhor do que o [produto] que está lá: não há dúvida que ser proativo também significa lidar com isso (Entrevistado 32).

Às vezes canibalizar algum produto sim, é positivo, porque você quer trazer uma inovação e você quer puxar para outra coisa [...] antes que algum concorrente o faça (Entrevistado 50).

Emergiu das entrevistas de forma marcante, o entendimento de que uma perspectiva de curto-prazo – sob a qual vive a maioria das empresas – possa ser nociva à proatividade de mercado. Nesse contexto, por exemplo, foi destacada a premência por resultados financeiros como um fator de inibição a estratégias mais ousadas. Os trechos a seguir denotam esse ponto de vista:

Cultura de resultados [de curto prazo] atrapalha muito, ao extremo! (Entrevistado 13).

Bom, definitivamente o nosso olhar, a nossa preocupação com resultados financeiros de alguma forma pode inibir determinadas idéias, disso não tenha dúvidas. Porque no final das contas quando você não tem certeza absoluta de que uma idéia pode gerar frutos em curto prazo, ou então ter o resultado que você está esperando, ela pode morrer muito no início (Entrevistado 37).

Os entrevistados explicitaram a percepção de que, sob metas e objetivos de curto-prazo, seja difícil enxergar outras possibilidades estratégicas, de retorno mais arriscado e de longo-prazo:

[...] porque normalmente quando você trabalha com um clima de alta performance você trabalha com metas extremamente exigentes. E aí existe uma dificuldade de se enxergar o entorno (Entrevistado 20).

Eu acho que o curto prazo, este é o problema! Este é o problema! (Entrevistado 9).

[...] aqui na empresa a gente destaca equipes que não olham o curtíssimo prazo.

Então é isto, varia a dose de risco em relação à predisposição em sacrificar resultados de curto prazo para o longo prazo (Entrevistado 47).

No âmbito dos antecedentes a inovação foi também elemento recorrente. Nesse sentido, observou-se uma diversidade de opiniões sobre o lugar da ação inovadora no cenário da proatividade de mercado. Por vezes, a proatividade configurou-se como um pré-requisito para que a inovação bem-sucedida ocorra. Essa visão encontra respaldo na literatura: a proatividade é vista como estimulando a inovação radical (VERGANTI, 1999), um antecedente relacionado ao sucesso de novos produtos (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). As observações que seguem evidenciam essa questão:

[...] para ser inovador, você tem que ser proativo... porque senão você não conseguirá fazer [a inovação acontecer] (Entrevistado 04).

Eu acho que uma premissa para a inovação é a proatividade (Entrevistado 17).

Eu acho que sem dúvida a proatividade vem antes da inovação (Entrevistado 19).

[...] então eu posso ser proativo sem inovar. Agora: é impossível no meu conceito inovar sem ser proativo (Entrevistado 40).

Com certeza, uma empresa que tem uma cultura de proatividade estará mais pronta para a inovação. Então eu acho que a proatividade, ela vem antes (entrevistado 42).

Proatividade pode gerar inovação. Eu acho que se você tem um ambiente propício à proatividade você pode gerar inovação (Entrevistado 44).

Entretanto, falas espelhando sentido exatamente oposto ao descrito – e convergentes à noção defendida nesta tese – também foram presentes:

Sim, uma empresa que quer ser proativa obrigatoriamente tem que inovar (Entrevistado 15).

Eu não vejo como uma empresa possa ser proativa se ela não é inovadora. Eu acho muito difícil! (Entrevistado 24).

Eu acho que a grande maioria das empresas que são inovadoras são também proativas. A minha percepção é esta (Entrevistado 25).

É difícil ter proatividade sem ter inovação e considero também que a inovação sem proatividade não funciona (Entrevistado 32).

Então a proatividade, por definição estratégica [...] ser proativo num cenário como este demanda inovação (Entrevistado 38).

As manifestações reproduzidas, em síntese, espelham a noção nem sempre clara que permeia os conceitos de inovação e proatividade. A inovação é vista como a própria proatividade, como seu elemento antecedente e também como seu resultado. Essa visão multifacetada reflete a diversidade de opiniões a respeito do tema, ao mesmo tempo em que sublinha a necessidade por maiores elucidações e pesquisas no campo.

Outro aspecto abordado nas entrevistas disse respeito ao tipo de cultura sob a qual a proatividade possa florescer. Nesse sentido, as falas evidenciaram o pensamento, já ilustrado, de que culturas pouco flexíveis e burocráticas não representem o melhor ambiente para o desenvolvimento de estratégias proativas. É o que se pode observar nas transcrições abaixo:

Eu acho que a questão de estar mais burocratizado, eu acho que atrapalha um pouco [os movimentos proativos]. A hierarquia também atrapalha um pouco (Entrevistado 28).

Bom, eu acho que a burocracia trava [...] qualquer tipo de burocracia excessiva [...]. Então eu acho que isto às vezes atrapalha o desenvolvimento da proatividade (Entrevistado 36).

[...] uma cultura rígida e formal inibe as pessoas a expressarem as opiniões, o que não é bom para a proatividade (Entrevistado 37).

Mas se você tem um sistema burocrático, complexo, onde o colaborador traz uma idéia e não consegue ver essa idéia progredir, isso não dá certo para a proatividade (Entrevistado 48).

A cultura burocrática, para utilizar expressão recorrente dos próprios entrevistados, foi vista como nociva à proliferação da proatividade. Como já

salientado neste trabalho, o entendimento de que estruturas burocráticas – porque hierarquizadas e pouco flexíveis – sejam pouco aderentes a perspectivas mais proativas de orientação para o mercado, é um aspecto salientado pela literatura (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004).

Aspecto bastante controverso e profícuo em manifestações disse respeito à competição interna e seu papel no escopo da proatividade de mercado. Mais especificamente, espelharam-se posicionamentos bastante heterogêneos sobre o tema, apontando para a relevância em ampliar o conhecimento sobre a questão. Alguns entrevistados viram como benéfico o ato de fomentar uma competição gerenciada e saudável entre os colaboradores como forma de ativar a proatividade. Ainda, notou-se que para os entrevistados a idéia de provocar a competição entre equipes de trabalho esteja fortemente ligada à geração de novos produtos para o mercado. As falas na sequência espelham esse pensar:

“(...) eu acho que uma competitividade salutar é sempre boa. Porque o que é que vai acontecer: cada um vai tentar desenvolver o melhor produto possível para que o dele seja o vencedor. Então eu acho que isto pode ser fantástico. A competição pelo melhor produto eu acho que é super salutar” (Entrevistado 07).

Eu acho que a existência de times competitivos seja benéfica para a proatividade. Desde que não seja uma competição predatória. O que todo mundo imagina quando você cria times competitivos é que um vai engolir o outro, uma competição onde um vai ganhar e o outro vai perder. Eu acho que não, eu acho que numa cultura de competição, desde que ela seja [...] não seja predatória [...] você vai ter dois times vencedores lá na frente. Porque o aprendizado é extremamente importante. A curva do aprendizado é fundamental. Aquele que [...] digamos [...] atingiu com maior sucesso o objetivo [...] ele aprendeu [...] e a partir daí eventualmente gerou ou criou novos conceitos. Aquele outro [grupo] que não levou [a vitória] efetivamente, aprendeu da mesma forma (Entrevistado 24).

Olha, eu acho que o que é colocado como um desafio para uma equipe, colocado como um desafio de crescimento, eu acho que é saudável, desde que com regras bastante claras para todas as equipes que a busca, a competição, é pela inovação, por melhor atender, por uma sobrevivência ou por uma colocação de destaque da empresa no mercado [...] que esta competição na verdade leva também a trazer mais clientes através da satisfação destes clientes provocada por este produto novo. Eu entendo isto com saudável, e eu acho que as equipes se motivam com relação a isto também (Entrevistado 25).

Contudo, o posicionamento favorável acima disposto não foi a tônica das entrevistas. Boa parte dos entrevistados manifestou não enxergar a competição interna com “bons olhos”, pelos efeitos colaterais que tal atitude possa gerar. É o que se manifesta nos discursos abaixo reproduzidos:

Na nossa realidade eu acho que [a existência de times competitivos] seria [...] se eu estou entendendo bem [...] seria um dispensor de energia (Entrevistado 04).

Eu não acho isto muito saudável não [referindo-se à questão dos times competitivos]. Talvez seja aí já um preconceito meu. Mas eu prefiro um time numa direção com liberdade para propor [...] do que você incentivar a disputa interna, a concorrência (Entrevistado 20).

Então eu acho que isto [a criação de times competitivos] é uma estratégia que não tem duração de longo prazo. Eu acho que a harmonia cria mais do que a competição. Não sou a favor. Eu acho que não é bom. A minha visão é que não é bom. Ainda que nós tenhamos exemplos de sucesso (Entrevistado 36).

[...] eu não vejo a competição interna como uma coisa benéfica (Entrevistado 37).

Por vezes, essa visão negativa em relação à competição interna foi explicitada de forma bastante veemente:

Eu não gosto muito deste modelo não. Porque ele conflita um pouco com o conceito de trabalho em equipe [...] quando você coloca dois times competindo você tem equipes, mas equipes feudais. Eles estão dentro do feudo deles [...] e um não contribui com o outro. Eu acho que tem formas mais inteligentes de você empurrar estes dois times para um objetivo comum e a empresa conseguir realizar o resultado lá na ponta. Eu não gosto desta coisa não! (Entrevistado 14).

Eu acho que depende da forma. Eu não sei. Depende da indústria. Pode ser que em algum momento isto faça sentido. Então eu acho que [a competição interna] pode ser saudável em determinadas ocasiões, você ter um placar de referência em termos de competição. [Mas] colocar internamente uns contra os outros, criar esta animosidade, pode ser muito ruim. Eu acho que uma competição onde um ganha e o outro perde é muito ruim. (Entrevistado 18).

Eu não gosto disto não [da idéia de fomentar a competitividade interna]. Isto não entra muito bem na minha “cabeça”, e nem muito bem no meu “coração”. Eu acho que existem outras maneiras de você estimular as equipes a serem proativas. Fazer trabalhos de competição, trabalhos que comparem o resultado de uma equipe com a outra e uma equipe foi melhor do que a outra [...] e você começa a criar a competição interna entre grupos. Eu acho que isso [a competição interna] tem um potencial de destruição muito grande. Eu não [...] eu não gosto. É uma coisa que não entra muito bem (Entrevistado 34).

Por outro lado, opiniões também apontaram para o aspecto contingente da questão. Em outras palavras, a competição interna foi vista como uma ação muito particular de cada organização, de benefícios e malefícios dependentes de aspectos como a cultura organizacional, do setor de atuação, e das próprias pessoas que formam a equipe de trabalho. Os discursos abaixo traduzem esse ponto de vista:

Eu acho que isto [a competição interna] depende um pouco da cultura da empresa, um pouco da característica do mercado, um pouco da capacidade de investimento. Eu acho que a dimensão da empresa para isso e a capacidade que você tem para isso, contam (Entrevistado 08).

Eu acho que [a competição interna] funciona. É lógico que você tem que ter uma estruturação cultural da empresa, as pessoas que você vai contratar têm que estar de acordo com estas características. Eu já vi empresas funcionando muito bem com isso [...] (Entrevistado 11).

É cultural [referindo-se à existência e benefícios dos times competitivos]. Depende da organização. Não funcionaria aqui [na empresa]. Funciona na [cita o nome de uma empresa] maravilhosamente bem (Entrevistado 39).

[...] esta relação [referindo-se aos times competitivos] depende muito do negócio em que você atua. Depende muito da cultura onde você atua (Entrevistado 47).

Um dos entrevistados resumiu a questão da seguinte forma:

Eu acho que a questão dos times competitivos depende muito da cultura da empresa, do seu DNA (Entrevistado 50).

Como se pode depreender dos discursos transcritos, a competição interna entre equipes de trabalho é aspecto que suscita posições absolutamente antagônicas. A realidade encontrada nas entrevistas espelha de forma clara a observação de Birkinshaw (2001, p. 21), ao destacar que o assunto competição interna *“evoca sentimentos variados por parte da maioria dos executivos”*. Avançando, acentua que a mesma é geralmente vista no mundo organizacional como um aspecto negativo que deva ser evitado. Essa consideração é aderente à

realidade encontrada nas entrevistas, espelhando a natureza “problemática” da questão e a propriedade de maiores entendimentos ao tema.

Questão abordada nas entrevistas disse respeito também à possibilidade de educar-se o mercado, um dos antecedentes da proatividade postulado na pesquisa. Uma boa parte dos entrevistados mostrou-se permeável à idéia de que seja possível – e válido – tentar-se educar o mercado a partir de ações deliberadas. As duas manifestações abaixo sintetizam esse posicionamento:

Sem dúvida, é possível educar o mercado (Entrevistado 17).

Evidente, evidente. Você dirige a aspiração do mercado. Você influencia. Sem dúvida. Sem dúvida (Entrevistado 47).

A educação do mercado também foi traduzida como um esforço de convencimento ou incentivo por parte da organização:

Tem esforço de convencimento, porque eu vendo um conceito, uma idéia. E você tem que endereçar a mente do cliente, ele tem que sair do modelo tradicional dele (Entrevistado 14).

[...] o objetivo de seja lá o que você vai fazer, é incentivar, é colocar uma sementinha na cabeça do seu mercado [...] o que é a sementinha? é um protótipo, é uma idéia, é um teste piloto. É colocar a semente no mercado e ir regando anos ou meses ali, para que o mercado perceba quando a plantinha nasce (Entrevistado 47).

Finalmente, a questão das preferências foi também relacionada ao tema, no sentido de que a educação do mercado possa influenciar o comportamento dos consumidores e sua maneira de agir:

É possível educar os clientes, está mais do que provado. Eu acho que é o exemplo do Mc Donald's: eu acho que ele [o Mc Donald's] já provou que no mundo inteiro, em qualquer lugar que você pedir, você pede do mesmo jeito, “*number one*”. Quer dizer, você faz assim [gesto com o dedo] e todo mundo já entende o que você quer. Então, possível é! (Entrevistado 36).

É como se nós estivéssemos falando de uma dimensão para o produto, mas tem outra dimensão que é o mercado [...] e aí você interfere em comportamentos, forma preferências (Entrevistado 45).

Um tópico que emergiu de forma bastante saliente das entrevistas em profundidade disse respeito à questão das pessoas. Em outras palavras, os entrevistados reforçaram o entendimento de que as organizações serão proativas se, em última análise, tiverem a habilidade de selecionar, desenvolver e manter pessoas proativas em seus quadros. Relevante salientar que esse é um aspecto que não emergiu de forma marcante na revisão teórica pertinente ao tema. As considerações abaixo ilustram o descrito:

O que eu vejo é que você tem que trabalhar principalmente as pessoas [referindo-se aos antecedentes da proatividade]. [...] É trazer para a empresa aqueles diferenciais em termos de pessoas que tenham capacidade de fazer a mudança interna da cultura da empresa (Entrevistado 25).

Eu acho que para implantar um processo inovador, onde se pretenda conduzir, criar tendências ou conduzir o mercado, “a gente precisa de gente”, precisa de pessoas preparadas, pessoas com um background correto e principalmente treinadas e capacitadas a fazer isso (Entrevistado 26).

Eu acho que a empresa que é proativa e fomenta esta proatividade, ela tem uma tendência a ter um processo interno de maior motivação, ter os empregados mais motivados (Entrevistado 27).

Então, se você tem uma prática de trazer para dentro da empresa pessoas que são mais inovadoras, você, claro, vai ter uma empresa mais voltada para isto [proatividade] (Entrevistado 42).

Embora questões relacionadas à gestão de pessoas não sejam recorrentes na literatura sobre proatividade estratégica, vale salientar a ênfase a esse aspecto em recente trabalho de Tarnovskaya, Elg e Burt (2008). Para esses autores, uma estratégia voltada a guiar proativamente o mercado se estrutura, entre outras questões, sobre uma política de recursos humanos voltada a selecionar e desenvolver indivíduos criativos e empreendedores, além de aderentes à visão e aos valores corporativos. Os discursos dos entrevistados foram partidários a esse raciocínio:

Agora, a liderança sozinha naturalmente não vai fazer nada [se referindo à proatividade]. Então, toda a estrutura que a empresa tem começa pela admissão das pessoas, o treinamento das pessoas e em manter as pessoas ao longo do tempo [...] (Entrevistado 29).

Eu acho que tem situações em que a cultura empresarial provoca, incentiva, facilita a proatividade. Mas, se as pessoas não estão preparadas, desenvolvidas e capacitadas, não adianta (Entrevistado 44).

Estudos sobre o comportamento proativo no trabalho assinalam que tal disposição é, em boa parte, dependente do contexto onde o indivíduo se insere (CRANT, 2000). Mais especificamente, fatores como cultura e normas organizacionais aparecem impactando a inclinação das pessoas a agirem de forma proativa. Pesquisas denotam, por exemplo, o efeito positivo da autonomia e do apoio da alta-gerência sobre o comportamento proativo no trabalho (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). Nesse sentido, a proatividade deixa de ser vista apenas como uma questão inata dos indivíduos, mas também, como uma capacidade que pode ser encorajada – ou restringida – pela própria empresa (CRANT, 2000). A fala de um executivo sintetiza essa visão:

Um dos pontos óbvios é que para você ser proativo, você realmente precisa trabalhar a parte humana da companhia (Entrevistado 46).

As entrevistas em profundidade relatadas – e sua interpretação – auxiliaram a refinar o modelo teórico proposto, gerando subsídios no sentido de sua primeira validação no campo. É o que se relata a seguir.

5.1.3 Construção do Modelo Refinado

Conforme relatado, as entrevistas em profundidade constituíram um mosaico de idéias e pontos de vista a respeito dos elementos imputados ao modelo proposto. Seguindo o caminho metodológico proposto para a pesquisa, as entrevistas foram analisadas no intuito de repensar o modelo da proatividade de mercado construído a

partir da literatura. Nesse sentido, aderiu-se ao entendimento, já descrito, de que a fala dos entrevistados – e o conhecimento a ela implícito – constituam uma “*teoria subjetiva*” (FLICK, 2005), a qual pode ser utilizada em contraste à teoria advinda da literatura. Em outras palavras, à teoria derivada da literatura soma-se a teoria decorrida do campo, complementando e ampliando o entendimento que o pesquisador possa ter sobre o tema em questão.

Inicialmente, destaca-se que a interpretação das falas dos executivos evidenciou a propriedade de se investigar os antecedentes, bem como o construto da proatividade de mercado e suas consequências de forma descritiva. Noutros termos, as entrevistas, em seu todo, apontaram para a validade lógica dos construtos e relações entre eles traçadas. Somada a esse aspecto, a realização das entrevistas em profundidade implicou em duas modificações/inserções ao modelo. As questões recorrentes ao aspecto de uma administração focada no longo prazo suscitaram a elaboração do construto “Gestão de Longo Prazo”, relacionado ao grupo de antecedentes da alta-gerência; já as considerações relativas à importância do capital humano no contexto da proatividade estimularam a idealização do construto “Desenvolvimento da Proatividade Pessoal”, relacionado ao conjunto de antecedentes do sistema organizacional.

Dessa forma, atrelaram-se ao modelo mais dois antecedentes, ambos relatados às três dimensões da proatividade de mercado. Isso, porque, admite-se que uma postura voltada ao longo prazo, bem como aquela direcionada a desenvolver a proatividade no âmbito das pessoas, impactem a organização e suas estratégias de forma integral, refletindo esse impacto nas três dimensões pelas quais a proatividade de mercado possa ser implementada. Foram agregados assim, mais dois grupos de hipóteses àquelas originalmente propostas, as quais ficaram assim definidas:

- Hipóteses relacionadas à Gestão de Longo Prazo

H_{11a}: Uma gestão de longo prazo por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de oferta.

H_{11b}: Uma gestão de longo prazo por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H_{11c}: Uma gestão de longo prazo por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

- Hipóteses relacionadas ao Desenvolvimento da Proatividade Pessoal

H_{12a}: Ações de desenvolvimento da proatividade pessoal se relacionam positivamente com a proatividade de oferta.

H_{12b}: Ações de desenvolvimento da proatividade pessoal se relacionam positivamente com a proatividade de indústria.

H_{12c}: Ações de desenvolvimento da proatividade pessoal se relacionam positivamente com a proatividade de cliente.

Além disso, foram analisados mais de perto os antecedentes “Canibalismo da Oferta” e “Competição Interna”, por força da extrema heterogeneidade a seu respeito emanada das entrevistas. Nesse sentido, avaliou-se a propriedade, ou não, de mantê-los no modelo refinado, refletindo-se novamente sobre sua lógica no contexto do modelo de proatividade proposto. Entendeu-se pela manutenção desses dois construtos, julgando-se relevante observar a avaliação dos juízes a seu respeito, bem como o comportamento de tais antecedentes na fase descritiva da pesquisa. Assim, refinado o modelo por meio das entrevistas em profundidade, promoveu-se sua avaliação pelo método de juízes. É o que se apresenta na próxima seção.

5.1.4. Avaliação do Modelo Refinado por Juízes

Apresentam-se na sequência as avaliações dos juízes a respeito do modelo, já em sua versão refinada. As mesmas foram analisadas e, dado cada caso, optou-se por considerar, ou não, as observações e sugestões emitidas. Como denota De Vellis (2003, p. 87), a decisão final no sentido de aceitar ou rejeitar as considerações dos *experts* é, em última instância, uma responsabilidade do pesquisador.

5.1.4.1 Avaliação do Modelo Teórico

De forma geral, o modelo foi considerado claro e coerente. A divisão do construto da proatividade de mercado em três dimensões foi relatada como fazendo sentido e sendo positiva, sendo a nomenclatura adotada para cada dimensão relatada como oportuna. Um dos juízes chamou a atenção para a especificação da natureza dos indicadores, no sentido de serem previamente identificados como refletivos ou formativos. Também se fez menção à possibilidade de agregarem-se moderadores ambientais ao modelo.

A análise da avaliação dos juízes fez perceber a clareza do modelo e sua abrangência, aspecto fundamental no contexto da pesquisa. Quanto à especificação dos indicadores relatada, salienta-se que a mesma já havia sido contemplada quando da formação dos construtos, tendo constituído uma das preocupações do pesquisador. Em relação à inserção de moderadores ambientais ao modelo, menciona-se que uma primeira versão (apresentada no projeto de tese) englobava o construto moderador “Turbulência Ambiental” e também a moderação do construto de orientação reativa para o mercado – *market-driven* –, ambos atuando sobre a relação de uma postura proativa com a performance organizacional. Na oportunidade, atentou-se para a recomendação dos avaliadores da banca de projeto para que o modelo fosse redesenhado com maior parcimônia, pela complexidade que o mesmo esboçava e as eventuais dificuldades de processamento que daí poderiam advir.

5.1.4.2 Avaliação dos Antecedentes Organizacionais

Em relação aos antecedentes, foi levantada a questão da similaridade entre os construtos “Capacidade de Assumir Riscos” e “Tolerância ao Erro”, e entre os construtos “Gestão de Longo Prazo” e “Visão de Futuro”. Um juiz entendeu que poderia haver sobreposição conceitual entre os construtos dos pares descritos, por força de sua natureza e significado. Destacou-se também que o modelo poderia contemplar relações entre os antecedentes, e que as relações dos antecedentes deveriam ser feitas com o construto da proatividade como um todo, ao invés de serem construídas hipóteses em relação a cada dimensão em particular. Ainda, sugeriu-se que eventualmente alguns antecedentes poderiam assumir posição de variável moderadora. Além disso, um dos juízes entendeu oportuno agregar ao modelo o antecedente “Recursos Financeiros”, por crer que a implementação da proatividade de mercado necessite de um aporte de recursos significativo. Finalmente, um juiz comentou que não consideraria o antecedente “Canibalismo da Oferta”, por entendê-lo muito distante da realidade empresarial.

Considerações também foram emitidas em relação aos termos empregados para descrever os antecedentes. Assim, questionou-se se o termo “Educar o Mercado” seria o mais adequado, sugerindo-se os termos “convencer” e “influenciar” como alternativas. Também a nomenclatura “Gestão do Comportamento Proativo” (primeiro nome imputado a esse antecedente) para o construto desenvolvido a partir das entrevistas em profundidade não foi considerada a mais apropriada. Dois juízes entenderam que deveria ser utilizado um termo que representasse de forma melhor a natureza do construto, qual seja, o desenvolvimento da proatividade numa perspectiva dos membros da organização. Foi sugerido por um dos juízes que se inserisse o termo “colaboradores” ou “pessoas” na nomenclatura do construto.

A análise da avaliação dos juízes em relação aos antecedentes demanda os seguintes comentários. Primeiramente, julgou-se coerente a observação de similaridade entre os construtos “Capacidade de Assumir Riscos” e “Tolerância ao Erro”. A revisão de literatura e as entrevistas em profundidade, principalmente, denotaram a forte relação entre os dois. No entanto, seguiu-se distinguindo esses

construtos por entender-se possuírem naturezas absolutamente distintas. A existência de literatura específica relacionada aos elementos citados corrobora esse raciocínio, evidenciando que as noções de risco e erro, embora fortemente relacionadas, são discriminantes. Teve-se o mesmo entendimento em relação aos construtos “Gestão de Longo Prazo” e “Visão de Futuro”, tidos também como bastante similares. Admite-se que as noções de longo-prazo e visão de futuro sejam tomadas de forma intercambiável no dia-a-dia organizacional, aspecto apontado pela própria literatura (HUGHES; BEATTY, 2005). Contudo, o significado emprestado aos termos no contexto desta tese – e as variáveis utilizadas para medir os construtos respectivos – faz uma separação incontestante entre um comportamento voltado ao longo prazo de uma visão de futuro por parte dos gestores da organização.

Avaliaram-se também as relações entre os antecedentes e dos antecedentes somente com o construto geral da proatividade de mercado, igualmente sugeridas. Relações entre os antecedentes, embora constituam possibilidades inequívocas, não foram julgadas oportunas no contexto específico deste trabalho, por esquivarem-se dos objetivos a ele relacionados. Da mesma forma, não foi considerada a sugestão de relação somente com o construto geral, pelo fato dos antecedentes apresentarem relações diferentes com cada construto. Além disso, o entendimento do construto da proatividade de mercado a partir das três dimensões destacadas perfaz a própria essência do modelo. Por fim, o parecer de que alguns antecedentes poderiam compor eventuais moderadores do modelo também foi descartado, pelo aspecto de parcimônia já descrito.

A inserção de um antecedente relacionando os recursos financeiros da organização foi analisada. Nesse sentido, o poder de recurso da organização não foi considerado um antecedente incontestante para a proatividade de mercado. Se por um lado pode-se argumentar que essa estratégia requiera montantes consideráveis de recursos ou uma marca consolidada no mercado para ser ativada (TARNOVSKAYA; ELG; BURT; 2008), por outro, se consideram exemplos de empresas com recursos limitados que transformaram radicalmente as condições de mercado, caso das *startups*³⁸ (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Citam-se

³⁸ Termo que se tornou usual para designar empresas atuantes no setor de tecnologia, de alto crescimento, baixos custos e alta tomada de risco. As *startups* geralmente evidenciam um potencial de crescimento muito acima da

trabalhos recentes de Schindehutte, Morris e Kocak (2008) e Markides (2008), relatando as ações proativas de empresas emergentes, com poucos recursos e sem uma marca constituída no mercado. Além disso, entendeu-se que a caracterização financeira objetiva das empresas participantes da amostra, poderia conferir condições para se estimar os níveis de proatividade de mercado em relação aos recursos financeiros das organizações. Finalmente, a exclusão do antecedente “Canibalismo da Oferta” não foi considerada, pelo significado desse antecedente no contexto do modelo proposto, e por entender-se, ainda, que a obsolescência deliberada dos produtos e serviços não constitua uma prática distante do contexto empresarial foco da pesquisa.

Por fim, as avaliações em relação às nomenclaturas utilizadas também foram ponderadas. Primeiramente, embora se concorde que a expressão “educar o mercado” possa suscitar entendimentos ambíguos, levou-se em consideração seu uso recorrente pela literatura de marketing (HOCH; DEIGHTON, 1989; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; HARRIS; CAI 2002). Além disso, o pré-teste não acusou problemas em relação ao uso do termo. Em contrapartida, entendeu-se oportuna a sugestão de dois juízes no sentido de alterar a nomenclatura do construto inicialmente rotulado por “Gestão do Comportamento Proativo”. Nesse sentido, o mesmo foi nomeado por “Desenvolvimento da Proatividade Pessoal”, explicitando de forma mais lúcida o seu significado.

5.1.4.3 Avaliação da Performance do Negócio

Em relação ao construto performance, foi recorrente a orientação para que fossem utilizados indicadores não só subjetivos em sua medição, apontando-se para a propriedade dos indicadores objetivos nesse contexto. Os juízes também atentaram para que as variáveis de mensuração da performance fossem bem definidas e de fácil entendimento. Essas observações convergiram para a decisão tomada, no sentido de utilizar-se indicadores objetivos e subjetivos na mensuração

média do mercado, mesmo exibindo, em seu início, limitados recursos materiais e humanos. Google, Apple e Microsoft são exemplos nesse sentido.

da performance, bem como que os indicadores utilizados reproduzissem métricas acessíveis aos respondentes.

As avaliações dos juízes e respectivas análises até aqui descritas concluem o relato a respeito da fase exploratória de pesquisa e seus resultados. Na sequência, detalham-se os resultados da etapa descritiva em todas as suas particularidades.

5.2 RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA

A presente seção apresenta os resultados da fase descritiva de pesquisa. Inicia exibindo a caracterização da amostra a partir das variáveis aplicadas para esse fim. Segue, descrevendo os valores relativos à análise univariada dos construtos, apresentando o comportamento das respostas em relação a cada uma das variáveis manifestas mensuradas. Em terceiro momento, expõe a validação individual dos construtos por meio da Análise Fatorial Confirmatória, com os respectivos índices de ajuste relativos a cada construto componente do modelo. Por fim, evidencia os resultados concernentes ao modelo integrado (híbrido), tornando possível reconhecer o comportamento das hipóteses a ele vinculadas, bem como possibilidades de seu aprimoramento.

5.2.1 Caracterização da Amostra

A amostra de pesquisa foi caracterizada a partir de seis variáveis categóricas. Dessas, três aludiram às organizações participantes – setor principal de atuação, número de clientes ativos e ano de fundação – e três aos respectivos respondentes – cargo que ocupa na organização, setor em que atua e tempo de trabalho.

A distribuição das empresas que retornaram questionários válidos denotou que os segmentos da indústria e serviços representaram praticamente 85% da

amostra. Os 15% restantes dividiram-se de forma quase igualitária entre os setores do atacado e varejo. As estatísticas detalhadas dessa distribuição podem ser observadas em maior detalhe na tabela 01, na sequência.

Tabela 01 – Setor principal de atuação

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO
Indústria	104	40,47%	40,47%
Atacado	18	7,00%	47,47%
Varejo	19	7,39%	54,86%
Serviços	111	43,19%	98,05%
Outros	05	1,95%	100,00%

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Em relação ao número de clientes ativos (com no mínimo uma compra nos últimos 12 meses, segundo o critério adotado) constatou-se uma distribuição bastante heterogênea, como pode se constatar pela tabela 02 reproduzida abaixo. Chama a atenção o percentual de empresas com elevado número de clientes (mais de 20.000), totalizando quase um quarto da amostra. Esse aspecto espelha o grande porte e a atuação mundial de uma boa parte das empresas pesquisadas.

Tabela 02 – Número de clientes ativos

NÚMERO DE CLIENTES ATIVOS	FREQUÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO	% DE RESPOSTAS VÁLIDAS
Até 20 clientes	29	11,28%	11,28%	13,61%
De 21 a 100 clientes	20	7,78%	19,06%	9,39%
De 101 a 500 clientes	39	15,17%	34,23%	18,31%
De 501 a 1000 clientes	14	5,45%	39,68%	6,57%
De 1001 a 5000 clientes	36	14,01%	53,69%	16,90%
De 5001 a 20000 clientes	20	7,78%	61,47%	9,39%
Mais de 20000 clientes	55	21,40%	82,87%	25,82%
Dados omissos	44	17,12%	100,00%	

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Em relação ao tempo de atuação no mercado, observou-se que 62% da amostra ficou composta por empresas com até 50 anos de atuação. Chama a atenção o significativo número de organizações com mais de 50 anos de mercado, e, dentre essas, a existência de 12 corporações que manifestaram estar em operação há mais de um século (Tabela 03).

Tabela 03 – Tempo de atuação

TEMPO DE ATUAÇÃO	FREQUÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO	% DE RESPOSTAS VÁLIDAS
Até 09 anos	26	10,12%	10,12%	12,32%
De 10 a 19 anos	48	18,68%	28,80%	22,75%
De 20 a 49 anos	87	33,85%	62,65%	41,23%
De 50 a 100 anos	38	14,79%	77,44%	18,00%
Mais de 100 anos	12	4,67%	82,11%	5,69%
Dados omissos	46	17,89%	100,00%	

Fonte: Coleta de Dados.

n=257

Em relação às características dos respondentes, destaca-se inicialmente o cargo que esses ocupavam na organização à época da pesquisa. Destarte, observou-se que a amostra, em sua grande parte, foi composta por diretores (43%) e gerentes (31%) das organizações pesquisadas. Além disso, 13% dos executivos relataram atuar em cargos de coordenação e/ou supervisão. Salienta-se que no caso de multi-respondentes – onde as respostas foram tomadas pela média correspondente – considerou-se o cargo de maior nível hierárquico (Tabela 04).

Tabela 04 – Cargo do respondente na organização

CARGO	FREQUÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO	% DE RESPOSTAS VÁLIDAS
Direção	112	43,58%	43,58%	47,06%
Gerência	81	31,52%	75,10%	34,03%
Coordenação/Supervisão	35	13,62%	88,72%	14,70%
Outros	10	3,89%	92,61%	4,20%
Dados omissos	19	7,39%	100,00	

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Em relação ao campo de trabalho dos respondentes, marketing constituiu a área de atuação mais representativa, correspondendo a pouco mais de um terço da amostra. Praticamente outro terço dos entrevistados revelou atuar na administração geral, denotando o acúmulo de funções ligadas, por exemplo, às áreas comercial e de planejamento. Esse aspecto é característico de organizações de menor porte, onde a figura do empreendedor muitas vezes confunde-se com a empresa como um todo. A tabela 05 exibe os dados detalhados dessa estatística.

Tabela 05 – Setor de atuação do respondente

SETOR DE ATUAÇÃO	FREQUÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO	% DE RESPOSTAS VÁLIDAS
Marketing/Comercial	89	34,63%	34,63%	37,87%
Estratégia/Planejamento	38	14,79%	49,42%	16,17%
Administração Geral	81	31,52%	80,94%	34,47%
Outros	27	10,50%	91,44%	11,49%
Dados omissos	22	8,56%	100,00%	

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Finalmente, a composição amostral também se revelou heterogênea em relação ao tempo de trabalho dos respondentes na organização, como se pode observar na tabela seguinte. Nesse sentido, vale observar que a metade dos

executivos manifestou atuar nas empresas há mais de 10 anos, e, desses, quase a metade com mais de duas décadas de trabalho dedicados à empresa.

Tabela 06 – Tempo de trabalho na organização

TEMPO DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	% DE RESPOSTAS	% ACUMULADO	% DE RESPOSTAS VÁLIDAS
Até 03 anos	38	14,78%	14,78%	16,03%
Mais de 03 até 10 anos	71	27,63%	42,40%	29,96%
Mais de 10 até 20 anos	71	27,63%	70,02%	29,96%
Mais de 20 anos	57	22,18%	92,20%	24,05%
Dados omissos	20	7,78%	100,00%	

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Inseriu-se no instrumento de pesquisa, também, três medidas financeiras objetivas, com o intuito já descrito de não trabalhar-se somente com medições subjetivas de performance. Embora o elevado número de não-respostas em relação a esses itens tenha impossibilitado inseri-los no contexto da análise multivariada, algumas estatísticas descritivas a esse respeito foram possíveis. Assim, a relação EBITDA/Faturamento líquido em 161 empresas que retornaram dados a esse respeito ficou em 0,22. Já a lucratividade (relação Lucro Líquido/ Faturamento líquido) média, medida em 156 empresas, ficou no patamar de 13,5%.

Em síntese, os dados de caracterização da amostra – aludindo às organizações e respectivos respondentes – denotaram uma composição heterogênea. Os setores mais representados foram indústria e serviços, englobando empresas de porte e faturamento bastante diverso. A maioria dos respondentes atuava, à época da coleta dos dados, nas áreas de marketing e administração geral, uma boa parte há mais de dez anos. Por fim, destaca-se a incidência de dados omissos em todas as questões, refletindo uma ocorrência frequente no universo da pesquisa social.

Apresentadas as estatísticas de caracterização da amostra, exibem-se na sequência aquelas referentes à análise univariada dos construtos.

5.2.2 Análise Univariada dos Construtos

A análise univariada dos construtos compreendeu a avaliação do comportamento das respostas segundo as estatísticas de média, mediana e desvio padrão. A mesma compreendeu os resultados efetivos relacionados às variáveis manifestas (indicadores) dos 15 construtos imputados ao modelo, aplicadas via escala Likert de 5 pontos (exceção feita à medição da performance organizacional, mensurada especificamente por meio de escala itemizada de 5 pontos). As descrições na sequência apresentam as estatísticas referentes à análise univariada e respectivas considerações.

Em relação aos construtos relativos aos antecedentes, uma primeira constatação merece ser observada. Dos 64 indicadores referentes aos 11 construtos, apenas 8 (12,5%) retornaram médias superiores a 4,0, e, dessas, todas se posicionando entre 4,0 e 4,1. Exatos três quartos das médias (48) ficaram posicionadas entre os escores 3,0 e 3,99. Dessas, vinte e duas entre 3,0 e 3,5 e 26 entre esse último valor e 3,99. Finalmente, apenas 8 indicadores (12,5%) tiveram média abaixo de 3,0, sendo a mais baixa delas exibindo o valor de 2,66. Uma interpretação inicial desses resultados revela que, levando-se em consideração os limites da amostra pesquisada, não se observa uma efetiva incidência das práticas atreladas aos antecedentes nas organizações. Contrastado com os resultados das entrevistas em profundidade, esse fato permite especular em termos de um hiato entre o discurso (a maioria dos entrevistados na pesquisa exploratória considerou a importância dos antecedentes) e a prática (as ações relativas aos antecedentes não constituem uma realidade incontestada no contexto organizacional).

A análise dos construtos da proatividade de mercado espelhou a mesma tendência observada em relação aos antecedentes. Somente um, dos 21 indicadores arrolados entre as três dimensões, apresentou média superior a 4,0 (4,16). A quase totalidade dos indicadores retornou médias entre 3,0 e 3,99 (19), doze desses com valores acima de 3,5. Por fim, apenas um indicador ficou com média abaixo de 3,0, mas praticamente igual a esse valor (2,94). Percebe-se, assim,

uma acanhada postura das organizações no sentido de implementarem práticas proativas nos níveis da oferta, cliente e indústria.

Passando à análise de cada construto em particular, e, iniciando pelos antecedentes da alta-gerência, observa-se que o construto “Liderança Proativa” foi o único nessa dimensão a apresentar médias acima de 4,0. Além disso, todas as medianas ficaram nesse mesmo patamar, indicando que em pelo menos 50% das organizações pesquisadas a liderança pauta-se por um estilo proativo de atuação. Na tabela 07 nota-se o posicionamento das médias ao longo do intervalo entre 3,5 e 4,2, e os escores dos desvios-padrão pontuando valores entre 0,82 e 1,01.

Tabela 07 – Estatísticas descritivas do construto Liderança Proativa (LIP)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
LIP 1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas.	4,16	4,00	0,82
LIP 2. A alta gerência dessa organização encoraja o questionamento, bem como novas formas de se pensar sobre os problemas.	4,12	4,00	0,85
LIP. 3 A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades.	4,02	4,00	0,89
LIP 4. A alta gerência desta organização consegue investir tempo para encontrar novas estratégias de trabalho, sem deixar que as atividades do dia-a-dia atrapalhem esse processo.	3,52	4,00	1,01
LIP 5. A alta gerência desta organização busca agir antecipadamente aos problemas, antes que os mesmos ocorram.	3,62	4,00	0,99
LIP 6. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre idéias antagônicas.	3,64	4,00	0,97

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Em relação ao construto “Capacidade de Assumir Riscos” observou-se a ocorrência de médias inferiores a 3,0 em dois indicadores (embora bastante próximas a esse valor), sendo que em nenhum deles a média atingiu o patamar de 4,0 (Tabela 08). A média mais alta foi 3,57 (CAR 2). Três indicadores apresentaram mediana no escore 3,0. Esses valores apontam para um aspecto salientado pela literatura e constatado nas entrevistas em profundidade, de que o risco ainda constitui um tema delicado e complexo no ambiente organizacional. Chama-se a

atenção para o indicador com mais baixo escore (CAR 4 = 2,90), aludindo à postura da organização em assumir riscos financeiros em prol dos objetivos traçados. Interessante observar que a questão dos resultados financeiros foi um tema recorrente na pesquisa qualitativa, no sentido de uma realidade cada vez mais centrada nos retornos de curto prazo. O baixo escore observado nesse indicador evidencia a questão do aspecto financeiro enquanto um inibidor para a proatividade de mercado, corroborando as falas da pesquisa exploratória.

Tabela 08 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Assumir Riscos (CAR)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CAR 1. A alta gerência dessa organização usualmente aceita assumir altos riscos quando visa conseguir altos retornos.	3,36	4,00	1,09
CAR 2. A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de mercado inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas poderão fracassar.	3,57	4,00	1,01
CAR 3. A alta gerência desta organização inspira os colaboradores a lidarem com a tomada de riscos.	3,34	3,00	0,98
CAR 4. A alta gerência desta organização assume altos riscos financeiros se os mesmos forem necessários para alcançar os objetivos traçados.	2,90	3,00	1,20
CAR 5. Nesta organização é normal a alta gerência aprovar projetos de alto risco com possibilidades de altos retornos.	2,97	3,00	1,10
CAR 6. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão arrojada quando toma decisões importantes.	3,48	4,00	0,98

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

As médias referentes ao construto “Visão de Futuro” ficaram entre os limites de 3,0 e 4,0, sendo que nenhuma delas alcançou esse limite superior (Tabela 09). A questão aludindo ao comprometimento com a visão de futuro foi a que retornou o mais baixo escore (3,26), com mediana 3,0 e desvio padrão 1,01. Válido observar que o aspecto do comprometimento – elemento relacionado à dimensão humana da organização – foi uma questão levantada pelas entrevistas em profundidade como um fator relevante para a proatividade de mercado. Novamente se observa uma discrepância entre as falas dos entrevistados na pesquisa qualitativa e o comportamento visualizado pelos respondentes da amostra.

Tabela 09 – Estatísticas descritivas do construto Visão de Futuro (VIF)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
VIF 1. Os líderes desta organização confiam em sua visão de futuro e levam-na em consideração quando tomam decisões estratégicas.	3,81	4,00	0,94
VIF 2. Esta organização possui líderes visionários, que enxergam oportunidades no futuro muito antes dos outros.	3,66	4,00	0,94
VIF 3. Os líderes desta organização acreditam firmemente em suas visões de futuro e passam essa confiança às pessoas com quem trabalham.	3,86	4,00	0,89
VIF 4. A alta gerência dessa organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas.	3,91	4,00	0,90
VIF 5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável.	3,92	4,00	0,86
VIF 6. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência.	3,26	3,00	1,01

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

As médias do construto “Tolerância ao Erro”, por sua vez, posicionaram-se no espectro entre 2,9 e 3,8. Uma questão retornou escore de média inferior a 3,0 (TOE 4), fazendo menção à gestão do erro a partir de sua discussão de forma aberta e voltada à geração de aprendizado. Essa constatação espelha que a questão do erro ainda não constitui um aspecto “bem resolvido” por parte dos gestores, fato referenciado pela própria literatura específica. Muitas vezes se prefere ocultar as falhas de percurso, o que impacta negativamente o potencial de aprendizado que daí poderia advir. As estatísticas referentes podem ser observadas na tabela 10, seguinte.

Tabela 10 – Estatísticas descritivas do construto Tolerância ao Erro (TOE)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
TOE 1. A alta gerência dessa organização concede às pessoas a liberdade de errar.	3,59	4,00	0,93
TOE 2. A alta gerência dessa organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo.	3,80	4,00	0,87
TOE 3. Nessa organização acredita-se que a tolerância ao erro possibilite a geração de aprendizado a partir dos equívocos cometidos.	3,25	3,00	1,02
TOE 4. Nessa organização os erros são analisados e discutidos de forma aberta, buscando-se gerar aprendizado a partir dos mesmos.	2,92	3,00	1,01
TOE 5. A alta gerência dessa organização tem como normais eventuais falhas no processo de lançamento de novos produtos e serviços.	3,32	3,00	0,97
TOE 6. Nessa organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação.	3,51	4,00	0,95

Fonte: Coleta de Dados

n= 257

O construto “Canibalismo da Oferta” foi o que retornou as menores médias no âmbito da alta-gerência, a maior delas pontuando o escore 3,31. Chamou a atenção a média do indicador CAO 1 (2,66), com mediana 2,5, referido à obsolescência deliberada dos próprios produtos e serviços por parte dos gestores. A média geral do construto foi de 3,15, a mais baixa entre os construtos da dimensão alta-gerência. Pode-se interpretar esse resultado especulando-se que o canibalismo da oferta ainda é visto como uma disfunção ou contra-indicação a ser evitada. Nesse sentido, os dados descritivos corroboram os depoimentos das entrevistas em profundidade, que revelaram a dificuldade de muitos gestores em perceberem o canibalismo da oferta como uma opção estratégica. A tabela 11 apresenta as estatísticas descritas em maior detalhe.

Tabela 11 – Estatísticas descritivas do construto Canibalismo da Oferta (CAO)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CAO 1. Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo da oferta, ou seja, constantemente busca substituir os próprios produtos e serviços.	2,66	2,50	1,01
CAO 2. A alta gerência desta organização investe no lançamento de novos produtos e serviços, mesmo que venham a concorrer com produtos ainda rentáveis que a empresa possui no mercado.	3,31	3,50	1,01
CAO 3. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos e serviços obsoletos.	3,22	3,00	1,04
CAO 4. Nessa organização a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça.	3,24	3,00	1,06
CAO 5. A alta gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica.	3,20	3,00	0,98
CAO 6. A alta gerência desta organização entende que o canibalismo dos próprios produtos e serviços é muitas vezes necessário, constituindo uma importante estratégia da empresa.	3,27	3,00	1,03

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Em relação ao construto “Gestão de Longo Prazo”, idealizado a partir das constatações das entrevistas em profundidade, os resultados retornaram médias todas inferiores ao escore 4,0, com as medianas pontuando de forma total nesse mesmo nível. Em outras palavras, pelo menos metade da amostra manifestou não enxergar de forma marcante as organizações atuando sob uma visão de longo prazo a nortear seus objetivos. Houve, nesse sentido, uma convergência entre as opiniões emitidas nas fases qualitativa e quantitativa de pesquisa. A evidência das pressões de curto-prazo descortinada nas entrevistas em profundidade ficou demonstrada nas respostas advindas da investigação descritiva. Os resultados são exibidos na tabela 12, na sequência.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas do construto Gestão de Longo Prazo (GEL)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
GLP 1. A alta gerência desta organização entende que o foco de longo prazo nos resultados financeiros possa promover o alcance dos objetivos gerais estipulados.	3,94	4,00	0,87
GLP 2. Nesta organização, a alta gerência muitas vezes sacrifica os resultados financeiros do presente em prol de ganhos maiores no futuro.	3,50	4,00	1,04
GLP 3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo.	3,64	4,00	0,97
GLP 4. Nessa organização o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência.	3,83	4,00	0,96
GLP 5. Nessa organização a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação.	3,46	4,00	1,00
GLP 6. Nessa organização os objetivos de curto-prazo não são empecilho na busca por novas oportunidades de negócio.	3,70	4,00	0,96

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Já na dimensão do sistema organizacional, observa-se o construto “Capacidade de Inovação” retornando médias no intervalo entre 3,4 e 4,0. Os itens de mais baixa avaliação (CAI 1 e CAI 2) revelam que, para os respondentes da amostra, as ações de inovação das organizações não se refletem num pioneirismo do mercado, nem tampouco geram um reconhecimento em termos da organização ser vista como inovadora. O item de maior média (CAI 3 = 4,01), denota um bom nível de reconhecimento por parte do mercado, das inovações lançadas pelas empresas e benefícios a elas inerentes. Os resultados são exibidos na tabela 13, posterior.

Tabela 13 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Inovação (CAI)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CAI 1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços.	3,43	3,50	1,14
CAI 2. Somos reconhecidos pelo mercado como estando na fronteira da inovação tecnológica.	3,49	4,00	1,17
CAI 3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor.	4,01	4,00	0,79
CAI 4. Nesta empresa a inovação é encorajada de várias formas.	3,74	4,00	0,90
CAI 5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços.	3,69	4,00	0,95
CAI 6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes.	3,73	4,00	0,90

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Chama-se a atenção para as médias do antecedente “Cultura Baseada na Flexibilidade”, exibidas na sequência, as mais baixas entre os construtos do sistema organizacional (todas elas ao nível de 3,0 ou inferior, o mesmo acontecendo com os valores das respectivas medianas). Novamente atenta-se para a dicotomia que se pode aventar entre o discurso e a prática organizacionais. Ao mesmo tempo em que se evidencia a necessidade por culturas permeáveis à autonomia, ao empreendedorismo e à criatividade, a avaliação dos respondentes manifesta que a postura adotada pelas organizações, nesse sentido, ainda alinha-se ao modelo tradicional, hierárquico e pouco flexível, o que se postula, constitui um entrave à adoção de estratégias proativas em relação ao ambiente. A questão com mais baixo escore (CBF 5 = 2,73), denota a pouca permeabilidade à questão da autonomia nas organizações pesquisadas. A tabela 14 exhibe os resultados descritos em maior detalhe.

Tabela 14 – Estatísticas descritivas do construto Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CBF 1. Nessa organização a estrutura hierárquica não é empecilho para a criatividade e o livre curso de idéias.	3,01	3,00	1,08
CBF 2. Nessa empresa busca-se constantemente a mudança, e não manterem-se as coisas como estão.	2,92	3,00	1,09
CBF 3. Nessa organização há espaço para a ação empreendedora.	2,90	3,00	1,10
CBF 4. Nessa organização as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas.	3,06	3,00	1,06
CBF 5. Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.	2,73	3,00	1,03

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Seguindo, as estatísticas do construto “Competição Interna” (Tabela 15) exibiram médias no intervalo 2,8 e 3,7. Notam-se as questões COI 1 e COI 6, com mediana 3,0. Esse resultado específico espelha um aspecto observado nas entrevistas em profundidade, denotando a heterogeneidade de opiniões a respeito desse comportamento. Os comentários traduziram visões positivas, negativas e contingentes a esse respeito, denotando que o aspecto da competição interna constitui um elemento na dinâmica organizacional visto sob diferentes matizes. De forma geral, ainda, percebe-se a predominância de uma visão avessa à competição interna no âmago das organizações, aspecto saliente a partir da observação das médias exibidas na tabela, 15, reproduzida a seguir.

Tabela 15 – Estatísticas Descritivas do Construto Competição Interna (COI)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
COI 1. Nessa organização se promove a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas idéias e soluções.	2,80	3,00	1,01
COI 2. Nessa organização diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos.	3,68	4,00	1,09
COI 3. Nessa organização é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade.	3,43	4,00	1,07
COI 4. Nessa organização entende-se que a competição interna entre grupos gere mais efeitos positivos do que negativos.	3,75	4,00	1,02
COI 5. Nessa organização fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação.	3,44	4,00	1,03
COI 6. A competição interna entre grupos de trabalho é bem vinda e encorajada nessa organização.	3,08	3,00	1,03

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Os resultados descritivos referente ao construto “Capacidade de Educar o Mercado” (Tabela 16) denotaram médias acima de 4,0 em dois indicadores, com o menor escore nessa medida pontuando 3,5. Salienta-se, ainda, que esse antecedente foi o que apresentou maior média geral dentre aqueles imputados ao sistema organizacional (3,84). Medianas em valores de 4,0 apontam para uma concordância com os enunciados por pelo menos metade da amostra. Tal fato permite inferir que boa parte das organizações pesquisadas valoriza e busca realizar ações no sentido de preparar o mercado a aceitar as inovações em produtos e serviços. Os resultados são exibidos na sequência. O indicador de menor escore de média citado (CEM 4), diz respeito ao trabalho junto aos clientes de forma antecipada, denotando uma razoável incidência dessa ação nas organizações pesquisadas.

Tabela 16 – Estatísticas descritivas do construto Capacidade de Educar o Mercado (CEM)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CEM 1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado.	3,81	4,00	0,86
CEM 2. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado.	4,09	4,00	0,73
CEM 3. Nessa organização se acredita possível influenciar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços.	3,79	4,00	0,88
CEM 4. Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações em produtos e serviços que pretendemos lançar no mercado.	3,50	4,00	1,08
CEM 5. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la.	4,03	4,00	0,86

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Finalmente, o construto idealizado a partir das entrevistas em profundidade, “Desenvolvimento da Proatividade Pessoal”, apresentou médias entre 3,0 e 4,0 (Tabela 17). Oportuno perceber que a remuneração financeira por novas idéias e soluções geradas (DEP 3) não foi manifesta como uma prática corrente no contexto das organizações investigadas. Outro aspecto que chama a atenção diz respeito aos dois indicadores com média em 4,0, ambos traduzindo uma crença na importância de educar-se o mercado. Em contrapartida, os indicadores que traduziam ações e comportamentos concretos retornaram escores mais baixos. Mais uma vez especula-se sobre a dicotomia discurso e prática, constituindo esse um aspecto que não pode ser negligenciado na análise das práticas organizacionais.

Tabela 17 – Estatísticas descritivas do construto Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DEP)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
DEP 1. Nessa empresa investe-se tempo na seleção e contratação de profissionais voltados a agir de forma antecipada e autônoma.	3,43	4,00	1,00
DEP 2. Nessa empresa, capacitamos as pessoas para que sejam proativas.	3,57	4,00	0,99
DEP 3. Nessa empresa, as pessoas que geram soluções e novas idéias são recompensadas financeiramente.	3,02	3,00	1,18
DEP 4. Nessa empresa, estimulamos e motivamos as pessoas a serem proativas, reconhecendo-as publicamente quando geram alguma idéia inovadora.	3,62	4,00	1,05
DEP 5. Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização.	4,00	4,00	0,85
DEP 6. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional.	4,04	4,00	0,85

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Passando ao âmbito específico da proatividade de mercado, percebe-se as avaliações dos respondentes com médias entre 3,5 e 4,0. Salienta-se que a dimensão da proatividade de oferta foi o construto com média geral mais alta (3,74) em relação às outras duas dimensões. Escores tendendo a 4,0, e medianas em sua maioria nesse patamar, como se observa, indicam que práticas proativas em relação à oferta são efetivadas por boa parte das organizações atreladas à amostra. A tabela 18 apresenta os resultados descritos de forma mais específica.

Tabela 18 – Estatísticas descritivas do construto Proatividade de Oferta (PRO)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRO 1. Quando lançamos produtos e serviços buscamos estimular a mudança no comportamento dos consumidores.	3,65	4,00	0,91
PRO 2. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços.	3,93	4,00	0,85
PRO 3. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos.	3,87	4,00	0,83
PRO 4. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços.	3,86	4,00	0,84
PRO 5. Buscamos constantemente criar produtos e serviços totalmente inovadores.	3,54	4,00	0,99
PRO 6. Buscamos constantemente modificar o padrão da oferta existente no mercado.	3,54	4,00	0,93
PRO 7. Quando identificamos sinais de mudanças no mercado onde atuamos, buscamos responder aos mesmos antecipadamente, por meio da criação ou modificação de nossos produtos ou serviços.	3,77	4,00	0,89

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

A dimensão da indústria (Tabela 19) foi a que apresentou a média geral mais baixa (3,4), apresentando uma variação acentuada nas respostas entre os itens. O indicador com escore de média inferior (PRI 3) denota que nem todas as organizações posicionam-se no sentido de comprar organizações concorrentes, o que se infere, deva-se pelas necessidades de capital envolvidas nesse tipo de estratégia. Outra constatação refere-se ao fato de que as organizações, se por um lado são vistas como permeáveis à busca de parcerias com fornecedores e distribuidores (PRI 6 = 4,18), por outro não denotam essa abertura quando se trata de firmar alianças com os concorrentes (PRI 7 = 3,08). Essa constatação permite especular a existência, ainda bastante arraigada, de um modelo de gestão não suscetível a compartilhar recursos e oportunidades com os competidores.

Tabela 19 – Estatísticas Descritivas do Construto Proatividade de Indústria (PRI)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRI 1. Buscamos influenciar os movimentos do setor em que atuamos por meio de ações praticadas no mercado.	3,66	4,00	0,89
PRI 2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores e/ou distribuidores.	3,66	4,00	0,83
PRI 3. Sondamos sistematicamente o mercado buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes.	2,94	3,00	1,19
PRI 4. Pensamos sempre em maneiras de alterar a composição do mercado em que atuamos.	3,25	3,00	0,99
PRI 5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em nosso favor.	3,10	3,00	1,15
PRI 6. Buscamos firmar parcerias com fornecedores e/ou distribuidores.	4,18	4,00	0,65
PRI 7. Avaliamos de forma sistemática a possibilidade de firmarmos alianças estratégicas com empresas concorrentes.	3,08	3,00	1,09
PRI 8. Nessa organização se busca agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes.	3,28	3,00	0,92

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

A dimensão dos clientes retornou médias também abaixo do escore 4,0, sendo os extremos inferiores e superiores respectivamente, ficando nos escores 3,21 (PRC 5) e 3,77 (PRC 1). Uma avaliação inicial que pode ser feita a partir desses resultados, indica que as práticas no sentido de atuar proativamente sobre os clientes e consumidores não se constitui numa realidade efetiva em boa parte das organizações pesquisadas, possibilitando que se especule em termos de uma reatividade ainda bastante presente nesse sentido. A tabela 20 apresenta os resultados. A questão de mais baixo escore relatada, versando sobre a ação de alterar o comportamento e hábitos dos consumidores, aponta para um aspecto ainda pouco desenvolvido nas organizações integrantes da amostra de pesquisa.

Tabela 20 – Estatísticas Descritivas do construto Proatividade de Cliente (PRC)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRC 1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem.	3,77	4,00	0,95
PRC 2. Buscamos modificar as preferências dos consumidores.	3,52	4,00	0,94
PRC 3. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça.	3,46	4,00	1,10
PRC 4. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro.	3,36	3,50	1,07
PRC 5. Buscamos constantemente alterar o comportamento e/ou hábitos de nossos clientes.	3,21	3,00	1,02
PRC 6. Procuramos despertar necessidades no mercado onde atuamos.	3,71	4,00	0,98

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Em relação ao construto da proatividade de mercado, foi inserida no instrumento de coleta uma questão não considerada na estruturação dos construtos e suas relações, mas tida importante de ser visualizada: a visão do respondente sobre se a organização em análise possuía proatividade de mercado. Destarte, foi solicitado que o respondente indicasse o grau de concordância em relação à afirmação: “A empresa na qual trabalho possui Proatividade de Mercado”. A média geral em relação a esse indicador foi de 3,73, com mediana 4,0 e desvio padrão 0,91. Mesmo considerando os vieses que uma questão dessa natureza possa ensejar, foi oportuno perceber que, na média, as organizações não são retratadas como efetivamente proativas, mesmo aspecto espelhado nas avaliações individuais das dimensões. Essa constatação contrasta com a importância imputada à proatividade observada nas entrevistas em profundidade, novamente reiterando uma discrepância entre as observações dos entrevistados e a visão do que realmente acontece no dia-a-dia das empresas.

Finalmente, os indicadores de performance (Tabela 21) posicionaram-se de forma bastante homogênea em relação à média, tendendo para o intervalo entre 3,5 e 4,0. Isso indica – na opinião dos entrevistados – a existência de uma posição de pequena vantagem competitiva em relação ao principal concorrente, conforme

firmava o enunciado da questão. O resultado geral de performance (PER 7) retornou média 3,69. Note-se, contudo, que essa avaliação, sendo subjetiva, pode espelhar um viés de *desejabilidade social*, comportamento comum no contexto da pesquisa organizacional e ainda mais recorrente quando se trata de avaliações sobre o desempenho comparativo. Importante perceber, ainda, que dentre as medidas financeiras de performance, os dois escores com médias e medianas mais baixas (PER 3 e PER 4) aludem a medidas baseadas no custo, espelhando o contraste em relação a medidas que levam tão somente o desempenho em termos de crescimento das vendas. Reitera-se, contudo, que o baixo valor do coeficiente de determinação do construto performance (comentado adiante), pede cautela nas interpretações e inferências que se pretendam sobre essa questão. Isso porque, mais de 80% da variação da performance do negócio evidenciou estar relacionada a variáveis externas ao modelo concebido.

Tabela 21 – Estatísticas descritivas do construto Performance do Negócio (PER)

ITENS	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PER 1. Crescimento das Vendas	3,73	4,00	0,83
PER 2. Participação de Mercado	3,55	4,00	0,92
PER 3. Lucratividade Líquida	3,44	3,50	0,93
PER 4. Retorno sobre os Investimentos	3,44	3,50	0,89
PER 5. Satisfação dos Clientes	3,83	4,00	0,78
PER 6. Sucesso de Novos Produtos	3,67	4,00	0,74
PER 7. Resultado Geral da Organização levando em conta o conjunto de indicadores	3,69	4,00	0,78

Fonte: Coleta de Dados.

n= 257

Apresentados os resultados de caracterização da amostra, segue, na próxima seção, a descrição da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos construtos.

5.2.3 Análise Fatorial Confirmatória dos Construtos

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos construtos foi aplicada para especificar as relações entre as variáveis manifestas (indicadores) e os construtos (variáveis latentes). O objetivo da AFC, nesse caso, traduz-se na busca de construtos mais representativos e com melhor ajuste. Assim, apresentam-se nesta seção os índices de ajuste dos construtos em suas respectivas versões, as mudanças efetuadas a partir do ajustamento observado, e as estatísticas do construto resultante (confiabilidade composta, variância extraída, coeficientes padronizado e não padronizado, bem como os valores “t”).

5.2.3.1 Índices de Ajuste dos Construtos

Os procedimentos de ajuste dos construtos englobaram a análise de todos os índices de ajuste já referenciados, aplicados aos construtos atrelados ao modelo teórico proposto. Isso permitiu verificar o nível de aderência das variáveis manifestas atreladas a cada variável latente do modelo. É o que se apresenta a partir daqui.

5.2.3.1.1 Construtos Relativos à Alta-Gerência

Iniciando pelo construto “Liderança Proativa (LIP)”, observou-se que as cargas fatoriais foram significantes em relação a todas as variáveis a ele relacionadas – considerando a recomendação de valores iguais ou acima de 0,50 (significância prática) e o limite mínimo aceitável de 0,35 (significância estatística) para amostras com no mínimo 250 elementos preconizados pela literatura – (HAIR JR. et al., 2005). A análise da confiabilidade composta e da variância extraída também retornou valores adequados (0,89 e 0,58, respectivamente). Evidenciou-se, porém, inadequação de ajustamento na relação Qui-Quadrado/Graus de Liberdade,

indicando valores acima dos recomendados (7,394). Índices fora dos padrões aconselhados também foram verificados em relação à medida de extensão de qualidade do ajuste (AGFI = 0,803), em relação à medida de ajuste de parcimônia entre o modelo proposto e o modelo nulo (TLI = 0,870), e em relação ao critério de tendência de rejeição do teste Qui-Quadrado para grandes amostras (RMSEA = 0,158) (Tabela 22). Buscando melhorar os índices com valores impróprios, optou-se por retirar a variável com menor carga fatorial (0,695) e maior erro padrão (0,527). Como resultado, notou-se uma melhora significativa na relação Qui-Quadrado/Graus de Liberdade, bem como nos índices AGFI, TLI e RMSEA, todos eles, enquadrando-se nos parâmetros indicados.

Tabela 22 – AFC do construto Liderança Proativa (LIP)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	66,54	0,00	9	7,394	0,916	0,803	0,912	0,870	0,922	0,158
2	8,198	0,08	4	2,049	0,988	0,954	0,986	0,981	0,992	0,064

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Considerando sugestão de covariância do software entre as variáveis LIP 5 e LIP 6 (variáveis com índice de correlação de Pearson significativa ao nível de 0,01), observou-se uma melhora nos índices de ajuste, ficando nos patamares recomendados pela literatura. O teste de diferença do Qui-Quadrado foi significativo entre as duas versões do construto, indicando a distinção entre as duas estruturas. Assim, o construto “Liderança Proativa”, em sua versão ajustada (excluída a variável LIP 4³⁹) apresentou as estatísticas descritas na tabela 23.

³⁹ “A alta gerência desta organização consegue investir tempo para encontrar novas estratégias de trabalho, sem deixar que as atividades do dia-a-dia atrapalhem esse processo.”

Tabela 23 – Estatísticas do construto Liderança Proativa versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,877	0,591	LIP 1	0,734	0,306	0,538756**	--
		LIP 2	0,886	0,155	0,784996**	13,056
		LIP 3	0,783	0,307	0,613089**	11,945
		LIP 5	0,608	0,616	0,369664**	9,199
		LIP 6	0,665	0,519	0,442225**	10,098

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

O construto “Capacidade de Assumir Riscos (CAR)” também apresentou cargas fatoriais significantes em relação às variáveis determinadas – considerando a recomendação da literatura já descrita – (HAIR JR. et al., 2005). Da mesma forma, a análise da confiabilidade composta e da variância extraída também apontou valores satisfatórios (0,86 e 0,50, respectivamente). Inadequações foram sentidas na relação Qui-Quadrado/Graus de Liberdade, indicando valores acima dos recomendados (8,637) e nos índices AGFI (0,773), NFI (0,894) e TLI (0,841). Como medida de ajuste, operou-se a retirada do item 2, de maior erro padrão (0,611) e segunda menor carga fatorial (0,632). Significativa melhora foi obtida na relação Qui-Quadrado/Graus de Liberdade, bem como nos índices AGFI, NFI e TL, todos se enquadrando nos parâmetros referenciados (Tabela 24).

Tabela 24 – AFC do construto Capacidade de Assumir Riscos (CAR)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	77,73	0,00	9	8,637	0,903	0,773	0,894	0,841	0,904	0,173
2	9,212	0,05	4	2,303	0,986	0,946	0,984	0,977	0,991	0,071

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Versões do Construto

(2) Índices recomendados até 5.

(3) Índices recomendados acima de 0,90.

(4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

A inserção de covariância sugerida pelo software entre as variáveis CAR 4 e CAR 5 (variáveis com índice de correlação de Pearson significativa ao nível de 0,01), retornou melhora nos índices de ajuste. Também o teste de diferença do Qui-Quadrado foi significativo entre as duas versões do construto, indicando a distinção entre as duas estruturas. O construto “Capacidade de Assumir Riscos”, agora ajustado pela exclusão da variável (CAR 2)⁴⁰ apresentou as estatísticas descritas como segue (Tabela 25):

Tabela 25 – Estatísticas do construto Capacidade de Assumir Riscos versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,850	0,536	CAR 1	0,720	0,571	0,518400**	--
		CAR 3	0,619	0,587	0,383161**	8,798
		CAR 4	0,783	0,552	0,613089**	12,127
		CAR 5	0,909	0,208	0,826281**	13,023
		CAR 6	0,684	0,509	0,467856**	10,579

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

O construto “Visão de Futuro (VIF)” apresentou variáveis com cargas fatoriais dentro dos parâmetros indicados (HAIR JR. et al., 2005), o mesmo ocorrendo com os valores de confiabilidade composta (0,88) e variância extraída (0,56). Inconformidades foram denotadas nos índices AGFI (0,865) e RMSEA (0,119). Como de uso, operou-se a retirada do item de maior erro padrão (0,756) e menor carga fatorial (0,368), acarretando expressiva melhora nos índices aludidos, bem como em todos os restantes de forma geral. (Tabela 26).

⁴⁰ “A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de mercado inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas poderão fracassar.”

Tabela 26 – AFC do construto Visão de Futuro (VIF)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	41,51	0,00	9	4,612	0,942	0,865	0,947	0,929	0,958	0,119
2	9,659	0,04	4	2,415	0,985	0,945	0,987	0,980	0,992	0,074

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Versões do Construto

(2) Índices recomendados até 5.

(3) Índices recomendados acima de 0,90.

(4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Também em relação a esse construto foi interpolada covariância sugerida entre as variáveis VIF 5 e VIF 6 (com correlação significativa ao nível de 0,01), observando-se melhora nos índices de ajuste. O teste de diferença do Qui-Quadrado foi significativo entre as duas versões do construto. As estatísticas de ajuste do construto “Visão de Futuro” já com a variável (VIF 1)⁴¹ excluída, apresentou as estatísticas descritas na tabela abaixo:

Tabela 27 – Estatísticas do construto Visão de Futuro versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,89	0,63	VIF 2	0,694	0,454	0,481636**	--
		VIF 3	0,858	0,211	0,736164**	12,540
		VIF 4	0,912	0,136	0,831744**	13,077
		VIF 5	0,790	0,277	0,624100**	11,648
		VIF 6	0,606	0,645	0,367236**	9,038

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

A verificação do construto “Tolerância ao Erro (TOE)”, por sua vez, apontou a necessidade de duas alterações para se chegar ao resultante. A 1ª versão do construto apresentou inadequações em relação aos índices CMIN/GL, AGFI, NFI e RMSEA, como se pode observar pela análise da tabela 28, na sequência. Ainda, a

⁴¹ “Os líderes desta organização confiam em sua visão de futuro e levam-na em consideração quando tomam decisões estratégicas.”

variância extraída retornou valor abaixo do indicado (0,45). Procedeu-se uma primeira alteração removendo-se o item (TOE 3)⁴², de menor carga fatorial (0,395) e maior erro padrão (0,881). Embora alguns índices tenham melhorado (CMIN/GL, NFI e Variância Extraída = 0,51), permaneceram ajustes inadequados em relação ao construto 2 (AGFI e RMSEA). Terceira versão do construto foi processada agora com a exclusão do item (TOE 4)⁴³, de segunda menor carga fatorial (0,522) e segundo maior erro padrão (0,735). Como se pode observar, o construto 3 apresentou melhores índices de ajustamento do que o anterior, embora o valor do RMSEA (0,101) ainda tenha ficado ligeiramente acima do recomendado.

Tabela 28 – AFC do construto Tolerância ao Erro (TOE)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	57,99	0,00	9	6,44	0,933	0,843	0,892	0,844	0,906	0,146
2	22,82	0,00	5	4,56	0,966	0,898	0,951	0,922	0,961	0,118
3	7,211	0,02	2	3,606	0,986	0,929	0,981	0,959	0,986	0,101

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Ressalte-se ainda que o teste de diferença do Qui-Quadrado entre os dois construtos foi significativa. Dessa forma, as estatísticas do construto TOE 3 ficaram definidas como se apresenta na tabela 29, reproduzida na sequência.

⁴² “Nessa organização acredita-se que a tolerância ao erro possibilite a geração de aprendizado a partir dos equívocos cometidos.”

⁴³ “Nessa organização os erros são analisados e discutidos de forma aberta, buscando-se gerar aprendizado a partir dos mesmos.”

Tabela 29 – Estatísticas do construto Tolerância ao Erro versão 3

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,84	0,58	TOE 1	0,824	0,277	0,678976**	--
		TOE 2	0,805	0,267	0,648025**	12,607
		TOE 5	0,574	0,627	0,329476**	8,923
		TOE 6	0,742	0,408	0,550564**	11,809

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

Em relação ao construto “Canibalismo da Oferta (CAO)” constataram-se os valores adequados das cargas fatoriais das variáveis originalmente propostas, bem como relativos à Variância Extraída e à Confiabilidade Composta. Como se pode observar na tabela 30, contudo, alguns índices de ajuste ficaram fora dos parâmetros ótimos. Processou-se a retirada do item (CAO 1)⁴⁴ de menor carga (0,644) e maior erro (0,590), gerando sensível melhora e a consequente conformidade dos índices relacionados.

Tabela 30 – AFC do construto Canibalismo da Oferta (CAO)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	69,92	0,00	9	7,769	0,908	0,786	0,925	0,889	0,934	0,163
2	4,431	0,21	3	1,477	0,993	0,966	0,994	0,994	0,998	0,043

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Versões do Construto

(2) Índices recomendados até 5.

(3) Índices recomendados acima de 0,90.

(4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

A recomendação de covariância entre as variáveis CAO 2 e CAO 3, e entre CAO 5 e CAO 6, retornou melhores índices de ajustamento. Saliente-se que o teste de diferença Qui-Quadrado entre as duas versões foi significativo. O construto

⁴⁴ Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo da oferta, ou seja, constantemente busca substituir os próprios produtos e serviços.

resultante apresentou estatísticas conforme referidas na tabela reproduzida como segue:

Tabela 31 – Estatísticas do construto Canibalismo da Oferta versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,88	0,60	VIF 2	0,620	0,627	0,384400**	--
		VIF 3	0,681	0,575	0,463761**	11,862
		VIF 4	0,921	0,170	0,848241**	10,767
		VIF 5	0,823	0,310	0,677329**	10,308
		VIF 6	0,817	0,350	0,667489**	10,256

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

De forma análoga ao ocorrido com os antecedentes anteriores, a verificação do construto “Gestão de Longo Prazo (GEL)” também acusou a necessidade de exclusão do item de menor carga fatorial e maior erro padrão como forma de buscar um melhor ajuste. Assim, a retirada do item (GEL 5)⁴⁵ promoveu expressiva melhora e a adequação dos índices até então não conformes aos parâmetros referenciados, sendo que o teste Qui-Quadrado apontou para diferenças significativas entre os dois modelos (Tabela 32).

Tabela 32 – AFC do construto Gestão de Longo Prazo (GEL)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	132,9	0,00	9	14,77	0,869	0,694	0,824	0,721	0,833	0,232
2	5,712	0,33	5	1,142	0,991	0,973	0,990	0,997	0,999	0,024

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Versões do Construto

(2) Índices recomendados até 5.

(3) Índices recomendados acima de 0,90.

(4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

⁴⁵ “Nessa organização a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação.”

A tabela 33, reproduzida abaixo, apresenta as estatísticas do construto em pauta:

Tabela 33 – Estatísticas do construto Gestão de Longo Prazo versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,85	0,55	VIF 2	0,633	0,447	0,400689**	--
		VIF 3	0,638	0,641	0,407044**	8,790
		VIF 4	0,904	0,173	0,817216**	11,219
		VIF 5	0,877	0,214	0,769129**	11,098
		VIF 6	0,500	0,690	0,249001**	7,134

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

5.2.3.1.2 Construtos Relativos ao Sistema Organizacional

No âmbito dos antecedentes do sistema organizacional verificou-se inicialmente o construto “Capacidade de Inovação (CIN)”. A exclusão usual do indicador com menor carga e maior erro como busca de melhor ajuste retornou índices ainda mais insatisfatórios. Dessa forma, procedeu-se a exclusão do indicador com segundo maior erro (CIN 2⁴⁶ = 0,400), artifício que gerou o construto com melhor ajustamento e com diferença significativa em relação ao teste Qui-Quadrado. As estatísticas referentes podem ser percebidas na tabela 34, adiante reproduzida.

⁴⁶ “Somos reconhecidos pelo mercado como estando na fronteira da inovação tecnológica.”

Tabela 34 – AFC do construto Capacidade de Inovação (CIN)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	47,22	0,00	9	5,248	0,944	0,869	0,949	0,930	0,958	0,129
2	12,05	0,03	5	2,411	0,983	0,949	0,981	0,978	0,989	0,074

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

As estatísticas do construto referente ficaram conformadas como apresenta a tabela 35, abaixo reportada:

Tabela 35 – Estatísticas do construto Capacidade de Inovação versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,89	0,62	CAI 1	0,788	0,495	0,620944**	--
		CAI 3	0,709	0,313	0,502681**	11,686
		CAI 4	0,821	0,293	0,674041**	13,887
		CAI 5	0,866	0,201	0,749956**	14,691
		CAI 6	0,648	0,465	0,419904**	10,526

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Valores satisfatórios acima de 0,70.
- (2) Valores satisfatórios acima de 0,50.
- (3) * p<0,05; ** p<0,01
- (4) Valores t > 2,33 p <0,01

O segundo construto do sistema organizacional, “Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)” apresentou índices satisfatórios de ajustamento para todos os índices somente após a retirada do item (CBF 5)⁴⁷, o de segundo maior erro padrão (0,400). Da mesma forma com o ocorrido no construto anterior, a retirada do indicador de maior erro padrão retornou índices ainda piores que os referentes ao modelo original, optando-se, assim, pelo procedimento descrito. O teste de Qui-Quadrado entre os dois construtos, por sua vez, retornou diferenças significantes.

⁴⁷ “Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.”

As tabelas 36 e 37, apresentadas na sequência, descrevem os valores de ajuste bem como as estatísticas do construto resultante.

Tabela 36 – AFC do construto Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	56,12	0,00	5	11,22	0,919	0,758	0,941	0,892	0,946	0,200
2	5,515	0,06	2	2,758	0,990	0,948	0,992	0,985	0,995	0,083

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Tabela 37 – Estatísticas do construto Cultura Baseada na Flexibilidade versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,89	0,68	CBF 1	0,869	0,332	0,755161**	--
		CBF 2	0,861	0,268	0,741321**	17,678
		CBF 3	0,863	0,243	0,744769**	18,058
		CBF 4	0,795	0,474	0,632025**	14,130

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Valores satisfatórios acima de 0,70.
- (2) Valores satisfatórios acima de 0,50.
- (3) * p<0,05; ** p<0,01
- (4) Valores t > 2,33 p <0,01

O construto “Competição Interna (COI)”, em sua análise, também denotou a necessidade de excluir-se o item (COI 1)⁴⁸, de maior erro (0,873) e menor carga fatorial (0,376), por força de um ajuste não satisfatório nos índices AGFI e RMSEA (0,108). A melhora nesses índices de ajuste do construto sem esse indicador – bem como nos demais que já haviam retornado ajustes dentro dos parâmetros – é percebida na tabela 38, exibida na sequência:

⁴⁸ “Nessa organização se promove a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas idéias e soluções.”

Tabela 38 – AFC do construto Competição Interna (COI)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	35,99	0,00	9	3,999	0,951	0,886	0,949	0,935	0,961	0,108
2	6,668	0,08	3	2,223	0,989	0,947	0,990	0,981	0,994	0,069

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Versões do Construto

(2) Índices recomendados até 5.

(3) Índices recomendados acima de 0,90.

(4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

A proposta de interpolação de covariância entre os itens COI 2 e COI 3, e desse último com COI 4, retornou melhores índices de ajuste do construto referente, com diferença significativa segundo o teste Qui-Quadrado. Destarte, as estatísticas do construto resultante apresentaram-se conforme a tabela exibida a seguir:

Tabela 39 – Estatísticas do construto Competição Interna versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,85	0,54	COI 2	0,571	0,793	0,326041**	--
		COI 3	0,693	0,585	0,480249**	10,044
		COI 4	0,748	0,454	0,559504**	9,314
		COI 5	0,982	0,038	0,964324**	10,020
		COI 6	0,698	0,544	0,487204**	8,908

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

Passando-se ao construto “Capacidade de Educar o Mercado (CEM)” também se constatou a inadequação de alguns índices da estrutura original. A retirada do índice (CEM 4)⁴⁹, de maior erro padrão (0,738) implicou na melhora significativa dos valores, como se pode perceber pela tabela abaixo reproduzida.

⁴⁹ “Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações em produtos e serviços que pretendemos lançar no mercado.”

Tabela 40 – AFC do construto Capacidade de Educar o Mercado (CEM)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	42,83	0,00	5	8,567	0,932	0,795	0,911	0,840	0,920	0,172
2	1,434	0,23	1	1,434	0,997	0,972	0,996	0,993	0,999	0,041

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Observando covariância sugerida pelo software entre as variáveis CEM 3 e CEM 5, notou-se o aprimoramento dos índices de ajuste, ao mesmo tempo em que o teste de diferença do Qui-Quadrado referendou a distinção entre os dois modelos gerados. As estatísticas do construto versão 2, agora ajustado, apresentaram-se conforme a tabela exibida a seguir:

Tabela 41 – Estatísticas do construto Capacidade de Educar o Mercado versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,84	0,59	CEM 1	0,865	0,184	0,748225**	--
		CEM 2	0,810	0,185	0,656100**	12,122
		CEM 3	0,689	0,409	0,474721**	10,857
		CEM 5	0,416	0,606	0,173056**	6,228

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Valores satisfatórios acima de 0,70.
- (2) Valores satisfatórios acima de 0,50.
- (3) * p<0,05; ** p<0,01
- (4) Valores t > 2,33 p <0,01

Finalmente, o construto “Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DPP)” demandou duas rodadas de ajustes para a adequação dos índices. Nesse sentido, foram excluídas as variáveis (DPP 3)⁵⁰ e (DPP 5)⁵¹. Foi inserida covariância entre as variáveis DPP 2 e DPP 6, resultando em melhor ajustamento final. A prova de

⁵⁰ “Nessa empresa, as pessoas que geram soluções e novas idéias são recompensadas financeiramente.”

⁵¹ “Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização.”

diferença do Qui-Quadrado apontou para a diferença entre as três versões testadas. Os valores relativos aos três momentos do construto e as estatísticas referentes ao construto resultante são exibidos nas tabelas 42 e 43, respectivamente.

Tabela 42 – AFC do construto Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DPP)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	147,7	0,00	9	16,41	0,842	0,632	0,798	0,678	0,807	0,245
2	58,09	0,00	5	11,61	0,913	0,739	0,892	0,800	0,900	0,204
3	1,775	0,18	1	1,775	0,997	0,966	0,995	0,988	0,998	0,055

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Tabela 43 – Estatísticas do construto Desenvolvimento da Proatividade Pessoal versão 3

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,84	0,58	DEP 1	0,810	0,344	0,656100**	--
		DEP 2	0,832	0,299	0,692224**	12,112
		DEP 4	0,721	0,527	0,519841**	11,936
		DEP 6	0,635	0,426	0,403225**	9,044

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Valores satisfatórios acima de 0,70.
- (2) Valores satisfatórios acima de 0,50.
- (3) * p<0,05; ** p<0,01
- (4) Valores t > 2,33 p <0,01

Apresentam-se, na sequência, as estatísticas de ajuste dos construtos da proatividade de mercado.

5.2.3.1.3 Construtos Relativos à Proatividade de Mercado

Verificados os construtos referentes aos antecedentes do modelo, em suas duas dimensões, passou-se para a análise dos construtos relativos à proatividade de mercado propriamente dita. Principiando pelo construto “Proatividade de Oferta (PRO)” observou-se a significância das cargas fatoriais das sete variáveis originalmente determinadas, bem como os níveis adequados de confiabilidade composta (0,921) e de variância extraída (0,626). Contudo, a análise dos índices CMIN/GL, AGFI, TLI e RMSEA evidenciou valores discrepantes aos recomendados. Assim, retirou-se a variável com menor carga fatorial (0,666) e maior erro-padrão (0,463), o que, ao contrário do esperado, acabou por piorar ainda mais os índices de ajuste. Em segunda tentativa, excluiu-se a variável com o segundo maior erro-padrão (PRO 5⁵² = 0,416), mantendo-se a retirada anteriormente; isso repercutiu num construto mais ajustado.

A inserção das covariâncias sugeridas (entre as variáveis PRO 3 e PRO 4, e PRO 3 e PRO 7) denotou melhora no ajustamento, com diferença significativa apontada pelo teste de Qui-Quadrado. Os índices do construto em seus dois momentos e as estatísticas da estrutura resultante são reproduzidos nas tabelas 44 e 45, na sequência.

Tabela 44 – AFC do construto Proatividade de Oferta (PRO)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	82,81	0,00	14	5,915	0,912	0,824	0,919	0,896	0,931	0,139
2	14,42	0,04	7	2,061	0,982	0,946	0,982	0,980	0,991	0,064

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

⁵² “Buscamos constantemente criar produtos e serviços totalmente inovadores.”

Tabela 45 – Estatísticas do construto Proatividade de Oferta versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,90	0,61	PRO 1	0,705	0,418	0,497025**	--
		PRO 2	0,850	0,197	0,722500**	12,303
		PRO 3	0,772	0,274	0,595984**	13,281
		PRO 4	0,729	0,332	0,531441**	12,052
		PRO 6	0,678	0,469	0,459684**	11,346
		PRO 7	0,720	0,381	0,518400**	12,270

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

O construto “Proatividade de Indústria (PRI)”, em seu turno, foi o que demandou o maior número de modificações até conseguir-se um ajustamento satisfatório. As oito variáveis manifestas originais evidenciaram cargas fatoriais significantes, embora duas delas tenham retornado valores abaixo de 0,50, mas ainda acima do limite de significância estatística relativa ao tamanho da amostra (0,35). Contudo, o valor da variância extraída (0,401) ficou abaixo do mínimo recomendado (0,50). Em sua versão proposta, o construto apresentou valores discrepantes em relação a todos os índices de ajustamento aplicados, evidenciando a necessidade de modificar sua estrutura de indicadores. Assim, foram excluídas as três variáveis de maior erro padrão (PRI 5, PRI 6 e PRI 7) e novamente verificados os ajustes, procedimento, contudo, que não surtiu uma significativa melhora nos valores (Tabela 46, adiante).

Testou-se então o comportamento do construto com quatro variáveis, em duas combinações diferentes. Inicialmente a retirada do indicador com a menor carga fatorial (PRI 2) entre os cinco restantes – ficando a estrutura de medição composta pelas variáveis (PRI 1), (PRI 3), (PRI 4) e (PRI 8) –, embora tenha promovido a melhora em alguns itens, ainda evidenciou resultados insatisfatórios nas medidas CMIN/GL, AGFI, TLI e RMSEA. O teste com os indicadores (PRI 1), (PRI 4), (PRI 6) e (PRI 8), por sua vez, retornou medidas de ajuste melhores, porém com valor abaixo do indicado em relação à confiabilidade composta (0,484). Por fim,

somente com a exclusão das duas variáveis testadas alternadamente (PRI 2 e PRI 6), foi possível atingir níveis adequados, ficando o construto resultante para a proatividade de indústria composto por três indicadores (PRI 1⁵³, PRI 4⁵⁴ e PRI 8⁵⁵), número mínimo para que seja possível a identificação do construto.

Observa-se ainda que a inserção de covariância entre as variáveis PRI 1 e PRI 4 retornou melhores índices de ajustamento. Os construtos em seus diferentes momentos apontaram significância estatísticas em relação ao teste de Qui-Quadrado. Os valores referentes à Análise Fatorial Confirmatória e as estatísticas do construto resultante são apresentadas na sequência.

Tabela 46 – AFC do construto Proatividade de Indústria (PRI)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	181,6	0,00	20	9,08	0,848	0,727	0,753	0,680	0,771	0,178
2	64,23	0,00	5	12,84	0,900	0,700	0,850	0,716	0,858	0,215
3	17,49	0,00	2	8,74	0,967	0,834	0,948	0,859	0,953	0,174
4	5,19	0,07	2	2,59	0,990	0,950	0,974	0,951	0,984	0,079
5	2,30	0,12	1	2,30	0,994	0,964	0,986	0,975	0,992	0,071

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Tabela 47 – Estatísticas do construto Proatividade de Indústria Versão 5

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,76	0,51	PRI 1	0,708	0,412	0,501264**	--
		PRI 4	0,669	0,512	0,447561**	--
		PRI 8	0,703	0,425	0,494209**	--

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Valores satisfatórios acima de 0,70.
- (2) Valores satisfatórios acima de 0,50.
- (3) * p<0,05; ** p<0,01
- (4) Valores t > 2,33 p <0,01

⁵³ “Buscamos influenciar os movimentos do setor em que atuamos por meio de ações praticadas no mercado.”

⁵⁴ “Pensamos sempre em maneiras de alterar a composição do mercado em que atuamos.”

⁵⁵ “Nessa organização se busca agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes.”

Por fim, o construto “Proatividade de Cliente (PRC)” original apresentou significância prática em relação a todas as variáveis de mensuração, além de valores adequados de confiabilidade composta (0,908) e variância extraída (0,624), bem como em relação à quase totalidade dos índices de ajustamento. Entretanto, o valor de 0,104 no índice RMSEA apontou para a necessidade de modificações na estrutura de variáveis inicialmente concebida. Destarte, a retirada do item (PRC 2)⁵⁶ de menor carga fatorial – 0,748 (embora superior ao limite mínimo recomendado) – retornou valor dentro dos parâmetros em relação ao índice referido (Tabela 48). Tentou-se ainda a inserção de covariância entre os erros das variáveis PRC 3 e PRC 6, mas os resultados foram piores do que os até então observados.

Tabela 48 – AFC do construto Proatividade de Cliente (PRC)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	33,78	0,00	9	3,754	0,957	0,901	0,964	0,955	0,973	0,104
2	13,98	0,01	5	2,798	0,980	0,939	0,981	0,975	0,988	0,084

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

As estatísticas do construto resultante podem ser analisadas na tabela abaixo.

Tabela 49 – Estatísticas do construto Proatividade de Cliente versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,89	0,63	PRC 1	0,770	0,363	0,592900**	--
		PRC 3	0,813	0,410	0,660969**	13,527
		PRC 4	0,863	0,291	0,744769**	14,440
		PRC 5	0,779	0,408	0,606841**	12,876
		PRC 6	0,769	0,394	0,591361**	12,676

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Valores satisfatórios acima de 0,70.
- (2) Valores satisfatórios acima de 0,50.
- (3) * p<0,05; ** p<0,01
- (4) Valores t > 2,33 p <0,01

⁵⁶ “Buscamos modificar as preferências dos consumidores. “

Apresentados os índices de ajuste referentes aos construtos da proatividade de mercado, descrevem-se na sequência os resultados para o construto “Performance do Negócio”.

5.2.3.1.4 Construto Performance do Negócio

Conforme já destacado, o construto “Performance do Negócio” foi inicialmente considerado formativo, pela característica heterogênea de seus indicadores. Entretanto, as tentativas de ajuste com o modelo sob essa natureza não retornaram índices satisfatórios. Considerando-se o construto refletivo evidenciou-se ajustamento eliminados os dois indicadores com características bem distintas dos demais⁵⁷. Ressalta-se que os cinco indicadores remanescentes registraram alta correlação, a menor em 0,51 e a maior 0,84, o que se especula, reforça a natureza refletiva do construto em foco.

Assim, em seu primeiro momento, o construto não apresentou as medidas de ajuste recomendadas. A inserção de covariâncias entre as variáveis PER 1 e PER 2, PER 2 e PER 4, e PER 1 e PER 7, melhorou os índices de ajustamento, trazendo-os para dentro dos limites aceitáveis (não obstante o RMSEA com índice ligeiramente acima do estipulado). Ressalte-se que a versão final do construto foi considerada distinta pelo teste Qui-Quadrado. A tabela 50, na sequência, apresenta os resultados da AFC.

Tabela 50 – AFC do construto Performance do Negócio (PER)

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	147,9	0,00	14	10,56	0,846	0,693	0,854	0,798	0,865	0,193
2	5,78	0,05	2	2,89	0,991	0,931	0,993	0,978	0,996	0,086

Fonte: Dados da Pesquisa.

- (1) Versões do Construto
- (2) Índices recomendados até 5.
- (3) Índices recomendados acima de 0,90.
- (4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.
- (5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.
- (6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

⁵⁷ Satisfação dos Clientes (PER 5) e Sucesso de Novos Produtos (PER 6).

Por sua vez, as estatísticas do construto resultante podem ser analisadas na tabela abaixo reportada.

Tabela 51 – Estatísticas do construto Performance do Negócio versão 2

Confiabilidade Composta ¹	Variância Extraída ²	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados ³	Valores t ⁴
			Cargas Fatoriais	Erros - padrão		
0,91	0,68	PER 1	0,770	0,280	0,59290**	--
		PER 2	0,754	0,367	0,56852**	10,664
		PER 3	0,770	0,348	0,59290**	10,328
		PER 4	0,753	0,344	0,56701**	10,535
		PER 7	0,901	0,113	0,81180**	14,323

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Valores satisfatórios acima de 0,70.

(2) Valores satisfatórios acima de 0,50.

(3) * p<0,05; ** p<0,01

(4) Valores t > 2,33 p <0,01

Expostos os resultados de ajuste de todos os construtos atrelados ao modelo proposto, apresentam-se a seguir as respectivas análises de validade convergente, discriminante e de multicolinearidade.

5.2.4 Validade Convergente, Validade Discriminante e Multicolinearidade

Realizada a AFC procedeu-se à análise das validades convergente e discriminante, bem como da multicolinearidade para todos os construtos imputados ao modelo.

Conforme destacado no capítulo referente ao método, a avaliação da validade convergente considerou os indicadores de confiabilidade composta e variância extraída descritos, bem como as cargas fatoriais elevadas e significantes, e a análise dos resíduos padronizados (unidimensionalidade) de todos os pares de variáveis dos construtos resultantes. Como resultado, atestou-se a validade convergente em função das cargas fatoriais dos itens do modelo de mensuração (todas elas acima de 0,50 e erro-padrão inferior a 1), e dos valores de confiabilidade

composta e de variância extraída, sem exceção. A validade convergente foi assegurada, ainda, pela análise dos resíduos padronizados, onde nenhum dos construtos retornou, entre os pares, valores maiores do que |2,58|.

Em relação ao exame de validade discriminante, o emprego do teste de Fornell e Larcker (1981) evidenciou valores maiores para as variâncias extraídas de cada construto, do que em relação às variâncias compartilhadas (correlações ao quadrado) dos construtos com os demais. Finalmente, a análise da multicolinearidade não revelou correlações entre as variáveis com valores acima de 0,85, as quais, conforme relatado nas disposições metodológicas descritas, poderiam assinalar uma redundância acentuada.

Exibidos os resultados pertinentes, apresentam-se na seção subsequente os resultados relativos à análise do modelo integrado.

5.4 ANÁLISE DO MODELO INTEGRADO

A análise do modelo integrado (híbrido) oportuniza que se verifiquem as relações hipotetizadas entre os construtos do modelo proposto. Para tanto, e, conforme já descrito, utilizou-se a técnica de estimação do modelo híbrido, o qual combina os modelos de mensuração e estrutural em uma única composição (KLINE, 1998). Assim, a análise referida foi aplicada em relação ao modelo original concebido, o qual é aqui reproduzido de acordo com a notação gráfica inerente ao software AMOS. Nesse desenho, as variáveis observáveis se referem aos itens (questões) conforme numeração do instrumento de coleta. As variáveis latentes, por sua vez, são representadas pelos códigos listados no quadro 04, como segue:

Código	Construto
LIP	Liderança Proativa
CAR	Capacidade de Assumir Riscos
VIF	Visão de Futuro
TOE	Tolerância ao Erro
CAO	Canibalismo da Oferta
GEL	Gestão de Longo Prazo
CIN	Capacidade de Inovação
CBF	Cultura Baseada na Flexibilidade
DPP	Desenvolvimento da Proatividade Pessoal
COI	Competição Interna
CEM	Capacidade de Educar o Mercado
PRO	Proatividade de Oferta
PRI	Proatividade de indústria
PRC	Proatividade de Cliente
PER	Performance do Negócio

Quadro 04 – Códigos de identificação dos construtos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivando uma melhor visualização, a representação gráfica do modelo estrutural é apresentada na figura 08.

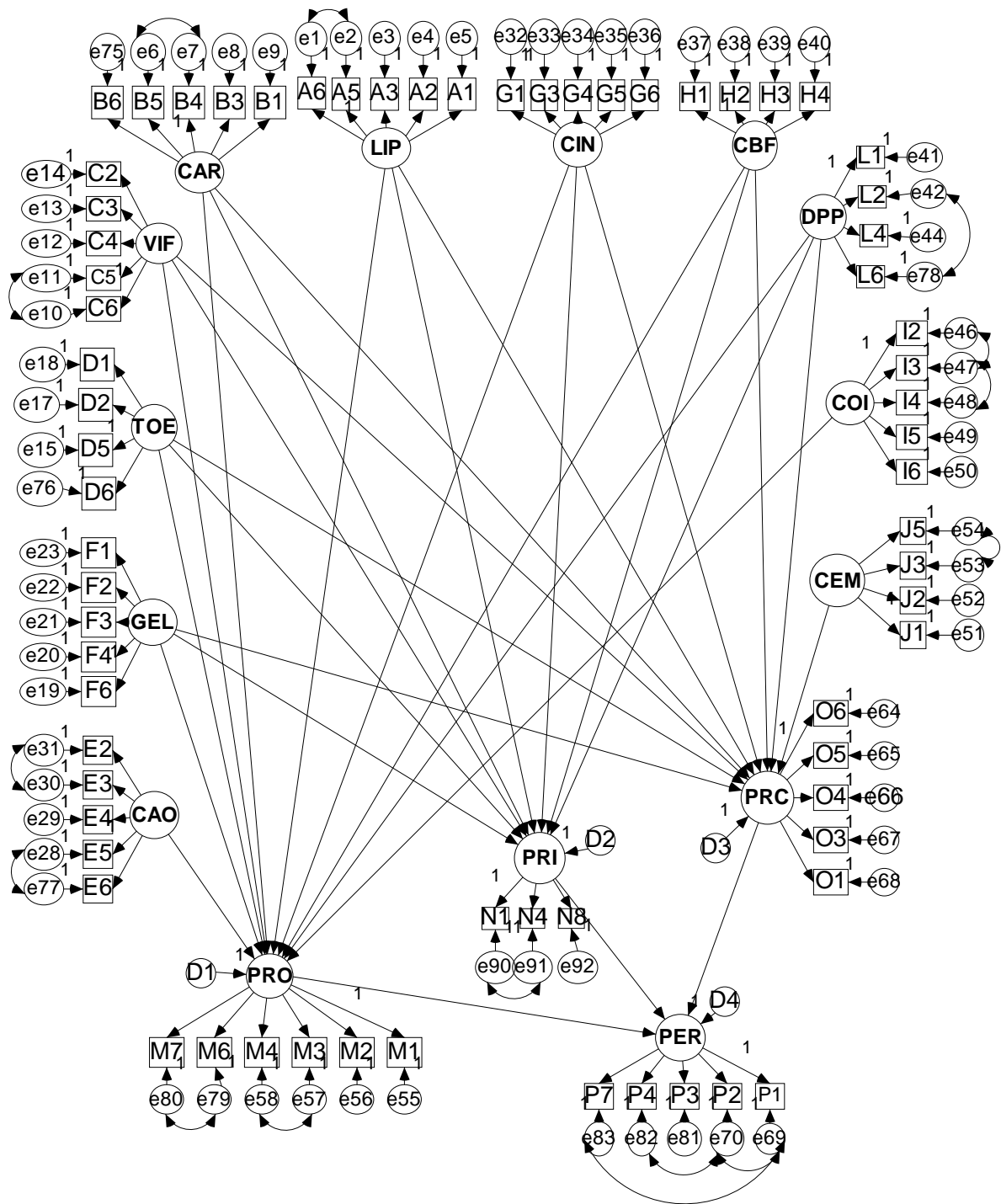


Figura 08 – Modelo híbrido estimado

Fonte: Dados da pesquisa.

5.4.1 Modelo Original

Como se observa na tabela 52, os índices de ajustamento do modelo integrado original retornaram, com exceção dos valores de Qui-Quadrado por Graus de Liberdade, do CFI e do RMSEA, valores discrepantes aos recomendados. Os índices GFI, AGFI retornaram valores inferiores a 0,7 apontando para a necessidade de reespecificação do modelo proposto.

Tabela 52 – AFC do modelo integrado

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/ GL ²	GFI ³	AGFI ⁴	NFI ⁴	TLI ⁴	CFI ⁵	RMSEA ⁶
1	4567,3	0	2300	1,986	0,633	0,604	0,674	0,795	0,804	0,062

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Versões do Construto

(2) Índices recomendados até 5.

(3) Índices recomendados acima de 0,90.

(4) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(6) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Independente dessa constatação, apresentam-se o comportamento das hipóteses considerando os coeficientes de regressão estimados, bem como os resultados das correlações múltiplas ao quadrado. Assim, na tabela 53 são apresentadas as hipóteses de pesquisa, o caminho estrutural, os coeficientes não-padronizados, os coeficientes padronizados, bem como os coeficientes t e as probabilidades resultantes. Para efeito de uma melhor visualização, a mesma é reproduzida na página que segue.

Tabela 53 – Coeficientes das relações hipotetizadas – modelo original

Hip.	Caminho Estrutural	Coeficientes não-padronizados		Coeficien padroniz.	Valores t	P ¹	Resultado (nível de 0,05)
		Cargas Fatoriais	Erros - padrão				
H _{1a}	LIP → PRO	0,193	0,047	0,223	4,129	0,000	Hipótese aceita
H _{1b}	LIP → PRI	0,093	0,060	0,095	1,539	0,124	Hipótese refutada
H _{1c}	LIP → PRC	0,188	0,057	0,189	3,278	0,001	Hipótese aceita
H _{2a}	CAR → PRO	0,055	0,031	0,090	1,783	0,075	Hipótese refutada
H _{2b}	CAR → PRI	0,126	0,044	0,183	2,861	0,004	Hipótese aceita
H _{2c}	CAR → PRC	0,116	0,040	0,165	2,872	0,004	Hipótese aceita
H _{3a}	VIF → PRO	-0,079	0,044	-0,088	-1,793	0,073	Hipótese refutada
H _{3b}	VIF → PRI	-0,079	0,062	-0,077	-1,275	0,202	Hipótese refutada
H _{3c}	VIF → PRC	-0,136	0,058	-0,132	-2,362	0,018	Hipótese refutada*
H _{4a}	TOE → PRO	-0,048	0,050	-0,048	-0,964	0,335	Hipótese refutada
H _{4b}	TOE → PRI	-0,073	0,070	-0,065	-1,029	0,303	Hipótese refutada
H _{4c}	TOE → PRC	-0,081	0,065	-0,071	-1,261	0,207	Hipótese refutada
H _{5a}	CAO → PRO	0,059	0,033	0,086	1,783	0,075	Hipótese refutada
H _{6a}	CIN → PRO	0,470	0,051	0,076	9,250	0,000	Hipótese aceita
H _{6b}	CIN → PRI	0,275	0,046	0,397	5,929	0,000	Hipótese aceita
H _{6c}	CIN → PRC	0,353	0,047	0,502	7,553	0,000	Hipótese aceita
H _{7a}	CBF → PRO	0,104	0,030	0,170	3,411	0,000	Hipótese aceita
H _{7b}	CBF → PRI	0,224	0,044	0,326	5,098	0,000	Hipótese aceita
H _{7c}	CBF → PRC	0,152	0,039	0,216	3,863	0,000	Hipótese aceita
H ₈	COI → PRO	-0,045	0,042	-0,050	-1,077	0,282	Hipótese refutada
H ₉	CEM → PRC	0,272	0,052	0,318	5,258	0,000	Hipótese aceita
H _{10a}	PRO → PER	0,232	0,084	0,260	2,762	0,006	Hipótese aceita
H _{10b}	PRI → PER	0,188	0,073	0,237	2,557	0,011	Hipótese aceita
H _{10c}	PRC → PER	-0,031	-0,065	-0,040	-0,476	0,634	Hipótese refutada
H _{11a}	GEL → PRO	0,038	0,056	0,033	0,675	0,499	Hipótese refutada
H _{11b}	GEL → PRI	-0,087	0,080	-0,066	-1,087	0,277	Hipótese refutada
H _{11c}	GEL → PRC	-0,003	0,072	-0,002	-0,037	0,970	Hipótese refutada
H _{12a}	DPP → PRO	0,156	0,037	0,224	4,259	0,000	Hipótese aceita
H _{12b}	DPP → PRI	0,346	0,054	0,442	6,374	0,000	Hipótese aceita
H _{12c}	DPP → PRC	0,190	0,046	0,238	4,106	0,000	Hipótese aceita

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) * p<0,05.

Como se pode observar, das 30 hipóteses originalmente propostas 16 foram aceitas e 14 foram refutadas, por retornarem níveis de significância fora dos padrões esperados (*a hipótese H_{3c}, com p= 0,018, foi refutada por ter apresentado valores negativos).

Embora a existência de dezesseis hipóteses com relações significantes, a falta de ajuste do modelo apontou para a necessidade de sua reespecificação. Como constata Garson (2009), há pouco sentido em considerar como válidas relações, mesmo que significativas, em modelos de ajuste “precário”. Esse procedimento baseou-se nos testes de significância das relações hipotetizadas. Nesse sentido, avaliou-se a retirada de construtos e relações que retornassem parcimônia com melhores índices de ajuste (HAIR JR. et al., 2005). Concebeu-se, assim, o modelo reespecificado para a proatividade de mercado, conforme será visto adiante.

Seguindo, a avaliação das correlações múltiplas ao quadrado (R²) de cada variável dependente (construtos endógenos) do modelo original pode ser vislumbrada na tabela 54, abaixo.

Tabela 54 – R² dos construtos endógenos

Variáveis Dependentes	R²
Proatividade de Oferta	0,742
Proatividade de Indústria	0,517
Proatividade de Cliente	0,542
Performance do Negócio	0,168

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste R² (coeficiente de correlação múltipla ao quadrado ou coeficiente de determinação), indica a proporção de variância de uma variável dependente (endógena) que é explicada pelas variáveis independentes (exógenas) (BYRNE, 2001). Como parâmetro, valores próximos de 1 denotam um alto poder de explicação das variáveis de regressão, enquanto que escores próximos a zero aludem a uma pobreza preditiva do conjunto de variáveis exógenas sobre uma determinada variável endógena. Assim, os coeficientes indicaram que 74,2% da

variância do construto Proatividade de Oferta pode ser explicada pelas variáveis independentes atreladas ao modelo (nesse caso, os dez antecedentes com relação determinada com essa dimensão da proatividade). Ainda, 51,70% da variância do construto Proatividade de indústria aparece sendo explicada pelos oito antecedentes a ele relatados no modelo proposto. O construto Proatividade de Cliente, por sua vez, teve 54,20% da variância explicada pelos nove antecedentes determinados. Finalmente, o construto Performance do Negócio apresentou apenas 16,80% da variância explicada pelas variáveis independentes a ele imputadas.

Assim, percebe-se que o construto Proatividade de Oferta foi o que apresentou um melhor poder de explicação das equações de regressão sobre essa variável dependente. Os escores dos construtos Proatividade de Indústria e Proatividade de Cliente, não obstante inferiores ao anterior, também podem ser tomados por satisfatórios, pelo fato de exibirem mais de 50% de suas variâncias explicadas pelas variáveis independentes. Por outro lado, o baixo valor referente ao construto Performance do Negócio indica que sua variância é explicada, em sua maior parte, por variáveis outras, externas ao modelo de equações estruturais apresentado.

5.4.2 Modelo Reespecificado

Algumas questões iniciais devem ser ponderadas quando da reespecificação de modelos. Hair Jr. et al. (2005) advertem para que a procura por melhores índices de ajuste seja pautada, invariavelmente, pela busca de justificativa teórica, sendo o modelo original modificado somente após uma reflexão acurada sobre o assunto. Deve-se considerar quais relações são essenciais para a teoria subjacente, e, assim, defesas à modificação. Em síntese, a reespecificação compreende a definição de um número “n” de modelos teóricos, oferecendo diferentes níveis de parcimônia para a mesma teoria de fundo. Cada modelo será concorrente de outro, fornecendo diversos níveis de apoio para essa mesma teoria (HAIR JR. et al., 2005).

No caso particular desta tese, a busca por justificativas teóricas e empíricas para a reespecificação do modelo se confrontou com uma dificuldade imposta pela própria natureza do trabalho. Pelo conhecimento do autor, o modelo teórico concebido constitui uma primeira tentativa dessa natureza no campo da proatividade de mercado, bem como no contexto da orientação proativa de mercado. Em outras palavras, inexistem resultados empíricos anteriores que possam ser considerados. Somado a isso, e, conforme já destacado, a teoria respectiva ainda é bastante incipiente, quase que totalmente baseada em estudos críticos de natureza qualitativa. Assim, analisar a refutação – ou não – de antecedentes relacionados à proatividade de mercado com base em estudos anteriores ou na própria teoria, não constituiria uma base sólida para as argumentações que se quisessem manifestar. Nesse sentido, converge-se com o entendimento de Hox e Bechger (1998), vendo-se com reservas a construção *post hoc* de justificativas teóricas, muitas vezes perseguida mesmo na ausência de uma teoria de fundo compatível.

Um segundo aspecto que deve ser avaliado de forma cuidadosa diz respeito aos níveis de ajustamento mínimos considerados, apontando para um nível de adequação “aceitável” do modelo. Nesse sentido duas questões emergem: quais índices devem ser considerados e sob que valores. Garson (2009) observa que a definição dos índices de ajuste ideais constitui um debate metodológico em aberto, questão que se acentua em face da variedade de índices disponíveis (o programa AMOS, para ilustrar, fornece cerca de 25 tipos distintos). Esse autor, por exemplo, referenda o uso do Qui-Quadrado e RMSEA, complementados por no mínimo uma das medidas de base (NFI, RFI, IF, TLI e CFI). Ao mesmo tempo, apresenta diferentes determinações de indicadores por parte de diferentes autores, espelhando dessa forma a complexidade da questão em face da plethora de índices existentes. Tal fato se espelha também na definição dos valores ótimos dos índices a serem considerados. Para Garson (2009), parâmetros pré-definidos, em suma, constituirão sempre uma arbitrariedade, ou, como denotam Hox e Bechger (1998), uma regra estabelecida de acuracidade altamente contingente. Um procedimento mais adequado seria comparar os índices do modelo em teste com resultados de pesquisas anteriores sobre o mesmo fenômeno; o aprimoramento dos índices aplicados – mesmo que ainda fora dos padrões estipulados – já constituiria um indicador de aceitabilidade (GARSON, 2009).

Destarte, guardadas essas considerações, buscou-se definir um modelo com ajuste aceitável a partir da modificação do modelo original. Nesse sentido, modificações sequenciais foram sendo efetuadas no modelo original avaliando-se em cada momento possíveis melhorias nos índices de ajuste a ele referentes. Nesse sentido, o modelo considerado foi aquele obtido após a eliminação de todas as relações não-significativas, com exceção da relação “Proatividade de Cliente → Performance do Negócio”, a qual se excluída, descaracterizaria de forma inexorável a lógica que norteou a construção do modelo proposto, além de não ter surtido, em teste, uma melhora significativa nas medidas de ajustamento. Assim, buscou-se um *trade-off* entre (1) níveis de ajuste “razoáveis”, (2) a manutenção do sentido teórico proposto ao modelo e (3) sua parcimônia. Dentro desse contexto, foram realizadas as seguintes modificações no modelo original:

- Eliminação da relação “Liderança Proativa” e “Proatividade de Indústria”;
- Eliminação da relação “Capacidade de Assumir Riscos” com “Proatividade de Oferta”
- Exclusão do construto “Visão de Futuro”;
- Exclusão do construto “Tolerância ao Erro”;
- Exclusão do construto “Canibalismo da Oferta”;
- Exclusão do construto “Competição Interna”;
- Exclusão do construto “Gestão de Longo Prazo”.

O modelo, agora reespecificado, ficou formatado graficamente como se apresenta na sequência.

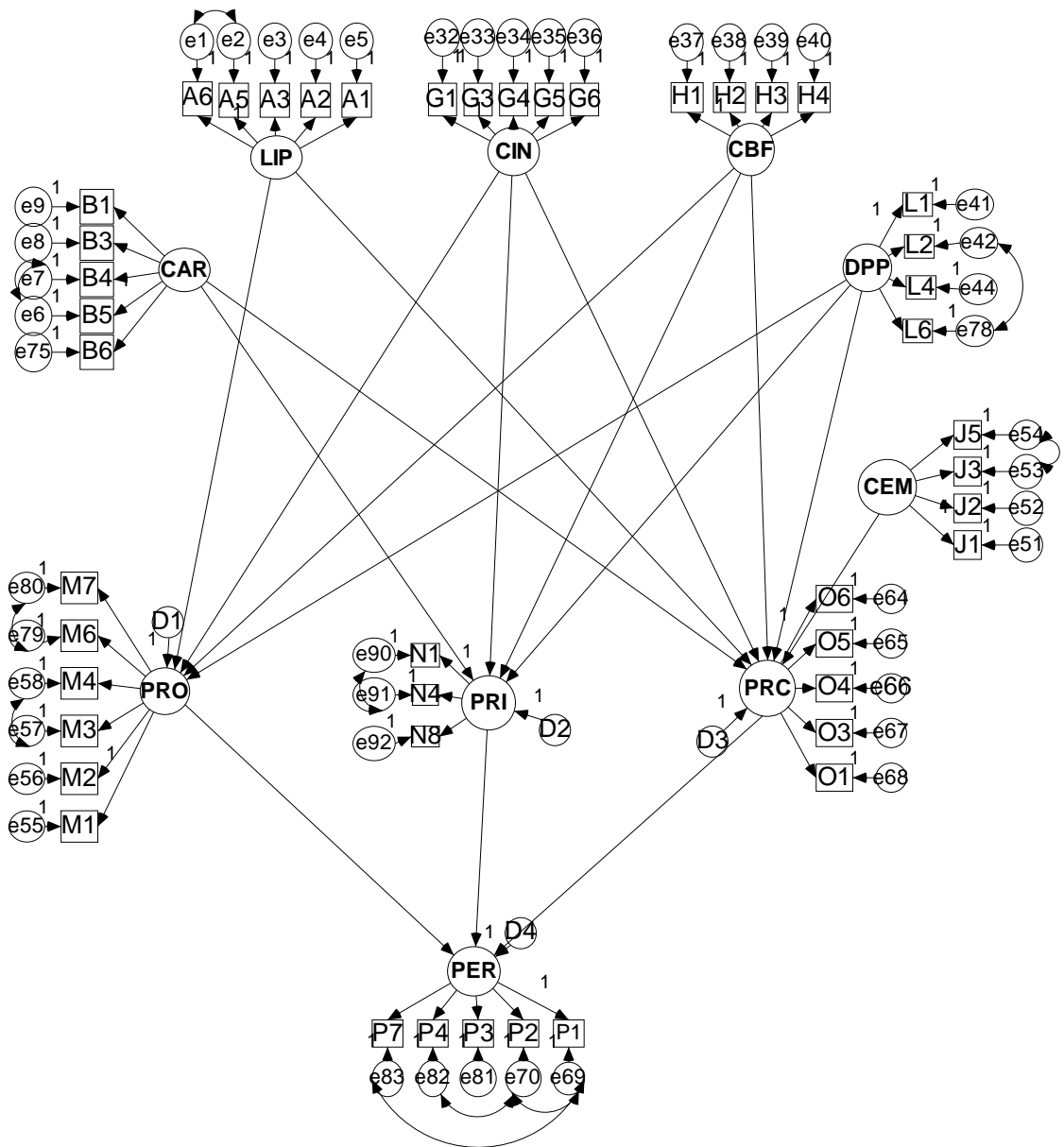


Figura 09 – Modelo híbrido reespecificado

Fonte: Dados da pesquisa.

As alterações descritas retornaram melhoras consideráveis em todos os índices de ajuste prescritos, como se pode observar na tabela 55, a qual compara os índices de ajuste do modelo original e após a reespecificação. Além disso, o teste Qui-Quadrado indicou diferença significativa entre os dois modelos.

Tabela 55 – AFC dos modelos original e reespecificado

C ₁	CMIN	P	GL	CMIN/ GL ³	GFI ⁴	AGFI ⁵	NFI ⁵	TLI ⁵	CFI ⁶	RMSEA ⁷
1	4567,3	0	2300	1,986	0,633	0,604	0,674	0,795	0,804	0,062
2	2064,8	0	962	2,146	0,731	0,700	0,754	0,839	0,850	0,067

Fonte: Dados da Pesquisa.

(1) Modelo Original

(2) Modelo Reespecificado

(3) Índices recomendados até 5.

(4) Índices recomendados acima de 0,90.

(5) Índices recomendados iguais ou acima de 0,90.

(6) Índices recomendados iguais ou acima de 0,80.

(7) Índices recomendados entre 0,05 e 0,08.

Embora os índices observados não traduzam os parâmetros mais conservadores referendados pela literatura, e, apesar da redução dos graus de liberdade, nota-se a sensível melhora nos índices GFI, AGFI e NFI, além do TLI ter retornado valor superior a 0,8. O CFI, que já estava no patamar de 0,8, passou para 0,850, ao mesmo tempo em que se observou um ligeiro aumento no valor de RMSEA. Em síntese, dos sete índices de ajuste aplicados três ficaram dentro dos valores recomendados (CMIN/GL; CFI e RMSEA) e um com ajuste bastante próximo ao parâmetro (TLI). Três medidas ficaram com ajuste abaixo do recomendável (GFI, AGFI e NFI). Considerando a possibilidade de utilização isolada dos três índices de melhor ajuste citados (GARSON, 2009), e, observando-se argumentos da literatura que têm como válidos índices mais lenientes do que aqueles tradicionalmente prescritos (GARSON, 2009), entendeu-se pelo aceite do modelo reespecificado, passando-se à avaliação dos respectivos coeficientes dos caminhos a ele aderentes. Os mesmos são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 56 – Coeficientes das relações hipotetizadas – modelo reespecificado

Hip.	Caminho Estrutural	Coeficientes não-padronizados		Coeficien padroniz.	Valores t	P ¹	Resultado (nível de 0,05)
		Cargas Fatoriais	Erros - padrão				
H _{1a}	LIP → PRO	0,187	0,047	0,219	3,987	0,000	Hipótese aceita
H _{1b}	LIP → PRI	a	a	a	a	a	a
H _{1c}	LIP → PRC	0,128	0,056	0,135	2,279	0,023	Hipótese aceita
H _{2a}	CAR → PRO	a	a	a	a	a	a
H _{2b}	CAR → PRI	0,107	0,044	0,160	2,432	0,015	Hipótese aceita
H _{2c}	CAR → PRC	0,078	0,040	0,116	1,957	0,050	Hipótese aceita
H _{3a}	VIF → PRO	a	a	a	a	a	a
H _{3b}	VIF → PRI	a	a	a	a	a	a
H _{3c}	VIF → PRC	a	a	a	a	a	a
H _{4a}	TOE → PRO	a	a	a	a	a	a
H _{4b}	TOE → PRI	a	a	a	a	a	a
H _{4c}	TOE → PRC	a	a	a	a	a	a
H _{5a}	CAO → PRO	a	a	a	a	a	a
H _{6a}	CIN → PRO	0,461	0,051	0,762	9,038	0,000	Hipótese aceita
H _{6b}	CIN → PRI	0,261	0,046	0,387	0,562	0,000	Hipótese aceita
H _{6c}	CIN → PRC	0,327	0,046	0,485	7,053	0,000	Hipótese aceita
H _{7a}	CBF → PRO	0,125	0,031	0,207	3,982	0,000	Hipótese aceita
H _{7b}	CBF → PRI	0,222	0,044	0,331	5,002	0,000	Hipótese aceita
H _{7c}	CBF → PRC	0,151	0,04	0,225	3,808	0,000	Hipótese aceita
H ₈	COI → PRO	a	a	a	a	a	a
H ₉	CEM → PRC	0,278	0,053	0,338	5,275	0,000	Hipótese aceita
H _{10a}	PRO → PER	0,234	0,081	0,260	2,897	0,004	Hipótese aceita
H _{10b}	PRI → PER	0,190	0,073	0,235	2,620	0,009	Hipótese aceita
H _{10c}	PRC → PER	-0,031	0,064	-0,039	-0,489	0,625	Hipótese refutada
H _{11a}	GEL → PRO	a	a	a	a	a	a
H _{11b}	GEL → PRI	a	a	a	a	a	a
H _{11c}	GEL → PRC	a	a	a	a	a	a
H _{12a}	DPP → PRO	0,136	0,036	0,199	3,746	0,000	Hipótese aceita
H _{12b}	DPP → PRI	0,330	0,054	0,433	6,077	0,000	Hipótese aceita
H _{12c}	DPP → PRC	0,162	0,046	0,213	3,539	0,000	Hipótese aceita

Fonte: Dados da Pesquisa.

(a) Hipóteses excluídas do modelo original após a reespecificação.

(1) * p<0,05

A avaliação das correlações múltiplas ao quadrado (R^2) relativas às variáveis dependentes do modelo reespecificado foram as seguintes:

Tabela 57 – R^2 dos construtos endógenos

Variáveis Dependentes	R^2
Proatividade de Oferta	0,712
Proatividade de Indústria	0,472
Proatividade de Cliente	0,477
Performance do Negócio	0,163

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se observa, os coeficientes indicam que 71,2% da variância do construto Proatividade de Oferta pode ser explicada pelas variáveis independentes atreladas ao modelo, denotando um considerável poder de explicação. Os construtos Proatividade de indústria e Proatividade de Cliente apresentaram valores médios, respectivamente 47,20% e 47,70%. Isso demonstra que cerca da metade das variâncias referentes a esses dois construtos explica-se por variáveis externas ao modelo construído. O construto Performance do Negócio seguiu com pouco mais de 16% da variância explicada pelas variáveis independentes a ele imputadas, também indicando uma explicação externa para tal. Finalmente, ressalta-se que o modelo reespecificado teve mudança significativa em relação ao original, constatado por meio do teste de diferenças do Qui-Quadrado, o qual apresentou significância em nível 0,000.

Os resultados demonstram que, das dezessete hipóteses imputadas ao modelo final, dezesseis foram confirmadas. Nesse sentido, uma observação é fundamental. Dada a inexistência de estudos anteriores relativos ao modelo específico da proatividade de mercado não há como comparar os resultados com outras pesquisas. Não obstante, estudos no âmbito mais amplo da proatividade estratégica permitem que se especulem algumas proposições.

Assim, das duas hipóteses referentes ao antecedente Liderança Proativa que permaneceram no modelo reespecificado, a primeira (H_{1a}) – *a Liderança Proativa por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a Proatividade de Oferta* –

retornou coeficiente de regressão moderado ($B=0,219$) e significância estatística. A segunda (H_{1c}) – *a Liderança Proativa por parte da alta gerência se relaciona positivamente com a Proatividade de Cliente* – apresentou baixo coeficiente de regressão ($B=0,135$) e significância aceitável ($p=0,023$) ao nível 0,05. Os escores de regressão estimados, embora não determinem a rejeição dessas hipóteses, pedem parcimônia em sua confirmação, em virtude dos dados não terem fornecido suporte consistente para tanto. Tais resultados – somados à exclusão da hipótese H_{1b} anteriormente processada –, levantam dúvidas sobre a real influência da Liderança Proativa sobre as três dimensões da Proatividade de Mercado. Essas constatações põem em cheque observações da literatura como as de Carrillat, Jaramillo e Locander (2004), as quais consideram estilos de comando convergentes à liderança proativa como vitais na construção de orientações proativas de orientação para o mercado.

Das hipóteses relativas ao antecedente Capacidade de Assumir Riscos a primeira, (H_{2b}) – *a capacidade de assumir riscos por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de indústria*, encontrou suporte baixo ($B=0,160$) e significativo ($p=0,015$). Já a hipótese H_{2c} , *a capacidade de assumir riscos por parte da alta-gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente*, além de apresentar coeficiente de regressão baixo ($B=0,116$) teve significância no limite do aceitável ($p=0,05$). Assim, da mesma forma como observado anteriormente, a aceitação das hipóteses sustentadas aqui também deve ser tomada com reserva. Essa constatação contrasta com resultados obtidos em estudos como os de Luo (2004), apontando uma relação positiva e significativa entre a tomada de risco e a proatividade estratégica em análise empírica junto a 184 organizações atuantes em diferentes mercados.

As hipóteses H_{6a} , H_{6b} e H_{6c} , relacionadas ao antecedente do sistema organizacional “Capacidade de Inovação”, evidenciaram indiscutível suporte nos dados e significância estatística. O alto coeficiente de regressão da hipótese H_{6a} , *a capacidade de inovação se relaciona positivamente com a proatividade de oferta*, não surpreende; a inovação em produtos e serviços é vista como um antecedente vital no âmbito de orientações proativas em relação ao mercado (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004), aspecto saliente

também nas entrevistas em profundidade. Além disso, ações na oferta configuram o tipo de inovação mais frequente no cenário empresarial (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006). Ainda, o suporte às hipóteses H_{6b} , *a capacidade de inovação se relaciona positivamente com a proatividade de indústria* e H_{6c} , *a capacidade de inovação se relaciona positivamente com a proatividade de cliente*, endossa argumentos como os de Markides (2008), reforçando o entendimento de que a inovação possa atuar em outras dimensões que não aquela somente relacionada aos produtos e serviços e, nesse caso, ser um importante alavancador para a proatividade em suas outras dimensões.

Como se pode observar pelos dados da tabela 56, as hipóteses relacionadas ao antecedente Cultura Baseada na Flexibilidade (H_{7a} , H_{7b} e H_{7c}) apresentaram sustentação moderada e significativa. Essa constatação endossa resultados como os encontrados por Narver, Slater e MacLachlan (2004) em estudo junto a 41 unidades de negócio de 25 organizações, denotando uma correlação negativa entre o tipo de cultura burocrática – e, portanto, não pautada pela flexibilidade – e uma orientação proativa em relação ao mercado. Em outras palavras, a especulação de que uma cultura menos rígida em termos de normas e hierarquias seja benéfica para a construção da proatividade de mercado ganha reforço a partir dessas constatações.

A hipótese H_9 , – *a capacidade de educar o mercado se relaciona positivamente com a proatividade de cliente* –, encontrou sustentação e significância. Esse resultado endossa observações marcantes na literatura, denotando a importância de atuar-se proativamente sobre as preferências e hábitos dos consumidores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; HARRIS; CAI, 2003).

As hipóteses relacionando as dimensões da proatividade de mercado com a performance do negócio apresentaram comportamento distinto. Nesse sentido, confirmou-se a relação proposta (embora moderada) entre a proatividade de oferta (H_{10a}) e a proatividade de indústria (H_{10b}) com a performance da organização. Esses resultados corroboram a visão da literatura e sustentada nesta tese de que a proatividade de mercado configure um importante fator na busca de performances superiores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; SANDBERG; HANSÉN, 2004). Por outro lado, a hipótese relacionada à dimensão da proatividade de cliente (H_{10c}) foi

refutada, pelo fato de não apresentar significância estatística ($p > 0,05$). Embora a inexistência de estudos anteriores para comparação, especula-se aqui que o coeficiente de regressão do construto endógeno performance do negócio (tabela 57), significativamente baixo ($R^2 = 0,163$), espelhe fortes indícios de que a performance das organizações pesquisadas possa ter sido afetada por variáveis externas ao modelo. É factível afirmar que esse fator possa ter constituído um viés na relação da proatividade de cliente com a performance do negócio mensurada.

Por fim, todas as hipóteses relacionadas ao construto Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (H_{12a} , H_{12b} e H_{12c}) foram sustentadas de forma moderada e significativa. Importante ressaltar esse resultado, tendo em vista que tal antecedente foi um dos que emergiram das entrevistas em profundidade. Nesse sentido, observa-se uma convergência entre as observações qualitativas e quantitativas de pesquisa, ratificando a importância do elemento humano na construção das estratégias proativas de mercado. Esse aspecto não é referendado pela literatura de forma marcante, o que acentua a relevância de sua constatação empírica encontrada nas duas fases de pesquisa realizadas.

Os resultados até aqui descritos e suas interpretações embasam as considerações finais de pesquisa, oferecendo uma visão mais ampla do estudo realizado e suas implicações. É o que se apresenta no capítulo a seguir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como objetivo precípua construir um modelo para a Proatividade de Mercado. O objetivo proposto originou-se do interesse do autor sobre as abordagens proativas de orientação para o mercado, fortemente evidenciadas a partir do início da presente década. Posteriormente, o reconhecimento da proatividade de mercado como um conceito distinto dessa perspectiva reforçou o interesse pelo tema. Este capítulo, o último deste trabalho, focará as considerações finais necessárias para que se aborde de forma mais cuidadosa os resultados obtidos ao longo da pesquisa.

Dessa forma, inicia-se apresentando as considerações a respeito da fase exploratória de investigação. Em seguida, reflete-se sobre os resultados relacionados aos modelos de mensuração e estrutural. Em relação a esse último, enfatizam-se de modo especial os modelos de pesquisa propostos e o comportamento das respectivas hipóteses de pesquisa. Implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, bem como as limitações implícitas ao método e sua aplicação também são abordadas. Finalmente, apresenta-se uma agenda sugerida para estudos futuros.

6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA EXPLORATÓRIA

Sendo a proatividade de mercado um tema bastante incipiente e de desenvolvimento embrionário no campo do marketing, a pesquisa exploratória realizada serviu de base indispensável para a consecução de todo o projeto. Nesse sentido, há que serem descritos dois aspectos fundamentais a ela relacionados: a revisão de literatura e a pesquisa qualitativa via entrevistas em profundidade realizadas.

6.1.1 Considerações Sobre a Revisão de Literatura

A investigação da literatura partiu dos estudos sobre a abordagem proativa de orientação para o mercado, os quais se consubstanciam em cerca de uma dezena de trabalhos publicados ao longo da presente década. Sob as denominações *market driving* (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), *driving markets* (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000) e *proactive market orientation* (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004), essa nova linha de pesquisa evidenciou logo de princípio um fundamento em comum: uma **lógica proativa de negócio** perante o ambiente externo (TUOMINEM; RAJALA; MÖLLER, 2004).

Assim, Jaworski, Kohli e Sahay (2000, p. 46) observam que “dirigir a estrutura do mercado implica em modificar *proativamente* a composição dos players aí presentes”. Hills e Sarin (2002, p. 187) relatam o caso da empresa De Beers, explicitando as ações da mesma no sentido de “criar *proativamente* desejos de compra e desenvolver demandas de mercado”. Beverland, Ewing e Matanda (2006, p. 384) definem a postura *market driving* de orientação para o mercado como “uma abordagem que envolve estratégias *proativas* que objetivam modificar a estrutura do mercado”. Narver, Slater e MacLachlan (2004, p. 336) explicitam a essência da abordagem em foco, observando que uma “orientação para o mercado *proativa* é aquela voltada a reconhecer e atuar sobre as necessidades latentes dos consumidores” (grifos do autor). A menção ao termo *proatividade* segue recorrente em estudos atuais sobre a abordagem *market driving*, fato que se observa em trabalhos como os de Tarnovskaya, Elg e Burt (2007) e Schindehutte, Morris e Kocak (2008).

Ao mesmo tempo, reconheceu-se que a proatividade voltada ao mercado poderia constituir uma perspectiva distinta da abordagem proativa de orientação. O acesso aos trabalhos de Sandberg (2002; 2007) reforçaram esse entendimento. A revisão de literatura permitiu reconhecer o sentido específico do que constitui a ação proativa, qual seja, uma antecipação e/ou criação da mudança relativa ao ambiente externo. Ao mesmo tempo, evidenciou-se que os estudos sobre a abordagem proativa de orientação, se por um lado explicitam a proatividade em suas

discussões, em outro não definem o que é a proatividade e qual sua natureza de forma julgada conveniente. Entendeu-se ainda que trabalhos como os de Narver, Slater e MacLachlan (2004), não obstante serem de importância inconteste para a compreensão do que é uma postura de orientação para o mercado proativa, restringem essa última de forma exclusiva às ações sobre os clientes, solapando dimensões importantes no contexto desse tipo de proatividade. Esse foco reduzido também foi constatado no campo específico da proatividade de mercado instalado por Sandberg (2002; 2007). Dessa forma, entendeu-se a propriedade de construção de um modelo específico para a proatividade de mercado, o qual possibilitasse aprimorar o entendimento da questão.

A partir daí a revisão de literatura centrou-se não só na abordagem *market driving*, mas na questão da proatividade de forma mais ampla. Seu avanço evidenciou a recorrência desse elemento em diferentes estudos, sob diferentes prismas e argumentações, perpassando trabalhos desde Miles e Snow [1978] e Hamel e Prahalad (1994), até estudos recentes como os de Kim e Mauborgne (2005) e Markides (2008). Em outras palavras, postula-se aqui que a proatividade seja elemento subjacente a conceitos difundidos no âmbito da estratégia e do marketing, perpassando – de forma tácita ou explícita – muitos estudos consagrados. Ao mesmo tempo, a proatividade enquanto uma estratégia de mercado não chega a consolidar uma literatura própria sobre o assunto. As considerações sobre a proatividade enquanto uma postura estratégica, embora esparsas, são invariavelmente tratadas de forma superficial e heterogênea. Nesse contexto, entende-se que escapa aos estudos o real significado do termo, seus antecedentes, natureza e consequências.

Constatação relevante foi a de que o campo de estudo da proatividade nas organizações encontra-se muito mais avançado na dimensão do indivíduo (BATEMAN; CRANT, 1993; CRANT, 2000; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2000; FRITZ; SONNENTAG, 2007) do que na dimensão estratégica, esboçando já uma estrutura de trabalhos e autores seminais e, principalmente, a construção de modelos teóricos para o entendimento da questão. Essa realidade fez perceber um *corpus* latente de literatura a ser organizado e desenvolvido em relação à proatividade enquanto um elemento no cenário da orientação estratégica de

mercado. Tal fato encaminhou a estruturação oferecida nesta tese, já referenciada, que aglutinou o conjunto de trabalhos que abordavam o elemento proatividade sob o escopo da “**proatividade estratégica**”. A partir disso, por exemplo, abordagens como as de orientação proativa de mercado (*market driving; driving markets; proactive market orientation*) e a proatividade de mercado (*market proactiveness*) passaram a ser vistas, neste estudo, como linhas de pesquisa distintas dentro da dimensão comum da “proatividade estratégica” idealizada.

Finalmente, a revisão de literatura denotou a propriedade em tratar-se da questão reatividade-proatividade no âmbito dos estudos organizacionais. As raízes do debate advindas da Teoria Ambiental e do conceito de “escolha estratégica” conferem à questão um pano de fundo teórico que justifica e auxilia seu desenvolvimento. Isso é importante considerando-se o hiato observado no âmago da literatura sobre a reatividade no marketing descrita, a qual não auferiu progressos a partir de trabalhos pioneiros como os de Zeithaml e Zeithaml (1984) e Varadarajan, Clarck e Pride (1989). Entende-se que o recente despontar de abordagens como as de orientação proativa para o mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004) e da proatividade de mercado em específico (SANDBERG, 2002; 2007), possa representar o ressurgimento do interesse pela questão, para o qual o conhecimento das origens teóricas do tema revela-se de importância inconteste.

Sendo essas as considerações julgadas relevantes ao aspecto da revisão de literatura, segue a análise a respeito das entrevistas em profundidade e seus resultados.

6.1.2 Considerações Sobre as Entrevistas em Profundidade

As entrevistas em profundidade colocaram o modelo construído a partir das constatações da literatura sob uma primeira prova de validação. Nesse sentido, e de forma geral, o modelo concebido e suas relações foram admitidos pelos entrevistados como coerentes e oportunos, tocando num assunto, nas palavras de

vários respondentes, “*bastante falado, mas pouco compreendido*”. Foi importante constatar o interesse pelo tema e suas particularidades por parte dos executivos e gestores, evidência que permeou a maior parte das cinquenta entrevistas realizadas.

O primeiro aspecto a ressaltar aqui, diz respeito ao surgimento de dois antecedentes a partir dessa fase de pesquisa, apontando para a relevância de dois construtos não contemplados pela literatura. Primeiramente, destaca-se a emergência do antecedente intitulado de “Gestão de Longo Prazo”, representando a postura da alta-gerência que transcende a tradicional visão imediatista focada em resultados financeiros. Esse aspecto não foi saliente na revisão de literatura realizada, pelo fato de não consubstanciar um argumento marcante nos estudos analisados. Um olhar posterior mais acurado, no entanto, revelou observações aderentes às observações dos executivos. Markides (2008), por exemplo, revela que um dos inibidores para a transformação do modelo de negócio da indústria – uma ação proativa – refere-se justamente à urgência com que investidores e acionistas esperam pelo resultado das firmas. Nessa lógica, a remuneração do capital – cada vez mais posta em perspectivas de curtíssimo prazo⁵⁸ – tem preponderância sobre opções estratégicas de longo prazo.

As entrevistas em profundidade tocaram nesse ponto de forma crítica, apontando para a impossibilidade de atuar-se proativamente dentro de uma cultura de resultados avessa ao sacrifício do presente em prol de ganhos futuros. Também Schindehutte, Morris e Kocak (2008) observam que a expectativa por resultados financeiros difere substancialmente de uma postura reativa para uma proativa em relação ao mercado. Na primeira, perseguem-se resultados financeiros imediatos; na última, a performance do negócio é entendida também como uma resposta de longo prazo, a qual transcende a mera perspectiva financeira (SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008, p. 22). Há que ser considerado, nesse ponto, a exclusão do construto “Gestão de Longo Prazo” do modelo final, fato que aponta para a complexidade da questão e, especula-se aqui, para uma lacuna entre o que se percebe importante e o que a realidade da ação empresarial revela.

O segundo antecedente que emergiu da pesquisa qualitativa disse respeito ao papel das pessoas na construção de uma postura proativa de mercado. Foi

⁵⁸ Markides (2008) denomina essa postura de “capital impaciente” (*impatient capital*).

recursiva a constatação de que *“empresas proativas são feitas por pessoas proativas”*, atentando-se para a importância em identificar, desenvolver e manter os “talentos proativos” vinculados à organização. Esse também foi um aspecto descuroado pela literatura e revelado pela análise das entrevistas. Considerando-se a propriedade dessa constatação, nomeou-se o construto Gestão do Comportamento Proativo (renomeado, após a análise dos juizes, por “Desenvolvimento da Proatividade Pessoal”), sendo o mesmo atrelado à dimensão do sistema organizacional idealizada.

Assumiu-se como oportuna a constatação de que as pessoas desempenhem um importante papel na construção e implementação da proatividade de mercado. De fato, a literatura sobre a proatividade pessoal observa que a existência de indivíduos proativos tem significativa relação com a geração de uma postura organizacional voltada à proatividade (CRANT, 2000; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). No campo específico da literatura sobre proatividade estratégica, o estudo de caso que Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) realizam junto ao varejista IKEA denota o papel do desenvolvimento humano como base para a construção de uma postura proativa voltada ao mercado.

Na verdade, o construto “Liderança Proativa” já apontava para a importância da proatividade relacionada aos gestores da organização, portanto, numa perspectiva bastante pessoal. Contudo, o novo construto diz respeito não só aos indivíduos ligados à administração de topo, mas englobando também todos os demais colaboradores relacionados à organização. As entrevistas em profundidade levantaram a importância do recurso humano na construção da proatividade, aspecto pouco salientado pela literatura e não atrelado ao modelo em sua primeira versão. Ainda, considerada a cautela na aceitação das duas hipóteses relativas à Liderança Proativa, conforme já relatado, há espaço para especular-se que, na visão dos respondentes, o todo humano da organização seja mais importante para a construção da proatividade de mercado do que as ações emanadas do topo administrativo. Trata-se de uma questão relevante para posteriores análises no campo, que venham a possibilitar digressões mais acuradas.

As entrevistas em profundidade apontaram também para os diferentes matizes sob os quais a proatividade é compreendida, conforme já relatado

anteriormente. Não obstante essa heterogeneidade de opiniões, foi relevante perceber a idéia de antecipação permeando a fala dos entrevistados. Considerando a importância desse elemento na definição da proatividade de mercado como entendida nesta tese, tal “confirmação” na realidade empresarial também foi tida como um importante resultado nesse âmbito da pesquisa exploratória. Relevantes ainda, foram as percepções dos entrevistados sobre a implementação da proatividade de mercado, corroborando o entendimento – até então puramente teórico – de que a mesma possa se dar em diferentes dimensões e sob múltiplas maneiras. Da mesma forma, a relação observada entre posturas proativas e reativas referendou aspecto salientado pela literatura, evidenciando que, para os executivos entrevistados, estratégia proativas e reativas podem potencializar-se reciprocamente.

Em síntese, a fase exploratória de pesquisa propiciou o reconhecimento da proatividade de mercado enquanto uma promissora linha de pesquisa no âmbito do marketing estratégico. Mais do que isso, serviu de base para a construção do modelo teórico proposto, seus respectivos construtos e escalas de mensuração. As considerações na sequência encaminham comentários a esse respeito.

6.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO DE MENSURAÇÃO

A revisão bibliográfica e a realização das entrevistas em profundidade permitiram a identificação dos construtos atrelados ao modelo proposto. A partir daí, buscou-se identificar na literatura escalas utilizadas para a mensuração dessas variáveis latentes. Dada a carência observada nesse sentido, foi necessária a elaboração de escalas específicas para os construtos idealizados. Como já salientado, as escalas desenvolvidas tiveram sua validade de conteúdo verificada por especialistas e também por meio de um pré-teste junto a uma amostra da população.

A importância de desenvolverem-se escalas de medida para a proatividade estratégica é enfatizada de forma explícita nos trabalhos sobre a orientação proativa de mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003; CARRILAT;

JARAMILLO; LOCANDER, 2004). A única escala desenvolvida a esse respeito de conhecimento do autor – MOPRO, de Narver, Slater e MacLachlan (2004) – tem no tamanho da amostra um limitador marcante para que se chancele sua validade, restrição observada pelos próprios idealizadores do instrumento (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004, p. 344). Em face dessa realidade, as escalas para a proatividade de mercado desenvolvidas nesta tese têm sua importância reforçada.

Os testes das propriedades de unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante das escalas desenvolvidas, por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), apontaram para a confiabilidade e a validade das medidas desenvolvidas. Como destacado no capítulo anterior, a aplicação da AFC permitiu o refino de todas as escalas concebidas, no sentido de torná-las mais representativas dos construtos que se propunham mensurar. Ao mesmo tempo, verificou-se que não existiram problemas de identificação dos construtos, no sentido de alguma escala ficar com menos de três indicadores em sua versão final. Esse aspecto foi considerado positivo, em virtude das escalas terem sido desenvolvidas especificamente para a pesquisa em questão, aludindo a construtos pouco familiares ao dia-a-dia dos respondentes.

Chama a atenção em particular o caso do construto “Proatividade de Indústria”, o qual revelou uma maior fragilidade em termos de validação. Conforme descrito anteriormente, dos oito itens propostos para a mensuração da proatividade nessa dimensão, somente três permaneceram. Assim, ações tidas como relevantes no contexto da proatividade de indústria não foram reconhecidas como tal. Mais especificamente, movimentos relativos à concorrência, distribuidores, fornecedores e agentes reguladores de mercado não evidenciaram relação com o construto proposto. Essa questão aponta para a necessidade de reavaliação da estrutura teórica subjacente a esse construto.

Também se aponta o comportamento do construto relativo à performance do negócio, o qual só apresentou medidas de ajuste dentro dos parâmetros após ter sido redefinida a natureza de seus indicadores, inicialmente tida como formativa. Como anteriormente descrito, a alta correlação entre os indicadores resultantes permite especular em prol da real natureza refletiva do construto. Embora as consequências de uma opção errônea sejam mais incidentes nos casos em que um

construto formativo é tomado por refletivo – erro tipo I – (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006), esse aspecto aponta para a problemática de se determinar a exata natureza dos modelos de mensuração, definição nem sempre fácil de ser implementada pelo pesquisador (DIAMANTOPOULOS; SIGUAW, 2006).

Por fim, destaca-se de forma particular a constatação de validade discriminante entre os construtos atrelados ao modelo. Conforme já destacado, a similaridade existente entre alguns construtos idealizados foi um aspecto levantado na análise dos juízes, observando, por exemplo, a natureza similar entre antecedentes como “Capacidade de Assumir Riscos” e “Tolerância ao Erro”, já relatados, e entre as dimensões da “Proatividade de Oferta” e “Proatividade de Cliente”. Assim, os resultados da pesquisa evidenciaram a distinção dos conceitos idealizados, denotando que, embora relacionados a questões muitas vezes sobrepostas, espelham natureza heterogênea.

Assim, a garantia de validade estatística dos construtos atrelados ao modelo de mensuração endossou a análise das relações sob hipótese vinculadas ao modelo estrutural. É o que se descreve na sequência.

6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO ESTRUTURAL

Como discutido, aplicou-se neste estudo a estratégia de desenvolvimento de modelo, um dos procedimentos possíveis quando da aplicação da MEE (HAIR JR. et al., 2005). Nesse sentido, buscou-se aperfeiçoar o modelo teórico originalmente concebido por meio de modificações no modelo estrutural. Assim, as relações hipotetizadas do modelo estrutural foram verificadas pela análise dos índices de ajustamento do modelo e dos coeficientes de regressão estimados pela aplicação da MEE. Pelo fato do modelo original não ter apresentado índices de ajustamento satisfatórios – no sentido de denotar uma aderência aceitável da representação teórica com os dados empíricos –, ficou evidenciada a necessidade de sua reespecificação.

Conforme já salientado, a ausência de estudos empíricos anteriores a ancorar as decisões de reespecificação constituíram uma dificuldade adicional a esse

procedimento. Dessa forma, buscou-se o equilíbrio entre índices de ajuste aceitáveis preservando-se o sentido teórico idealizado para o modelo da proatividade de mercado. Assim, foi promovida a exclusão de cinco dos onze antecedentes relacionados ao modelo original (Visão de Futuro, Tolerância ao Erro, Canibalismo da Oferta, Competição Interna e Gestão de Longo Prazo) e suas relações com as dimensões da proatividade de mercado, bem como a eliminação de duas relações inerentes a outros dois construtos (“Liderança Proativa → Proatividade de Indústria” e “Capacidade de Assumir Riscos → Proatividade de Oferta”). A nova avaliação do modelo, agora reespecificado, retornou índices de ajuste significativamente mais satisfatórios, embora alguns deles não conformes aos parâmetros destacados pela literatura. Nesse sentido, consideraram-se as observações de Garson (2009), entendendo-se que o melhor parâmetro para especular sobre o ajuste do modelo seriam os parâmetros de ajustamento de modelos similares já testados, possibilidade não aplicável ao presente estudo. Nesse sentido, entendeu-se que o modelo reespecificado, embora com alguns índices de ajustamento não satisfatórios, possa ser aceito como um primeiro indicativo para a proatividade de mercado e suas relações.

Deve-se salientar que o modelo final reespecificado exclui relações tidas como relevantes no escopo da proatividade de mercado e seus antecedentes. É convicção deste autor que estudos sucedâneos devam ser realizados, para que se avalie melhor se as exclusões implementadas realmente espelham elementos “estranhos” à proatividade de mercado. Em outras palavras, diferentes pesquisas, com diferentes amostras, podem elucidar se os construtos excluídos – um procedimento *ad hoc* – realmente se apresentam como não aderentes ao construto da proatividade de mercado em suas dimensões. O mesmo raciocínio vale para pesquisas que tragam outros antecedentes ao modelo, podendo apontar para problemas de especificação daquele aqui proposto.

Em relação às exclusões, observa-se ainda um comportamento peculiar: quatro, dos cinco antecedentes excluídos, faziam parte do conjunto relacionado à alta-gerência. Ao mesmo tempo, dos cinco antecedentes relacionados à dimensão do sistema organizacional apenas um foi eliminado. Ainda, todas as hipóteses mantidas no modelo reespecificado relativas aos antecedentes do sistema

organizacional foram confirmadas. Em outras palavras, o modelo reespecificado, em termos dos antecedentes da proatividade de mercado, alude muito mais à dimensão coletiva da organização do que a aspectos relacionados aos seus gestores. Uma especulação que se pode fazer a esse respeito acena para uma visão da proatividade de mercado muito mais como um aspecto relacionado à estrutura da organização do que às ações de seus líderes, inferência que contrasta com as averiguações da pesquisa exploratória. Trata-se de uma situação não esperada em relação ao comportamento das hipóteses que requer análises mais profundas e outros estudos em sua verificação.

Finalmente, é cogente salientar as relações de dependência entre os antecedentes com os construtos da proatividade de mercado, e desses com a performance do negócio. Assim, o peso de variáveis externas na explicação das dimensões da “Proatividade de Indústria” e “Proatividade de Cliente” (representando mais da metade da variação constatada nesses construtos), expõe a significância de que outros antecedentes, bem como possíveis mediadores e moderadores, possam constituir-se em variáveis relevantes no escopo do modelo concebido. Em relação à performance do negócio, as questões levantadas até aqui são potencializadas. O baixo poder explicativo das dimensões da proatividade de mercado sobre o desempenho, se por um lado reflete a revelada complexidade de se mensurar o resultado organizacional, por outro conjectura a existência de variáveis externas de impacto considerável sobre a performance mensurada. É outro resultado que demanda maiores elucidaciones.

Os resultados inerentes ao ajuste do modelo estrutural e suas pertinências até aqui descritos, apontaram para as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo realizado. As mesmas são retratadas nos tópicos a seguir.

6.4 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS DOS RESULTADOS

Entende-se que a primeira das contribuições acadêmicas deste estudo representou a construção do modelo teórico para a proatividade de mercado. Dada a escassez de evidências empíricas relacionadas a esse tema, considera-se que sua

utilização possa ser relevante para a academia. Uma segunda contribuição diz respeito à construção das escalas de medida para os construtos, principalmente aquelas relativas às dimensões da proatividade. Por certo que essas escalas mereçam avaliações posteriores que robusteçam sua validade; não obstante, entende-se que constituam um primeiro passo para a geração de instrumentos aptos a medir a proatividade de mercado e seus antecedentes.

Conforme relatado, estudos sobre a reatividade no marketing não constituem propriamente uma novidade (ZEITHAML; ZEITHAML, 1984; VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992). Não obstante, o desenvolvimento do tema nunca chegou a constituir uma prioridade de pesquisa da academia. O advento das abordagens proativas de orientação para o mercado reacendeu o interesse pela questão, em relação ao qual o presente estudo e seus resultados prestam uma contribuição particular. Diante do exposto, uma melhor compreensão da proatividade enquanto um elemento no escopo das estratégias de marketing assume sua relevância, considerando a carência de elucidações relacionadas aos estudos sobre a proatividade no âmbito da orientação para o mercado.

Os estudos acadêmicos até hoje desenvolvidos, se por um lado guardam em comum a visão da proatividade e sua importância na construção estratégica, por outro acabaram por compor visões absolutamente distintas sobre essa questão. Assim, na perspectiva *market-driving* de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) a proatividade traduz as ações voltadas a modelar o ambiente de negócios em sua estrutura e comportamentos. Visão diferente daquela professada por Narver, Slater e MacLachlan (2004), para quem a proatividade orientada ao mercado subsume-se de forma exclusiva no reconhecimento das necessidades latentes dos consumidores. Ainda, ressalte-se as posições contraditórias reveladas pelos estudos a respeito da relação entre a proatividade e a reatividade no contexto da orientação estratégica de mercado. Se para Jaworski, Kohli e Sahay (2000) a orientação proativa de mercado constitui-se numa abordagem complementar à postura reativa de orientação (*market-driven*), para autores como Hills e Sarin (2003) e Narver, Slater e MacLachlan (2004) a mesma representa uma perspectiva distinta daquela. Vale ressaltar o posicionamento de Day (1999) – acentuando ainda mais o debate –, para quem uma ação proativa é decorrência natural de uma postura eficaz de

orientação para o mercado. Em sua opinião, a dicotomia proatividade-reatividade constitui-se numa “*distinção sem uma diferença*”.

Entende-se que os resultados advindos do presente estudo auxiliem no esclarecimento dos temas levantados. Foi saliente a visão repassada pelas entrevistas em profundidade, de que a proatividade de mercado possa se refletir sob diferentes ações, seja em relação aos clientes, concorrência, fornecedores, distribuidores ou outros interessados na organização. Nesse sentido, reforça-se a idéia evidenciada pela literatura – e contestada por Narver, Slater e MacLachlan (2004), de que a proatividade não se subsuma em ações somente voltadas aos clientes e suas necessidades não-manifestas. A validação das três distintas dimensões da proatividade de mercado idealizadas na fase descritiva corrobora esta idéia. Uma implicação acadêmica advinda dessa constatação permite postular que a ação sobre os clientes constitui uma variável necessária, mas não suficiente, para definir o escopo da proatividade de mercado.

Os resultados da pesquisa exploratória também apontaram para a complementaridade de posturas reativas e proativas no campo da orientação estratégica de mercado. Tal fato reveste-se de substancial importância no contexto acadêmico, ajudando a afastar uma falsa idéia de que o conceito de proatividade de mercado e a postura tradicional de orientação (reativa) sejam incompatíveis. Saliente-se que a própria literatura não descuida desse aspecto, apregoando o equilíbrio entre posturas reativas e proativas no âmbito da orientação para o mercado. Uma “*estratégia dual*” – englobando ações reativas e proativas – é vista como o estado da arte da estratégia competitiva (JAWORSKI, KOHLI e SAHAY, 2000; NARVER, SLATER e MACLACHLAN, 2004). Assim, os resultados permitem argumentar-se em prol da complementaridade dos dois construtos, alinhando-se nesse sentido aos entendimentos de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e Carrillat, Jaramillo e Locander (2004). Ao mesmo tempo, porém, não se afasta a possibilidade de que essa complementaridade seja sequencial – como querem Harris e Cai (2003) e também Kumar, Scheer e Kotler (2000) – e não apenas concomitante. Entende-se que o atual estágio de pesquisa não permite argumentar de forma definitiva na direção de um ou outro parecer. Trata-se, pois, de questão em aberto, alvo potencial de futuras elucidações.

Em relação específica ao modelo concebido, entende-se que os resultados conferiram um bom suporte para a coerência em postular-se as três dimensões da proatividade de mercado. Embora esse reconhecimento constitua um achado preliminar, representa um esforço no sentido de estruturar-se uma linha de pesquisa permanente no âmbito da proatividade de mercado, base de constituição de uma futura teoria. Esse desenvolvimento poderá ajudar a responder questões básicas que se possam constituir a respeito da proatividade de mercado, tais como: (1) por que algumas organizações são mais proativas em relação ao mercado do que outras? (2) sob que contingências ambientais a proatividade de mercado é mais eficiente? (3) que antecedentes realmente impactam a formulação e implementação de uma estratégia proativa em relação ao mercado?

É ainda digno de nota, o comportamento das hipóteses atreladas aos antecedentes da alta-gerência, que acabaram por representar a parte mais fraca do modelo. Embora a inexistência de estudos anteriores sobre o tema afastem a possibilidade de maiores especulações, pode-se interpretar tal resultado como um indicativo de que a rede nomológica relativa aos dois grupos de antecedentes tenha sido mais bem estruturada no âmbito do sistema organizacional do que naquele voltado à alta-gerência da organização. Ainda, o baixo valor do coeficiente de determinação do construto “Performance do Negócio”, já salientado, - um resultado inesperado da pesquisa – lança aos estudos que poderão explorar o tema um fato relevante.

Os aspectos até aqui relatados, se constituem implicações para a academia, também representam noções relevantes para a prática gerencial. É o que se apresenta no próximo tópico.

6.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Em relação às estratégias de mercado, a maioria das empresas atua de forma eminentemente reativa. Essa constatação foi evidente ao longo das entrevistas em profundidade realizadas, corroborando entendimentos assinalados pela literatura. Assim, entende-se que a principal contribuição gerencial deste estudo diga respeito

ao reconhecimento da proatividade de mercado enquanto uma possibilidade estratégica potencial.

A noção de que a orientação estratégica de mercado possa lançar mão de posturas reativas e proativas é relevante para os praticantes de marketing. Em primeiro lugar, gerentes e líderes das organizações devem antes de tudo reconhecer sob que lógica de negócio conduzem suas ações e decisões. Como destacado neste trabalho e referendado pela literatura, a percepção a respeito do ambiente é um componente altamente cognitivo; gestores acreditam naquilo que podem – e querem acreditar –. Em outras palavras, reconhecer a proatividade de mercado como uma alternativa no escopo da estratégia de marketing, constitui, por si só, um primeiro direcionamento em prol de sua formulação e implementação.

Outro fator que assume importância gerencial diz respeito à gestão que pode ser exercida sobre os antecedentes idealizados. Sendo esses elementos controláveis, os mesmos podem ser alterados, objetivando facilitar a adoção de uma postura proativa perante o mercado. Por exemplo, a partir do momento que se evidencia a importância do desenvolvimento da proatividade pessoal enquanto um pré-requisito para a proatividade de mercado – constatação saliente nas fases exploratória e descritiva desse estudo –, gerentes e demais gestores organizacionais podem passar a atuar nesse sentido. Assim, organizações que reconheçam sua inaptidão em gerenciar essa questão deverão, antes de tudo, criar mecanismos que incorporem esse aspecto em sua agenda estratégica. Idealiza-se dessa forma, a “gestão da proatividade de mercado”, voltada a gerenciar os antecedentes para que tal postura seja passível de ser praticada.

No âmbito específico da implementação, as contribuições da pesquisa aqui em relato também são julgadas relevantes para a prática gerencial. Entende-se que as dimensões de proatividade destacadas possam servir de guia para as firmas que busquem atuar de forma proativa. Isso porque, vislumbra-se a possibilidade de que as organizações avaliem em que dimensão (ou dimensões) poderão ter maior sucesso em futuras tentativas estratégicas, considerando seus recursos e estrutura. Entende-se também, que, identificada a dimensão (ou dimensões) conforme o relato precedente, o construto facilite ainda a tomada de decisão em termos das ações pelas quais a proatividade possa ser implementada. De forma ilustrativa, uma

organização pode concentrar seus esforços de raciocínio estratégico tentando construir modos de atuar proativamente no âmbito da oferta, não desperdiçando energia e recursos em dimensões que depois poderá descobrir que lhe são inócuas.

A prática do marketing cada vez mais se defronta com os desafios da alta competitividade. Nesse contexto, orientações ao mercado de natureza responsiva já não constituem uma fonte incontestada de vantagem competitiva sustentável. Como destacam Narver, Slater e MacLachlan (2004), a orientação para o mercado tradicional (reativa) se transformou num quesito básico no espectro do ferramental estratégico. Assim, pode-se especular que represente hoje mais uma variável necessária do que suficiente na busca de performances superiores. Nessa realidade, se acentua a relevância da proatividade de mercado para os gestores de marketing e suas ações correlatas.

Finalmente, ressalte-se a visão de que a proatividade de mercado não se posicione como uma estratégia que deva ser perseguida de forma inequívoca. Reconhecendo suas possibilidades de forma prévia, as organizações poderão avaliar a relação custo-benefício associada à implementação de uma postura proativa perante o ambiente. Como constata Sandberg (2007), a proatividade de mercado, muitas vezes, pode requerer recursos financeiros e de tempo de retorno significativos, como ocorre quando se lançam inovações radicais no mercado. Como ocorre em relação a qualquer estratégia, os custos associados à implementação da proatividade de mercado deverão ser reconhecidos de forma cuidadosa, avaliando-se quando é apropriado “ser ou não ser” proativo perante o mercado.

6.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Limitações são inerentes à realidade de pesquisa. Dessa forma, é imperioso que suas implicações teóricas e metodológicas sejam reconhecidas. Assim, e a despeito do rigor científico inerente à condução deste estudo, faz-se mister que se registrem as limitações a ele aderentes.

Sob o ponto de vista teórico, e, como acontece com o desenvolvimento de qualquer modelo, ressalte-se inicialmente que há de se considerar o problema da

especificação. Outros construtos não contemplados no modelo proposto podem estar atrelados à proatividade de mercado. Citam-se, como possíveis exemplos, elementos como a criatividade organizacional e o empreendedorismo, aspectos relacionados à proatividade pela literatura pertinente (LUMPKIN; DESS, 1996; AMABILE, 1998) e não imputados ao modelo concebido. Dessa forma, é plausível reconhecer que outros antecedentes ou dimensões da proatividade de mercado tenham sido ignorados.

Uma segunda limitação teórica que não pode ser negligenciada diz respeito ao estágio atual da literatura sobre a proatividade estratégica. Conforme já relatado, inexistente um corpo de literatura sedimentado nesse âmbito, traduzindo a carência por modelos que possam clarear o entendimento do que seja, em síntese, a proatividade, sua natureza, antecedentes, e consequências para a organização. Assim, a construção do modelo em pauta estruturou-se basicamente em estudos críticos e qualitativos, representados por estudos de casos isolados e observações do contexto competitivo. Reconhece-se que tal fato possa ter obstado uma definição mais acurada do modelo original. Além disso, a inexistência de estudos empíricos anteriores não possibilitou análises mais densas que pudessem ancorar as decisões de reespecificação do modelo e suas relações. A consideração do modelo final, portanto, demanda reservas.

Na dimensão metodológica cita-se inicialmente a natureza de corte transversal da pesquisa realizada. Sabe-se que estudos longitudinais são mais adequados quando o objetivo é a investigação de relações de dependência (AAKER; DAY, 1986), caso do presente trabalho. Estudos de corte transversal, por revelarem dados inerentes a um momento determinado e único, podem potencializar a influência de variáveis ocasionais sobre os resultados obtidos.

Outra restrição inerente ao estudo diz respeito à utilização de uma mesma amostra para validar os modelos de mensuração e estrutural, prática não recomendada pela literatura (HAIR JR. et al., 2005). Indica-se, nesse caso, a utilização de duas amostras distintas (os duas sub-amostras geradas de forma aleatória a partir da amostra original), procedendo-se à validação de cada modelo com uma amostra diferente (ANDERSON; GERBING, 1988; GARVER; MENTZER, 1999). Não obstante esse reconhecimento, o tamanho da amostra final não permitiu

o emprego de tal rigor. Esse fato, somado à natureza não-probabilística do procedimento de amostragem empregado, acentua as limitações relativas à possibilidade de generalização dos dados. Assim, reitera-se que os resultados aqui expressos devam ser considerados exclusivamente no contexto específico da amostra pesquisada.

Mencionam-se ainda duas limitações inerentes ao processo de medição das variáveis. Primeiramente, a natureza de auto-aplicação do questionário da fase descritiva potencializa a subjetividade dos respondentes quando do fornecimento das informações, ficando as questões sujeitas a entendimentos nem sempre inequívocos. Segunda limitação diz respeito às escalas de medição utilizadas. Como relatado, todas as escalas utilizadas para a mensuração dos construtos foram desenvolvidas especificamente para este estudo. Não obstante os ajustes satisfatórios observado na validação do modelo de mensuração, há que se reconhecer que a confiabilidade das escalas construídas é circunscrita ao contexto da pesquisa. Uma verificação mais rigorosa aqui, implicaria na replicação das escalas idealizadas em outra amostra, possibilitando uma validação noutro contexto empírico.

Finalmente, há que se considerar as ressalvas que se fazem à MME no que concerne a seu poder de explicação causal. Relações de dependência entre variáveis não necessariamente impliquem em causalidade, sendo relevante que a verificação dessa última se faça, também, utilizando-se métodos experimentais de pesquisa (HOX; BECHGER, 1998). Assim, relações de causa e efeito subjacentes às relações hipotetizadas neste trabalho devem ser interpretadas com cautela. Postas as limitações julgadas inerentes ao estudo em relato, encaminham-se na sequência possíveis direcionamentos para estudos futuros.

6.7 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os resultados inerentes a essa pesquisa, bem como as limitações previamente descritas, apontam para a relevância de novos estudos que possam ser realizados no campo. Inicialmente, constata-se que a importância de estudos futuros é corolário da própria natureza deste trabalho. Investigações visando a geração de

modelos alinham-se antes de tudo ao objetivo de construção teórica, e não do teste de teorias (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Assim, embora as constatações empíricas exibidas, muitas outras pesquisas serão necessárias antes que se esboce um desenho teórico mais sólido sobre o tema.

Em sintonia com a realidade descrita, preconiza-se a geração de modelos alternativos para a proatividade de mercado, cuja aplicação empírica possa confrontar descobertas com aquelas relatadas neste estudo. Como destaca a literatura, a confirmação de um modelo de ajuste satisfatório não deve ser tomada de forma absoluta; existirão outros modelos ainda não testados que poderão exibir adequação similar ou superior ao posto em prova. Nessa realidade, faz mais sentido entender o ajuste de um determinado modelo como uma “falha” provisória na busca de sua “desconfirmação” (ANDERSON; GERBING, 1998). Esse fato é potencializado, nesta tese, pelo caráter pioneiro do modelo proposto.

Em relação ao tipo de pesquisa realizada, enseja-se que estudos futuros possam testar o modelo proposto sob procedimentos longitudinais ou experimentais de pesquisa, mais adequados aos objetivos de constatação causal das relações. Nesse contexto seria relevante, também, a realização de uma nova coleta de dados na mesma população, porém de forma probabilística, o que propiciaria argumentações em termos da generalização dos resultados. A replicação da pesquisa abarcando contextos empresariais específicos ou até mesmo outras realidades nacionais também poderia trazer novas constatações ao tema.

A análise conjunta dos coeficientes de determinação (R^2) demonstra a possibilidade de existência de variáveis não atreladas ao modelo proposto, o que se acentua em relação ao aspecto da performance. Destarte, argumenta-se que a realização de novas pesquisas exploratórias poderiam identificar outras variáveis independentes ao modelo. Uma ênfase poderia ser dada, por exemplo, à questão dos ativos e capacidades, um dos pilares da construção estratégica e aspecto tangenciado pela literatura sobre a proatividade estratégica (TARNOVSKAYA; ELG; BURT, 2007).

A literatura sobre proatividade evidencia alguns “efeitos colaterais” relativos a uma postura proativa perante o mercado. Já Miles e Snow [1978] destacavam que a

busca extremada de novas oportunidades poderia levar as organizações “prospectors” à superestimação das próprias capacidades em termos de produtos e serviços, à ineficiência operacional em relação aos concorrentes e à subutilização dos recursos existentes. Tsai, Chou e Kuo (2007) observam que uma proatividade excessiva possa ser nociva à performance de novos produtos, o que se acentua em mercados maduros não afeitos à mudança. Citam o caso da fabricante de computadores taiwanesa Acer, que adotou uma posição mais reativa após esforços proativos mal sucedidos voltados a revolucionar o mercado a partir da análise de suas necessidades latentes.

Assim, é necessário que a proatividade de mercado seja estudada levando-se em consideração possíveis moderadores e mediadores que possam interferir em sua eficácia, como turbulência ambiental, estágio de maturidade do mercado e intensidade competitiva. Por exemplo, a literatura avança a possibilidade de que uma estratégia reativa atue como moderadora entre a proatividade e a performance (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), fato com comprovação empírica ainda incipiente (HARRIS; CAI, 2002). Exames futuros sobre essa proposição – e outras que possam ser construídas – trariam ao campo importantes constatações. Finalmente, entende-se que sugestões futuras de pesquisa também devam ser observadas em relação às escalas de mensuração desenvolvidas, no intuito de buscar sua aplicação em outras amostras. Tal ação repercutiria em constatações de confiabilidade e validade mais rigorosas, fundamentais no contexto da geração de escalas de medida.

Assim, fica posta a propriedade de novos estudos no campo da proatividade de mercado, área de pesquisa ainda embrionária e carente por novos desenvolvimentos. Na melhor tradição científica, as descobertas e interpretações a ela inerentes deverão ser constante e invariavelmente refinadas, conduzindo para a formação de uma futura teoria. É com esse entendimento que se finaliza o relato da presente tese.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; DAY, G. **Marketing Research**. New York: John Wiley & Sons, 1986.

ACHROL, R. S. KOTLER, P. Marketing In the network economy. **Journal of Marketing**, v. 63 (special issue), p.146-163, 1999.

ALBAUM, G. The Likert scale revisited: an alternative version. **Journal of the Market Research Society**, v. 39, n. 2, p.331-48, 1997.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-23, 1988.

AMABILE, T. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, p. 77-97, set. 1998.

APGAR, D. **Risk Intelligence: learning to manage what we don't know**. Boston: Harvard Business Review Press, 2006.

ARAGON-CORREA, J. A. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 556-567, 1998.

ARGYRIS, C. Interpersonal barriers to decision making. **Harvard Business Review**, n.44, p. 84-97, 1966.

ASTLEY, G. W.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Porto: Edições 70, 2006.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.

BEDEIAM, A. G. Choice and determinism: a comment. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 571-573, 1990.

BERTHON, P.; HULBERT, J. M., PITT, L. F. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 37-58, 1999.

BEVERLAND, M. B.; EWING M. T.; MATANDA, M. J. Driving-market or market-driven? A case study analysis of the new product development practices of Chinese business-to-business firms. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 383–393, 2006.

BIRKINSHAW, J. Strategies for managing internal competition. **California Management Review**, v. 44, n. 1, p. 21-38, 2001.

BLOMQUIST, V.; HOLM, R. Line extensions from a customer's perspective. Lulea University of Technology. Disponível em: <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2004/146/LTU-SHU-EX-04146-SE.pdf>. Acesso em 11.04.2009.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic Management and Determinism. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 586-596, 1984.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New Jersey: Lawrence Earlbaum Publishers, 2001.

CAMERON, K; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Adison – Wesley, 1999.

CANO, C. R., CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 179-200, 2004.

CARLESS, S. A.; WEARING, A. J.; MANN, L. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, v. 14, n. 3, p. 389-405, 2000.

CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Consumer preference formation and the pioneering advantage. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 3, p. 285-298, 1989.

_____.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. **Readings on market-driving strategies: towards a new theory of competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.

CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F.; LOCANDER, W. B. Market-driving organizations: a framework. **Academy of Marketing Science Review**, v. 2004, n. 5, p. 1-14, 2004.

CHAKRAVARTHY, S. B. Adaptation: A promising metaphor for strategic management. **The Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, v. 35, p. 474-487, 1998.

CHILD, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 1-22, 1972.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 197-218, Mar.1996.

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, 1979.

_____. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1995.

COLLINS ENGLISH DICTIONARY. Disponível em: <http://www.collinslanguage.com/>. Acesso em: 25.02.2009.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. Strategic Types, distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple-measures based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-384, 1990.

CONNOR, T. Customer-led and market-oriented: a matter of balance. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1157-1163, Dec. 1999.

COPULSKY, W. Cannibalism in the market place. **Journal of Marketing**, New York, v. 40, n. 5, p.103-105, 1976.

CRANT J. M. Proactive Behavior in Organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 435-46, 2000.

CRAVENS, W. D.; PIERCY, F.N.; PRENTICE A. Developing market-driven products strategies. **Journal of Product and Brand Management**, v. 9, n. 6, p. 369-388, 2000.

_____. Implementation strategies in the market-driven strategy era. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, 237-241, 1998.

DACKO, S. G. **The Advanced Dictionary of Marketing: Putting Theory to Use**. New York: Oxford University Press, 2008.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

D'AVENI, R. A. **Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering**. New York: Free Press, 1994.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **Making innovation work: how to manage it, measure it and profit from it.** New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

DAY, George S. The Capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, p.37-52, Out. 1994.

_____. Misconceptions about market orientation. **Journal of Market Focused Management**, v. 4, p. 5-16, 1999.

DAVES, J. The Relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence **Marketing Bulletin**, v. 10, 65-75, 1999.

DESS, G. G.; BEARD D. W., Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 52-73, 1984.

_____.; ROBINSON, R. B., Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY J. U.; WEBSTER JR., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, p. 23-37, Jan. 1993.

_____.; WEBSTER JR., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3-15, 1989.

DE VELLIS, R. F. **Scale Development: theory and applications.** Applied Social Research Methods Series, v. 26. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, vol. 38, p. 269-277, 2001.

_____.; SIGUAW, J. A. Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. **British Journal of Management**, v. 17, 263–282, 2006.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 409-443, 1958.

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

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.

DOWNEY, H. K.; HELLRIEGEL, D.; SLOCUM Jr., W. Environmental uncertainty: the construct and its application. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, p. 613-629, 1975.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.

ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. **Personnel Psychology**, v. 58, n.4, p. 859-891, 2005.

EVANS, J. S. Strategic flexibility for high technology manouvres: a conceptual framework. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 1, p. 69-89, 1991.

FARSON, R.; KEYES, R. The failure-tolerant leader. **Harvard Business Review**, ago. 2002.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2005. 2005

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 39 -50, 1981.

FROSCH, R. A. The customer for R&D is always wrong! **Research Technology Management**, v. 39, n. 6, p. 22-27, 1996.

GALBRAITH, J. **Organization Design**. Boston: Addison Wesley, 1977.

Garson (2009). **Structural Equation Modeling**. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>. Acesso em: 15.05.09.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v.20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GATIGNON, H. Commentary on Peter Leeflang and Dick Wittink's "Building models for marketing decisions: past, present and future. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, p. 209-213, 2000.

_____.; TUSHMAN, M. L.; SMITH, W.; ANDERSON, P. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics. **Management Science**, v. 48, n. 9, p. 1103-1122, 2002.

GHEMAWAT, P. (2000). **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

_____. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMEL, Gary. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 69-82, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. **Harvard Business Review**, p. 81-92, Jul. /Aug. 1991.

_____. ; _____. **Competing for the future**. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1994.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HARPER, S. C. Timing: The Bedrock of Anticipatory Management. **Business Horizons**, P. 75-83, Jan-Feb 2000.

HARRIS, L. C. Market orientation and performance: objective and subjective evidence from UK companies. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, 2001

_____.; CAI, K. Y. Exploring market driving: a case study of De Beers in China. **Journal of Market - Focused Management**, v. 5, n. 3, p. 171-196, Set. 2002.

HILLS, S. B.; SARIN, S. From market-driven to market driving: an alternate paradigm for marketing in high technology industries. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 11, nº 3, p. 13-24, 2003.

HITT, M. A.; KEATS, W. B; DEMARIE. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, p. 22-42, 1998.

HOCH, S. J.; DEIGHTON, J. Managing what customers learn from experience. In.: CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. **Readings on Market-Driving Strategies: Towards a New Theory of Competitive Advantage**. EUA: Addison Wesley, 1997.

HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOX, J. J.; BECHGER, T. M. An introduction to structural equation modeling. **Family Science Review**, v. 11, p. 354-373, 1998.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

HUGHES, R. L.; BEATTY, K. C. **Becoming a strategic leader: your role in your organization's enduring success.** San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

_____.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2004.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, 42-54, 1998.

JARVIS, C; MACKENZIE S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n.3, p. 53-71, jul. 1993.

_____.; _____. Market-orientation: revision, refinement and roadmap. (1996)

_____.; _____.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 45-54, Jul. 2000.

JENNINGS, D. F.; SEAMAN, Samuel L. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure and performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n.6, p. 459-475, 1994.

JOHANESSENN, J. A.; OLAISEN, J.; OLSEN, B. 1999. Managing and organizing innovation at the knowledge economy. **European Journal of Innovation Management**, v. 2, n. 3, 1999.

JOHNSON, J. L.; LEE, R. P.; SAINI, A.; GROHMANN, B. Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 74-89, 2003.

JONG, A. de, & RUYTER, K. de. Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 457-491, 2004.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it.** New York: The Free Press, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, p. 75-85, 1996.

KASTENS, M. L. **Redefining the managers job: the proactive manager in a reactive world.** New York: AMACON, 1980.

- KEITH, R. J. The marketing revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, p. 35–38, 1960.
- KERIN, R. A.; HARVEY, M. G.; ROTHE, J. T. Cannibalism and new product development. **Business Horizons**, v. 21, n. 5, p. 25-31, 1978.
- KERLINGER, F. N. **Foundations of Behavioral Research**. New York: Holt, Rinehart and Wiston, 1973.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE R. Creating new market space. **Harvard Business Review**, Jan-Feb., p. 83-93, 1999.
- _____.; _____. **Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 24-41, 2005.
- KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford, 1998.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, Abr. 1990.
- _____.; _____.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.
- KOTLER, P. Megamarketing. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, 1986.
- _____.; **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUMAR, N. The revolution in retailing: from market driven to market driving. **Long Range Planning**, v. 30, p. 830-836, 1997.
- _____. **Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- _____.; SCHEER, L; KOTLER, P. From market-driven to market-driving. **European Management Journal**, v. 18, nº 2, p. 129-141, 2000.
- LANGERAK, F. What is the predictive power of market orientation? **ERIM Report Series – Research in Management**, ERS-88-MKT, 2002.
- LARSON, L. L.; BUSSON, R. S.; VICARS, W.; JAUCH, L. Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic? **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 4, 1986.

- LAWLESS, M. W.; FINCH, L. K. Choice and determinism: a test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 351-365, 1989.
- LEEFLANG, P. S. H.; WITTINK, D. R. Building models for marketing decisions: past, present and future. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, p. 105-126, 2000.
- LENZ, R. T.; ENGLEDDOW, J. L. Environmental analysis: the applicability of current theory. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 329-346, 1986.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 24-47, 1960.
- LUO, Y. Building a strong foothold in an emerging market: A link between resource commitment and environment conditions. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 5, 2004.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MACADAM, M. N. Proactive Leadership. **Executive Excellence**, v. 8, n. 4, 1991.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCDONALD, S. Too close for comfort? The strategic implications of getting close to the customer. **California Management Review**, v. 37, n. 4, p. 8-27, 1995.
- MCKENNA, R. Marketing is everything. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 1, p. 65-79, 1991.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; RICH, G. A. Transformational Leadership and Transactional Leadership and Salesperson Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, p. 115-134, 2001.
- MARKIDES, C. C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55-63, 1999.
- _____, C. C. **Game-changing strategies: how to create new market space in established industries by breaking the rules**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008.
- MARTIN, A. P. **Think proactive: new insights into decision-making**. Ottawa: PDI Press, 1983.
- MASON, C. H.; MILNE, C. R. An approach to identify cannibalization within product line extensions and multi-brand strategies. **Journal of Business Research**, v. 31, p. 163-170, 1994.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.

MERRIAM-WEBSTER ONLINE DICTIONARY. Disponível em: <http://www.merriam-webster.com/>. Acesso em: 12.02.2009.

MILLER, D. e P. H. FRIESEN, Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 29, n. 4, p. 921-933, 1978.

_____.; _____. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 221-235, 1983.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. [1978] (2005). **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Prentice Hall, 1998.

_____.; MACHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p.160-197, 1985.

MORGAN, G. Proactive Management. In.: MERCER, D. **Managing the external environment: a strategic perspective**. Londres: Sage Publications, 1992.

MOORTHY, K. S.; PNG, I. P. L. Market Segmentation, Cannibalization, and the timing of product introductions. **Management Sciences**, v. 38, n. 3, 1992.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n.4, p. 20-35, Out. 1990.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; MACLACHLAN, Douglas. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334-347, 2004.

O'CONNOR, G. C.; VERYZER, R. W. The nature of market visioning for radical-based radical innovation. **The Journal of Product Innovation Management**, v.18, p. 231-246, 2001.

OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY. Oxford: Oxford University Press, 2005

PALMER, T. B.; WISEMAN R. M. Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 11, p. 1037-1062, 1999.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML V.A., BERRY, L.L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n, 4, p. 41-50, 1985.

PARKER, S. K., WILLIAMS, H. M., TURNER, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 636-652, 2006.

PASS, C; LOWES, B.; PENDLETON, A.; CHADWICK, L.; O'REILLY, D.; AFFERSON, M. **Collins Dictionary of Business**. London: Harper Collins Publishers, 2005.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2000.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies**. New York: Grand Central Publishing, 1988

PFEFFER, J. **Organizational Design**. Arlington Heights: AHM Publishing, 1978.

PLUNKETT, L. C.; HALE, G. A. **The proactive manager: the complete book of problem solving and decision making**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

POLONSKI, M. J.; SUCHARD, H. T.; SCOTT, D. R. The incorporation of an interactive external environment: an extended model of marketing relationships. **Journal of Strategic Marketing**, n.7, p. 41-55, 1999.

Porter, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

_____.: **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1986.

RITCHIE, B.; e BRINDLEY, C. Disintermediation, disintegration and risk in the SME global supply chain. **Management Decision**, v. 38, p. 575-583, 2000.

ROTH, P. L. Missing data: a conceptual review for applied psychologists. **Personnel Psychology**, v. 47, n. 3, p. 537-560, 1994.

SAINI, A.; JOHNSON, J.; GREWAL, R. Performance in e-commerce: The role of responsive and proactive market orientations. **American Marketing Association Conference Proceedings**, 13, 2002.

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.

_____. Customer-related proactiveness in the radical innovation development process. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 2, p. 252-267, 2007.

_____.; HANSÉN, S. Creating an international market for disruptive innovations. **European Journal of Innovation Management**, 2004; v. 7, n. 1, p. 23, 2004.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.; KOCAK, A. Understanding market-driving behavior: the role of entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 4-26, 2008.

SHAPIRO, B. P. What the hell is 'market-oriented'? **Harvard Business Review**, v. 66, p. 119-25, Nov. /Dez. 1988.

SHEPARD, J. M.; BETZ, M.; O'CONNEL, L. The proactive corporation: Its nature and causes. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 10, p. 1001-1010, Jul 1997.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Revisiting marketing's lawlike generalizations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n. 1, p. 71-87, 1999.

SILK, A. J. **What is Marketing?** Boston: Harvard Business School Press, 2006.

SLATER, S. F. Market orientation at the beginning of a new millennium. **Managing Service Quality**, v. 11, n. 4, p. 230-233, 2001.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1001-1006, 1998.

SLOANE, P. **The leader's guide to lateral thinking skills: unlocking the creativity & innovation in you & your team.** London-Filadelfia: Kogan-Page, 2006.

STEENKAMP, J. B. E. M. Introduction to the special issue on marketing modeling on the threshold of the 21st century. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, p. 99-104, 2000.

_____.; BAUNGARTNER, H. On the use of structural equation models for marketing model. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, p. 195-202, 2000.

STUART J.; FRITZ, C.; SONNENTAG, S. Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. **Journal of Management** doi:10.1177/0149206307308911, 10. 26, 2007.

TARNOVSKAYA, V.; ELG, U.; BURT S. The role of corporate branding in a market driving strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 11, p. 941-965, 2008.

THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY. Disponível em: <http://www.bartleby.com/61/>>. Acesso em: 25.02.09.

TRAYLOR, M. B. Cannibalism in multibrand firms. **Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 2, p. 69-75, 1986.

TSAI, K-H; CHOU C.; KUO J-H. The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. **Industrial Marketing Management**, doi: 10.1016/j.indmarman.2007.03.05, 2007.

TUOMINEM, M.; RAJALA, A.; MÖLLER, K. Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 207-217, 2003.

VARADARAJAN, R. P.; CLARCK, T.; PRIDE, W. M. Controlling the uncontrollable: managing your market environment. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 2, p. 39-47, 1992.

_____.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

_____.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGANTI, R. Planned flexibility: linking anticipation and reaction in product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, v. 16, p. 363-376, 1999

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WARD, P. T., LEONG, G., KEONG, B.; KENNETH K. Manufacturing Proactiveness and Performance. **Decision Sciences**, v. 25, n. 3, p. 337-358, 1994.

WEICK, K. E. Enactment process in organizations. In.: STAW, B. M; SALANCIK, G. R. (orgs). **New directions in organizational behavior**. Chicago: Saint Clair Press, 1977.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WORKMAN JR., J. P. When marketing should follow instead of lead. **Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 8-12. 1993.

ZEITHAML, C. P.; ZEITHAML, V. A. Environmental management: revising the marketing perspective. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 46-53, Spring 1984.

ANEXOS

ANEXO A –

EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

(ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE)

Empresa	Cidade	UF	Número de Entrevistados
1. ABB Ltda.	Guarulhos	SP	02
2. Accor Services	São Paulo	SP	02
3. Banco Real	São Paulo	SP	03
4. C&A	Barueri	SP	01
5. Cemig	Belo Horizonte	MG	02
6. Citrovita Agro Industrial Ltda.	São Paulo	SP	01
7. Companhia Vale do Rio Doce	Belo Horizonte	MG	02
8. Danone Ltda.	São Paulo	SP	02
9. Elektro Eletricidade e Serviços S.A.	Campinas	SP	02
10. Fiat Automóveis	Betim	MG	02
11. Fleury Medicina e Saúde	São Paulo	SP	02
12. Grupo RBS	Porto Alegre	RS	02
13. Localiza Rent a Car	Belo Horizonte	MG	01
14. Microcity	Belo Horizonte	MG	02
15. Natura Cosméticos	Cajamar	SP	03
16. Novelis do Brasil Ltda.	São Paulo	SP	01
17. Rede Globo	Rio de Janeiro	RJ	01
Rede Globo	São Paulo	SP	01
18. Sadia S. A.	São Paulo	SP	02
19. Siemens Ltda.	São Paulo	SP	02
20. Souza Cruz	Rio de Janeiro	RJ	01
Souza Cruz - LACAR Regional Product Centre	Cachoeirinha	RS	01
21. Telefonica Telecomunicações de São Paulo S.A.	São Paulo	SP	02
22. Telefônica Serviços Empresariais do Brasil Ltda	São Paulo	SP	02
23. The Royal Palm Hotéis	Campinas	SP	01
24. TIM Celular S.A.	Rio de Janeiro	RJ	02
25. Unimed	Belo Horizonte	MG	03
26. Votorantim Cimentos	São Paulo	SP	01
27. XEROX Comércio e Indústria Ltda.	Rio de Janeiro	RJ	01
			50

ANEXO B –**ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO UTILIZADO NA FASE EXPLORATÓRIA
(ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE)**

1. Apresentação sucinta do objetivo da pesquisa e da importância das entrevistas em profundidade.
 2. O que o termo “proatividade” significa para você?
 3. Na sua opinião, que ações uma empresa proativa realiza? (de que formas a proatividade pode ser implementada).
 4. Quais seriam os pré-requisitos para uma empresa atuar de forma proativa em relação ao mercado?
 5. Qual o papel dos líderes e sua visão na construção de estratégias proativas?
 6. Qual a relação entre o risco e a proatividade voltada ao mercado? E em relação ao erro?
 7. Você entende que a busca de substituição dos próprios produtos e serviços (canibalismo) tem relação com a proatividade?
 8. Qual a relação entre inovação e proatividade?
 9. Que tipo de cultura organizacional estaria mais apta a estimular a adoção de estratégias proativas?
 10. Você acha que é possível educar o mercado? Isso tem relação com a adoção de estratégias proativas?
 11. Acirrar a competição interna (criação de times competitivos dentro da empresa) seria uma maneira de encorajar a proatividade?
 12. Na sua opinião, a proatividade pode trazer maior desempenho para a organização? Em que sentido?
 13. Qual a relação entre proatividade e reatividade no contexto em que estamos conversando?
 14. Que exemplos de empresas poderíamos citar como sendo proativas?
 15. Alguma questão relevante que não abordamos a qual gostaria de comentar?
-

ANEXO C –**DOCUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DO MODELO POR JUÍZES****AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DO MODELO POR JUÍZES**

Prezado professor,

Sou aluno do curso de Doutorado em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desenvolvo atualmente tese sobre o tema da **PROATIVIDADE DE MERCADO**, sob orientação do professor Dr. Luiz Antonio Slongo. Em síntese, a proatividade de mercado representa uma estratégia de marketing voltada à criação de oportunidades no ambiente externo e/ou à antecipação sobre as oportunidades (ou ameaças) que ali se prenunciam. Organizações proativas buscam guiar o mercado e/ou agir antecipadamente às mudanças a ele relacionadas, ao invés de tão somente reagir às dinâmicas do ambiente externo.

O objetivo do estudo, portanto, é o de construir um modelo contemplando os Antecedentes e Consequências da Proatividade de Mercado a partir de pesquisa junto a empresas atuantes no Brasil. Vale dizer que a exploração do tema em destaque insere-se também em projeto de pesquisa desenvolvido junto a Fundação Dom Cabral/MG em parceria com o professor Leonardo Araújo.

Considerando que o respectivo modelo encontra-se em fase de construção, faz-se necessário nesse momento que o mesmo seja avaliado por *experts* na área de estratégia de marketing. Destarte, solicito sua participação como avaliador da estrutura até aqui desenvolvida.

O modelo foi gerado inicialmente a partir da revisão de literatura respectiva, mais especificamente, tem esteio em estudos no âmbito da proatividade de mercado (*market proactiveness*) e da orientação para o mercado proativa (*proactive market orientation* ou *market-driving*). Após, foi aprimorado a partir dos insights gerados a partir de 50 entrevistas

em profundidade com diretores e gerentes de marketing, estratégia e inovação, de 27 grandes empresas com atuação nacional.

Assim, em seu estágio atual – como pode ser observado na figura adiante destacada – o modelo contempla: os (1) antecedentes da proatividade de mercado, divididos em duas dimensões distintas: Alta-Gerência e Sistema Organizacional; (2) o processo da proatividade de mercado, com seu construto em três dimensões: proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente; e (3) as consequências da proatividade de mercado para a organização.

Solicito assim que o modelo descrito seja objeto de sua apreciação; o mesmo é apresentado na sequência juntamente com a descrição sucinta de seus elementos. Peço gentilmente o **retorno de seu parecer, se possível, em um prazo máximo de 5 dias**, pois dele depende a continuidade do estudo em desenvolvimento.

Finalmente, reitero desde já meu sincero agradecimento pela sua inestimável colaboração, enquanto me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos que porventura se façam necessários.

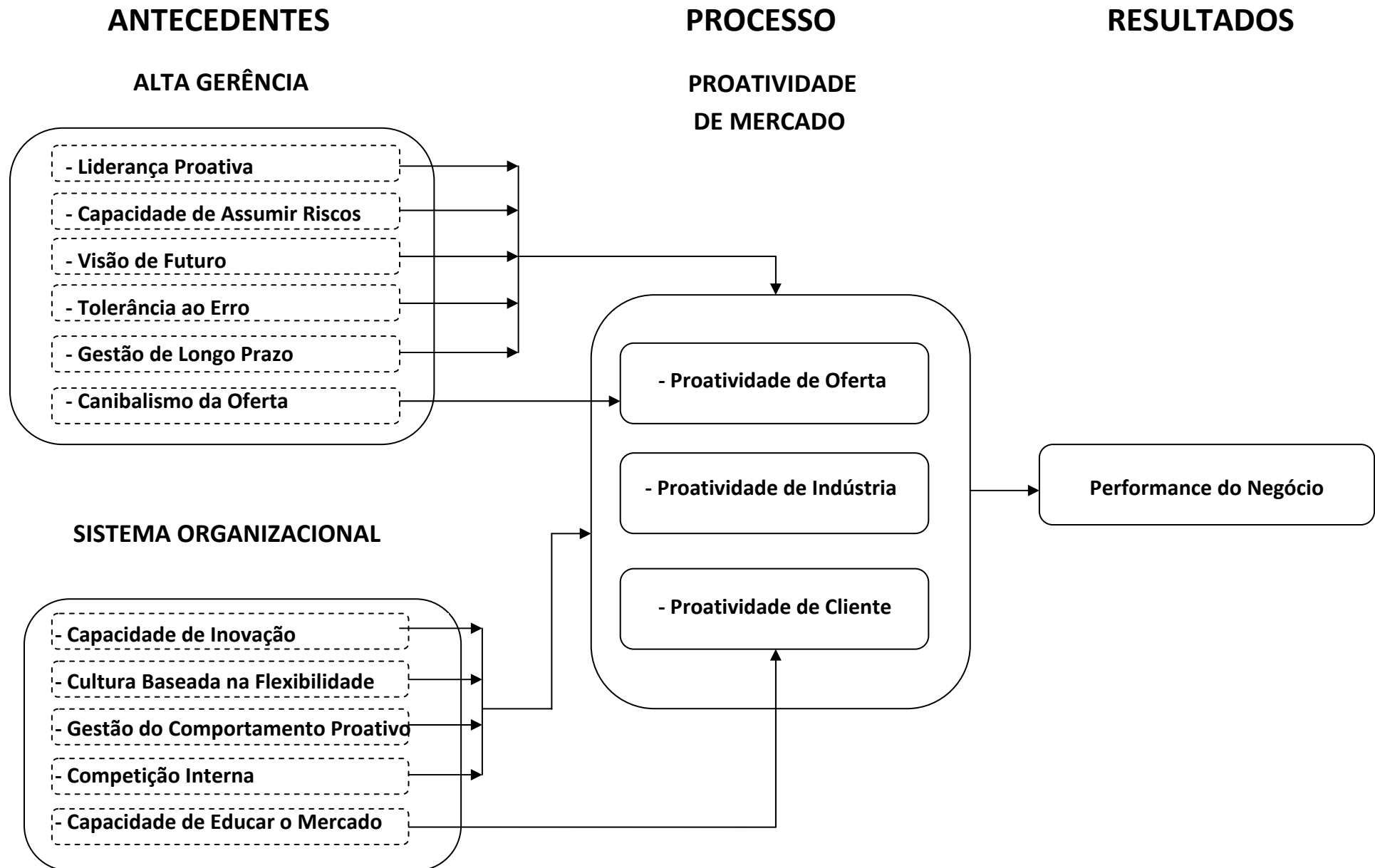
Atenciosamente,

Rogério Gava

(54) 9969 5094

r.gava@terra.com.br

ESTRUTURA DO MODELO PARA A PROATIVIDADE DE MERCADO



ANÁLISE DO MODELO CONSTRUÍDO PARA A PROATIVIDADE DE MERCADO

Considerações Iniciais: O modelo envolve o construto da Proatividade de Mercado, seus antecedentes e consequências (vide figura). Dois grupos de antecedentes foram desenhados: Alta Gerência e Sistema Organizacional. A dimensão da Alta Gerência engloba seis antecedentes distintos. Supõe-se uma relação positiva e significativa entre esses seis antecedentes e o construto da proatividade de mercado. Nesse sentido, entende-se que cinco dos antecedentes da alta gerência relacionam-se com todas as três dimensões da proatividade destacados; em relação ao antecedente “Canibalismo da Oferta” se presume uma relação apenas com a dimensão da “Proatividade de Oferta”. No âmbito do Sistema Organizacional delineiam-se cinco antecedentes, todos eles também se relacionando positivamente com o construto da proatividade de mercado; quatro deles com todas as dimensões da proatividade descritas e o antecedente “Capacidade de Educar o Mercado” relacionando-se apenas com a dimensão da “Proatividade de Cliente”. A Proatividade de Mercado é representada por um construto de segunda ordem, com três dimensões independentes – Proatividade de Oferta, Proatividade de Indústria e Proatividade de Cliente –, entre as quais não se infere previamente nenhum tipo de relacionamento específico. Por fim, entende-se que a proatividade de mercado relacione-se de forma positiva com a performance organizacional, representada pelo construto “Performance do Negócio”. Na sequência, os elementos do modelo proposto são definidos em suas particularidades.

1 – ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS: Representam os fatores organizacionais que facilitam a formulação e implementação da proatividade de mercado. Podem ser entendidos como os pré-requisitos desse tipo de proatividade. Percebeu-se a partir da pesquisa exploratória que os antecedentes podem ser divididos em dois grupos distintos: variáveis que dizem respeito à alta gerência da organização (Diretores e Gerentes) e variáveis que se inserem na estrutura organizacional (Características) da empresa.

Antecedentes da Alta Gerência: Constituem os fatores da alçada gerencial tidos como pré-requisitos para a proatividade de mercado.

Liderança Proativa: corresponde ao estilo de liderança pautado pela busca de novas formas de atuação e de se pensar sobre os problemas. O líder proativo estimula a criatividade, o intra-empresendedorismo e a exploração de novas oportunidades, promovendo também o livre debate entre idéias antagônicas.

Capacidade de Assumir Riscos: representa uma visão do risco como um elemento natural no processo empresarial. Uma alta gerência não avessa ao risco adota estratégias e ações inovadoras, mesmo sabendo que muitas delas poderão fracassar.

Visão de Futuro: diretores e gerentes com visão de futuro muitas vezes confiam mais em sua intuição e crenças a respeito do negócio, do que na pesquisa de mercado tradicional. Uma visão de futuro compartilhada e disseminada na organização também aglutina seus membros em prol dos objetivos traçados e os estimula a persegui-los.

Tolerância ao Erro: uma alta gerência tolerante ao erro concede ao seu staff a “liberdade de errar”, enxergando o erro como uma oportunidade de aprendizagem coletiva. Líderes tolerantes ao erro o vêem como um elemento inerente ao processo de inovação e busca de novas oportunidades.

Canibalismo da Oferta: envolve a busca pela obsolescência dos próprios produtos e serviços, antes que a concorrência o faça. Uma alta gerência afeita ao canibalismo enxerga esse último não como uma disfunção estratégica, mas sim como uma oportunidade de crescimento e expansão dos negócios.

Gestão de Longo Prazo: traduz-se numa visão não imediatista em relação ao alcance dos objetivos e resultados da organização. A gerência de longo prazo entende que muitas vezes pode ser necessário sacrificar retornos financeiros do presente em prol de possíveis ganhos no futuro.

Antecedentes do Sistema Organizacional: engloba os fatores referentes à estrutura da organização e suas características correlatas.

Capacidade de Inovação: engloba a capacidade da organização em promover o desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços (Inovação de Produto).

Cultura Baseada na Flexibilidade: representa o tipo de cultura organizacional marcada pela flexibilidade em oposição à rigidez hierárquica e centralizadora. Em seu interior florescem aspectos como a criatividade, o intra-empendedorismo, a inovação e a tomada de risco.

Competição Interna: diz respeito ao fomento da competição entre pessoas e/ou grupos distintos dentro da organização, com o intuito de promover a geração de novas idéias e conceitos.

Capacidade de Educar o Mercado: traduz-se na habilidade da organização em preparar o mercado para o lançamento de produtos e serviços totalmente inovadores, influenciando os consumidores a aceitá-los e aumentando dessa forma a probabilidade de sucesso das inovações propostas.

Gestão do Comportamento Proativo: caracteriza a habilidade da organização em desenvolver o comportamento proativo de seus membros, por meio da contratação,

desenvolvimento, reconhecimento e retenção dos talentos humanos voltados à proatividade.

2 – PROCESSO: representa as ações pelas quais a proatividade de mercado pode ser colocada em prática; as mesmas são relacionadas a três dimensões distintas.

Dimensões da Proatividade de Mercado

Proatividade de Oferta: representa as ações focadas em produtos, serviços e benefícios, voltadas à criação de padrões de oferta totalmente inovadores e até então inexistentes.

Proatividade de Indústria: representa as ações que visam alterar a natureza da competição vigente. De forma mais específica, envolve a modificação da estrutura e/ou dos comportamentos na cadeia de valor, seja em relação à concorrência, aos fornecedores, distribuidores ou órgãos de regulação (governo e entidades).

Proatividade de Cliente: representa o conjunto de modificações que podem ser promovidas no comportamento dos clientes e consumidores, com o intuito de criar e/ou guiar suas atitudes e preferências.

3 – RESULTADOS: dizem respeito às consequências da proatividade de mercado para a organização.

Performance do Negócio: representada pelos indicadores que medem os resultados obtidos pela organização, comparativamente ao principal concorrente que a mesma enfrenta no mercado.

ANEXO D –

DOCUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO POR JUÍZES

AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS POR JUÍZES

Prezado senhor,

Sou aluno do curso de Doutorado em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desenvolvo atualmente tese sobre o tema da **PROATIVIDADE DE MERCADO**, sob orientação do professor Dr. Luiz Antonio Slongo. Em síntese, a proatividade de mercado representa uma estratégia de marketing voltada à criação de oportunidades no ambiente externo e/ou à antecipação sobre as oportunidades (ou ameaças) que ali se prenunciam. Organizações proativas buscam guiar o mercado e/ou agir antecipadamente às mudanças a ele relacionadas, ao invés de tão somente reagir às dinâmicas do ambiente externo.

O objetivo do estudo, portanto, é o de construir um modelo contemplando os Antecedentes e Consequências da Proatividade de Mercado a partir de pesquisa junto a empresas atuantes no Brasil (o mesmo é apresentado adiante com suas respectivas considerações). Vale dizer que a exploração do tema em destaque insere-se também em projeto de pesquisa desenvolvido junto a Fundação Dom Cabral/MG em parceria com o professor Leonardo Araújo.

A validação do referente modelo contempla a mensuração de suas variáveis no campo empresarial. Para tanto se encontra em fase de construção a escala de mensuração para os antecedentes, processo e resultados da proatividade de mercado. A mesma deve ser avaliada por *experts* na área de estratégia de marketing. Destarte, solicito sua participação como avaliador do instrumento de mensuração (questionário) até aqui desenvolvido.

O parecer em relação ao questionário deve levar em consideração **a pertinência – ou não – de cada afirmação (itens) para a medição das variáveis do modelo desenvolvido para a proatividade de mercado**. Em outras palavras, deve-se analisar se os itens das escalas estão medindo o que se propõem a medir.

Solicito assim que o questionário que segue anexo seja objeto de sua apreciação. Peço gentilmente o **retorno de seu parecer, se possível, em um prazo máximo de 5 dias**, pois dele depende a continuidade do estudo em desenvolvimento.

Finalmente, reitero desde já meu sincero agradecimento pela sua inestimável colaboração, enquanto me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos que porventura se façam necessários.

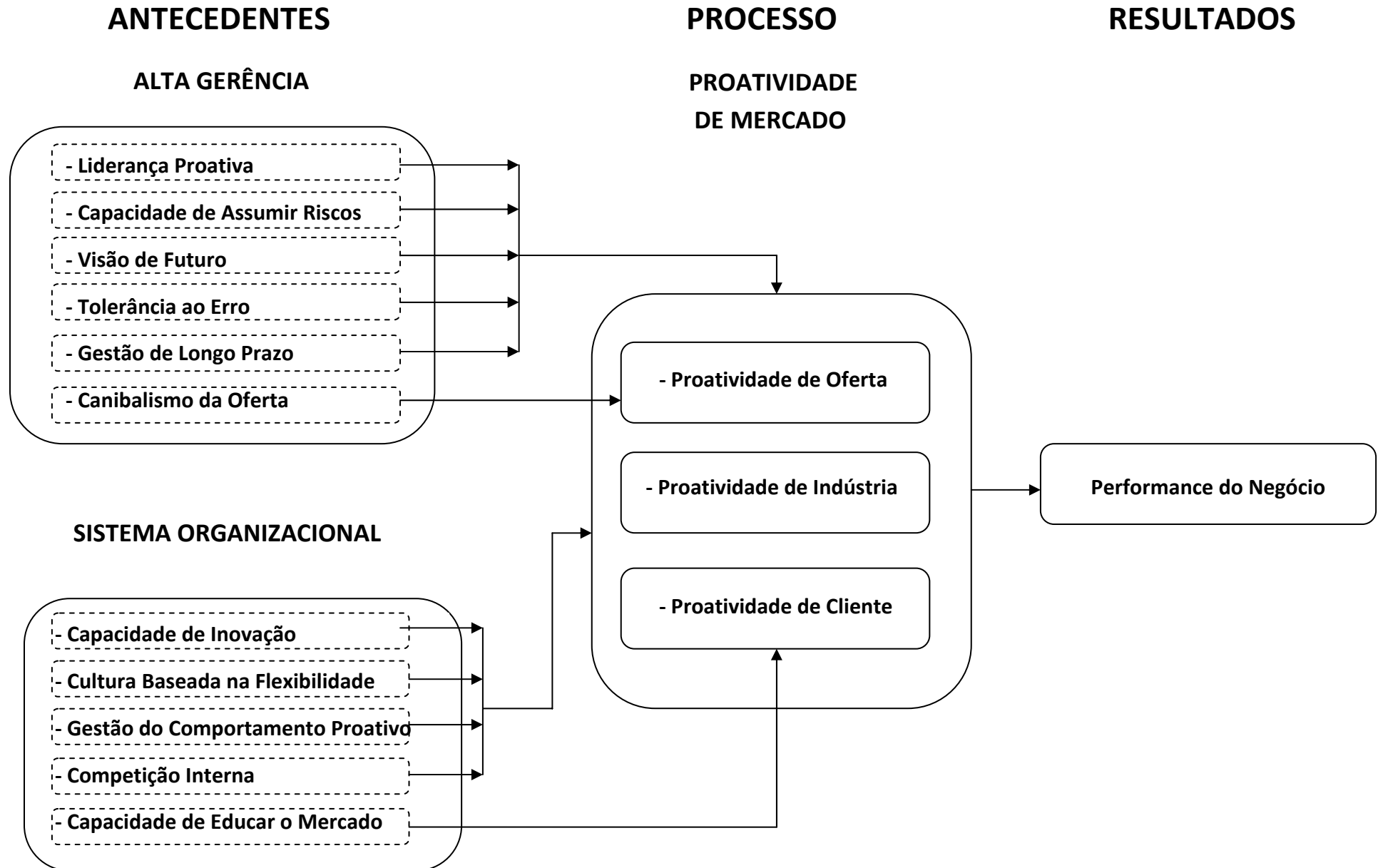
Atenciosamente,

Rogério Gava

(54) 9969 5094

r.gava@terra.com.br

ESTRUTURA DO MODELO PARA A PROATIVIDADE DE MERCADO



1 – ANTECEDENTES ORGANIZACIONAIS: Representam os fatores organizacionais que facilitam a formulação e implementação da proatividade de mercado. Podem ser entendidos como os pré-requisitos desse tipo de proatividade. Percebeu-se a partir da pesquisa exploratória que os antecedentes podem ser divididos em dois grupos distintos: variáveis que dizem respeito à alta gerência da organização (Diretores e Gerentes) e variáveis que se inserem na estrutura organizacional (Características) da empresa.

Antecedentes da Alta Gerência: Constituem os fatores da alçada gerencial tidos como pré-requisitos para a proatividade de mercado.

Liderança Proativa: corresponde ao estilo de liderança pautado pela busca de novas formas de atuação e de se pensar sobre os problemas. O líder proativo estimula a criatividade, o intra-empresendedorismo e a exploração de novas oportunidades, promovendo também o livre debate entre idéias antagônicas.

Capacidade de Assumir Riscos: representa uma visão do risco como um elemento natural no processo empresarial. Uma alta gerência não avessa ao risco adota estratégias e ações inovadoras, mesmo sabendo que muitas delas poderão fracassar.

Visão de Futuro: diretores e gerentes com visão de futuro muitas vezes confiam mais em sua intuição e crenças a respeito do negócio, do que na pesquisa de mercado tradicional. Uma visão de futuro compartilhada e disseminada na organização também aglutina seus membros em prol dos objetivos traçados e os estimula a persegui-los.

Tolerância ao Erro: uma alta gerência tolerante ao erro concede ao seu staff a “liberdade de errar”, enxergando o erro como uma oportunidade de aprendizagem coletiva. Líderes tolerantes ao erro o vêem como um elemento inerente ao processo de inovação e busca de novas oportunidades.

Canibalismo da Oferta: envolve a busca pela obsolescência dos próprios produtos e serviços, antes que a concorrência o faça. Uma alta gerência afeita ao canibalismo enxerga esse último não como uma disfunção estratégica, mas sim como uma oportunidade de crescimento e expansão dos negócios.

Gestão de Longo Prazo: traduz-se numa visão não imediatista em relação ao alcance dos objetivos e resultados da organização. A gerência de longo prazo entende que muitas vezes pode ser necessário sacrificar retornos financeiros do presente em prol de possíveis ganhos no futuro.

Antecedentes do Sistema Organizacional: engloba os fatores referentes à estrutura da organização e suas características correlatas.

Capacidade de Inovação: engloba a capacidade da organização em promover o desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços (Inovação de Produto).

Cultura Baseada na Flexibilidade: representa o tipo de cultura organizacional marcada pela flexibilidade em oposição à rigidez hierárquica e centralizadora. Em seu interior florescem aspectos como a criatividade, o intra-empendedorismo, a inovação e a tomada de risco.

Competição Interna: diz respeito ao fomento da competição entre pessoas e/ou grupos distintos dentro da organização, com o intuito de promover a geração de novas idéias e conceitos.

Capacidade de Educar o Mercado: traduz-se na habilidade da organização em preparar o mercado para o lançamento de produtos e serviços totalmente inovadores, influenciando os consumidores a aceitá-los e aumentando dessa forma a probabilidade de sucesso das inovações propostas.

Gestão do Comportamento Proativo: caracteriza a habilidade da organização em desenvolver o comportamento proativo de seus membros, por meio da contratação, desenvolvimento, reconhecimento e retenção dos talentos humanos voltados à proatividade.

2 – PROCESSO: representa as ações pelas quais a proatividade de mercado pode ser colocada em prática; as mesmas são relacionadas a três dimensões distintas.

Dimensões da Proatividade de Mercado

Proatividade de Oferta: representa as ações focadas em produtos, serviços e benefícios, voltadas à criação de padrões de oferta totalmente inovadores e até então inexistentes.

Proatividade de Indústria: representa as ações que visam alterar a natureza da competição vigente. De forma mais específica, envolve a modificação da estrutura e/ou dos comportamentos na cadeia de valor, seja em relação à concorrência, aos fornecedores, distribuidores ou órgãos de regulação (governo e entidades).

Proatividade de Cliente: representa o conjunto de modificações que podem ser promovidas no comportamento dos clientes e consumidores, com o intuito de criar e/ou guiar suas atitudes e preferências.

3 – RESULTADOS: dizem respeito às consequências da proatividade de mercado para a organização.

Performance do Negócio: representada pelos indicadores que medem os resultados obtidos pela organização, comparativamente ao principal concorrente que a mesma enfrenta no mercado.

* Segue na próxima página questionário para avaliação.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ETAPA DESCRITIVA

PESQUISA

ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Este questionário faz parte de pesquisa sobre a **Proatividade de Mercado**, projeto desenvolvido como tema de Tese de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em parceria com a Fundação Dom Cabral/MG. Em síntese, a proatividade de mercado representa uma estratégia de marketing voltada à criação de oportunidades no ambiente externo e/ou à antecipação sobre as oportunidades (ou ameaças) que ali se prenunciam. **Organizações proativas buscam guiar o mercado e/ou agir antecipadamente às mudanças a ele relacionadas**, ao invés de tão somente reagir às dinâmicas do ambiente externo.

Assim, sua participação é indispensável para que se compreenda melhor o processo de formação e implementação de uma estratégia proativa em relação ao mercado, seus antecedentes e consequências para a organização.

Agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade em responder nossa pesquisa, certos de que sua contribuição trará valiosos acréscimos ao tema em estudo. Reiteramos que toda e qualquer informação repassada desde já se encontra resguardada pelo mais absoluto sigilo, sendo os dados sempre tratados exclusivamente de modo agregado.

As seguintes instruções são importantes para o preenchimento deste questionário:

- a) O questionário está dividido em quatro blocos distintos, cada qual com sua escala específica de mensuração. Bloco I – Antecedentes da Alta Gerência; Bloco II – Antecedentes do Sistema Organizacional; Bloco III – Processo da Proatividade de Mercado; Bloco IV – Performance do Negócio. Questões sobre as características da empresa participante (três) e do respondente (duas) finalizam o presente questionário.
- b) Se a sua organização possui mais de uma Unidade de Negócio, responda considerando aquela na qual você se insere no momento;
- c) Para responder leve em consideração o momento atual da empresa e suas características e práticas em vigor e não o que possa ser considerado ideal à organização.
- d) A validade estatística desta pesquisa é dependente do completo preenchimento do questionário, em todas as suas questões. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco.

BLOCO I – ANTECEDENTES DA ALTA GERÊNCIA

Questões BLOCO I – As questões que seguem dizem respeito a **práticas e características relacionadas à alta gerência (diretores e gerentes da organização), que possam facilitar ou dificultar a formulação e implementação da Proatividade de Mercado.** As respostas devem ser marcadas de acordo com a escala abaixo descrita. Lembre de responder considerando o momento real da empresa, e não uma situação idealizada.

DT Discordo Totalmente (1)		Discordo (2)		Não Concordo Nem Discordo (3)		Concordo (4)		CT Concordo Totalmente (5)		NA Não se Aplica (9)	
---	--	------------------------	--	--	--	------------------------	--	---	--	--	--

A – Liderança Proativa	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
A1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas.						
A2. A alta gerência dessa organização encoraja o questionamento, bem como novas maneiras de se pensar sobre os problemas.						
A3. A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades.						
A4. A alta gerência desta organização investe a maior parte do tempo tentando encontrar novas estratégias de trabalho, do que resolvendo problemas operacionais do dia-a-dia.						
A5. A alta gerência desta organização pode ser considerada proativa, ou seja, busca agir antecipadamente e de forma inovadora.						
A6. A alta gerência desta organização procura encarar os problemas sob ângulos diversos, buscando novas maneiras de resolvê-los.						
A7. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre idéias antagônicas.						

B – Capacidade de Assumir Riscos	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
B1. A alta gerência dessa organização acredita que altos riscos financeiros são inevitáveis para que se consigam altos retornos.						
B2. A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de marketing inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas irão fracassar.						
B3. A alta gerência dessa organização prefere implementar planos ousados, mesmo sabendo que muitos deles poderão fracassar.						
B4. A alta gerência desta organização inspira e permite a tomada de riscos.						
B5. A alta gerência desta organização gosta de assumir altos riscos financeiros.						
B6. Quando toma suas decisões estratégicas, a alta gerência desta organização tende a preferir os negócios de alto risco e alto retorno.						
B7. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão arrojada quando toma decisões importantes.						

C – Visão de Futuro	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
C1. A alta gerência dessa organização comunica uma clara e positiva visão de futuro.						
C2. A alta gerência dessa organização gera e dissemina novas idéias consistentes para o futuro.						
C3. Nessa organização, todos entendem os objetivos e direcionamentos de futuro propalados pela alta gerência.						
C4. A alta gerência dessa organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas.						
C5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável.						
C6. A visão de futuro da alta gerência é compartilhada por todos na organização.						
C7. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência.						
C8. Os líderes desta organização, muitas vezes, confiam mais em sua visão de futuro do que na pesquisa de mercado tradicional.						

D – Tolerância ao Erro	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
D1. A alta gerência dessa organização concede às pessoas a liberdade de errar.						
D2. A alta gerência dessa organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo.						
D3. Existem processos nessa organização para que se gere aprendizado a partir dos erros cometidos.						
D4. Nessa organização as pessoas são encorajadas a tornarem públicas suas falhas, com o intuito de se gerar aprendizado a partir delas.						
D5. A alta gerência dessa organização não monitora de forma ostensiva os erros cometidos.						
D6. A alta gerência dessa organização aceita ocasionais falhas no lançamento de novos produtos como sendo normais.						
D7. Nessa organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação.						

E – Canibalismo da Oferta	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
E1. Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo constante dos produtos e serviços.						
E2. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos obsoletos.						
E3. Buscamos constantemente a obsolescência dos nossos próprios produtos e serviços.						
E4. Nessa organização a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça.						
E5. A alta-gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica.						
E6. A alta-gerência desta organização entende que o canibalismo dos próprios produtos e serviços é muitas vezes necessário, constituindo uma estratégia empresarial.						
E7. A alta-gerência desta organização não evita o canibalismo de produtos e serviços, pelo contrário, muitas vezes o estimula.						

F – Gestão de Longo Prazo	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
F1. A alta gerência desta organização entende que o foco de curto prazo nos resultados financeiros possa ser um inibidor para a proatividade de mercado.						
F2. Nesta organização, a alta gerência muitas vezes sacrifica os resultados financeiros do presente em prol de ganhos maiores no futuro.						
F3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo.						
F4. A alta gerência desta organização investe em negócios de longo prazo, mesmo que isso implique na redução de nossa lucratividade atual.						
F5. Nessa organização o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência.						
F6. Em nossa organização a pressão por resultados de curto prazo não se constitui em um obstáculo para que a alta gerência adote uma postura inovadora.						
F7. Os objetivos de curto-prazo não são empecilho para que a alta gerência dessa organização invista em novas oportunidades de negócio.						

BLOCO II – ANTECEDENTES DO SISTEMA ORGANIZACIONAL

Questões BLOCO II – As questões que seguem dizem respeito ao **conjunto de características da organização que possam facilitar ou dificultar a formulação e implementação da Proatividade de Mercado**. As respostas devem ser marcadas de acordo com a escala abaixo descrita. Lembre de responder considerando o momento real da empresa, e não uma situação idealizada.

DT					CT	NA
Discordo		Não Concordo		Concordo		Não se Aplica
Totalmente	Discordo	Nem Discordo	Concordo	Totalmente		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(9)

G – Capacidade de Inovação	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
G1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços.						
G2. Somos reconhecidos como estando na fronteira da inovação tecnológica.						
G3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor.						
G4. Nesta empresa a inovação é encorajada.						
G5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços.						
G6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes.						
G7. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa introduziu mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos.						

H – Cultura Baseada na Flexibilidade	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
H1. Essa empresa é muito dinâmica e empreendedora, aqui, as pessoas estão dispostas a superar seus limites e aceitar riscos.						
H2. Entendemos que o excesso de hierarquias e a rigidez administrativa sejam empecilhos para a criatividade e o livre curso de idéias.						
H3. Nessa empresa busca-se constantemente a mudança, e não manterem-se as coisas como estão.						
H4. Acreditamos que a burocracia possa ser um entrave para a proatividade.						
H5. Nessa organização há espaço para a espontaneidade e a ação empreendedora.						
H6. Nessa organização as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas.						
H7. Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.						

I – Competição Interna	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
I1. Nessa organização se promove a competição interna como forma de gerar novos conceitos.						
I2. Entendemos que a competição interna entre os membros da organização possa gerar idéias inovadoras.						
I3. Nessa organização diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos.						
I4. Nessa organização é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade.						
I5. Nessa organização entende-se que a competição interna entre grupos gere mais efeitos positivos do que negativos, sendo, portanto, benéfica.						
I6. Nessa organização fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação.						
I7. A competição interna entre grupos de trabalho é não só bem vista como encorajada nessa organização.						

J – Capacidade de Educar o Mercado	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
J1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado.						
J2. Acreditamos que os clientes devam ser preparados a aceitar as inovações em produtos e serviços.						
J3. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado.						
J4. Nessa organização se acredita possível modelar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços.						
J5. Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações que pretendemos lançar no mercado.						
J6. Quando inovamos em termos de uma nova proposta de valor, buscamos educar os clientes a respeito da mesma.						
J7. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la.						

L – Gestão do Comportamento Proativo	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
L1. Nessa empresa investe-se tempo na detecção e contratação de profissionais com características pessoais proativas.						
L2. Entendemos que para que a proatividade de mercado se desenvolva, é necessário antes de tudo que as pessoas sejam capacitadas e instigadas a serem proativas.						
L3. Nessa empresa reconhecemos e premiamos o comportamento proativo e gerador de novas idéias.						
L4. Entendemos que as pessoas que geram soluções e idéias inovadoras a respeito do nosso negócio devam ser publicamente reconhecidas.						
L5. Acreditamos que os membros da organização devam ser estimulados e motivados a serem proativos.						
L6. Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização.						
L7. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional.						

BLOCO III – PROATIVIDADE DE MERCADO

Questões BLOCO III – As questões que seguem dizem respeito às **ações pelas quais a proatividade de mercado pode ser implementada**. A proatividade de mercado envolve três dimensões distintas: **(1) Proatividade de Oferta**: ações relativas a produtos, serviços e benefícios; **(2) Proatividade de Indústria**: ações relativas à concorrência, fornecedores, distribuidores e órgãos reguladores; e **(3) Proatividade de Cliente**: ações relativas às preferências dos clientes e consumidores. As respostas devem ser marcadas de acordo com a escala abaixo descrita. Lembre de responder considerando o momento real da empresa, e não uma situação idealizada.

DT		CT		NA
Discordo	Não Concordo	Concordo	Não se Aplica	
Totalmente	Discordo	Nem Discordo	Concordo	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				(9)

M – Proatividade de Oferta	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
M1. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços.						
M2. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos.						
M3. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços.						
M4. Buscamos constantemente incorporar novos benefícios aos nossos produtos e serviços.						
M5. Buscamos modificar o padrão de valor do mercado em que atuamos, por meio de alterações em nossos produtos e serviços.						
M6. Buscamos constantemente criar novas propostas de valor para o mercado.						
M7. Quando identificamos sinais de mudanças no mercado onde atuamos, buscamos responder aos mesmos antecipadamente, por meio da criação ou modificação de nossos produtos ou serviços.						

N – Proatividade de Indústria						
N1. Buscamos guiar os movimentos do setor por meio de estratégias no mercado.						
N2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores ou distribuidores.						
N3. Sondamos sistematicamente o mercado buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes.						
N4. Pensamos sempre em maneiras de alterar radicalmente a composição e estrutura do mercado em que atuamos.						
N5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em nosso favor.						
N6. Avaliamos de forma periódica a possibilidade de firmarmos parcerias e alianças estratégicas com empresas concorrentes.						
N7. Entendemos que a construção de parcerias com concorrentes possa ser benéfica para o nosso negócio.						

O – Proatividade de Cliente						
O1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem.						
O2. Fazemos “tempestades de idéias” sobre como nossos clientes utilizam nossos produtos e serviços.						
O3. Procuramos por oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades.						
O4. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça.						
O5. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro.						
O6. Buscamos constantemente modificar o comportamento de nossos clientes.						
O8. Frequentemente criamos novas maneiras dos clientes terem acesso a nossos produtos e serviços.						

BLOCO IV – PERFORMANCE DO NEGÓCIO

Questões BLOCO IV – As questões que seguem dizem respeito à performance da organização. As mesmas devem ser respondidas conforme a escala apresentada a seguir, assinalando o **GRAU DE INTENSIDADE** em que ocorreu cada uma das afirmações descritas em comparação com o principal concorrente, levando em consideração o exercício social de 2007. Lembre de responder considerando o momento real da empresa, e não uma situação idealizada.

MB					MA	
Muito		Nem Alto			Muito	Não se Aplica
Baixo	Baixo	Nem Baixo	Alto		Alto	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)	

P – Performance do Negócio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
	MB				MA	NA
P1. Crescimento nas Vendas						
P2. Participação de Mercado						
P3. Lucratividade						
P4. Retorno sobre os Investimentos						
P5. Satisfação dos Clientes						
P6. Sucesso de Novos Produtos						
P7. Resultado Geral da Organização						

Características da Empresa: Por favor, classifique sua empresa a partir das características listadas abaixo:

1. Setor principal de atuação: () indústria; () atacado; () varejo () serviços; () outro: _____
2. Número de Clientes Ativos (com no mínimo uma compra nos últimos 12 meses): _____
3. Número de Colaboradores: _____
4. Ano de Fundação: _____

Características do Executivo Respondente: Por favor, caracterize o seu perfil profissional em relação aos dois itens abaixo:

1. Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____
2. Setor em que atua na organização: _____
3. Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

SUA COLABORAÇÃO FOI MUITO IMPORTANTE, OBRIGADO!

ANEXO E –

DOCUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO MODELO E ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO POR JUÍZES INTERNACIONAIS

MARKET PROACTIVENESS: ELEMENTS OF THE MODEL

Initial considerations: The model involves the Market Proactiveness construct, its antecedents and consequences (see figure). Two groups of antecedents have been designed: Top Management and Organizational System. The Top Management dimension encompasses six distinct antecedents. A positive and significant relation is supposed to exist between these six antecedents and the market proactiveness construct. In this sense, it is understood that five of the top management antecedents are related to all three proactiveness dimensions enhanced; in relation to the “Product Cannibalization” antecedent we suppose a relation only with the Offer Proactiveness”. In the Organizational System scope five antecedents are outlined, all of them also relating positively with the market proactiveness construct; four of them with all the proactiveness dimensions described and the antecedent “Capacity to Educate the Market” only related to the “Customer Proactiveness” dimension. Market Proactiveness is represented by a construct of second order, with three independent dimensions (components) – Offer Proactiveness, Industry Proactiveness and Customer Proactiveness, of which we do not infer previously any kind of specific relationship. Finally, we understand that market proactiveness is related in a positive way to the organizational performance, represented by the “Business Performance” construct. Afterwards, the elements of the suggested model are defined in details.

MARKET PROACTIVENESS MODEL

ANTECEDENTS

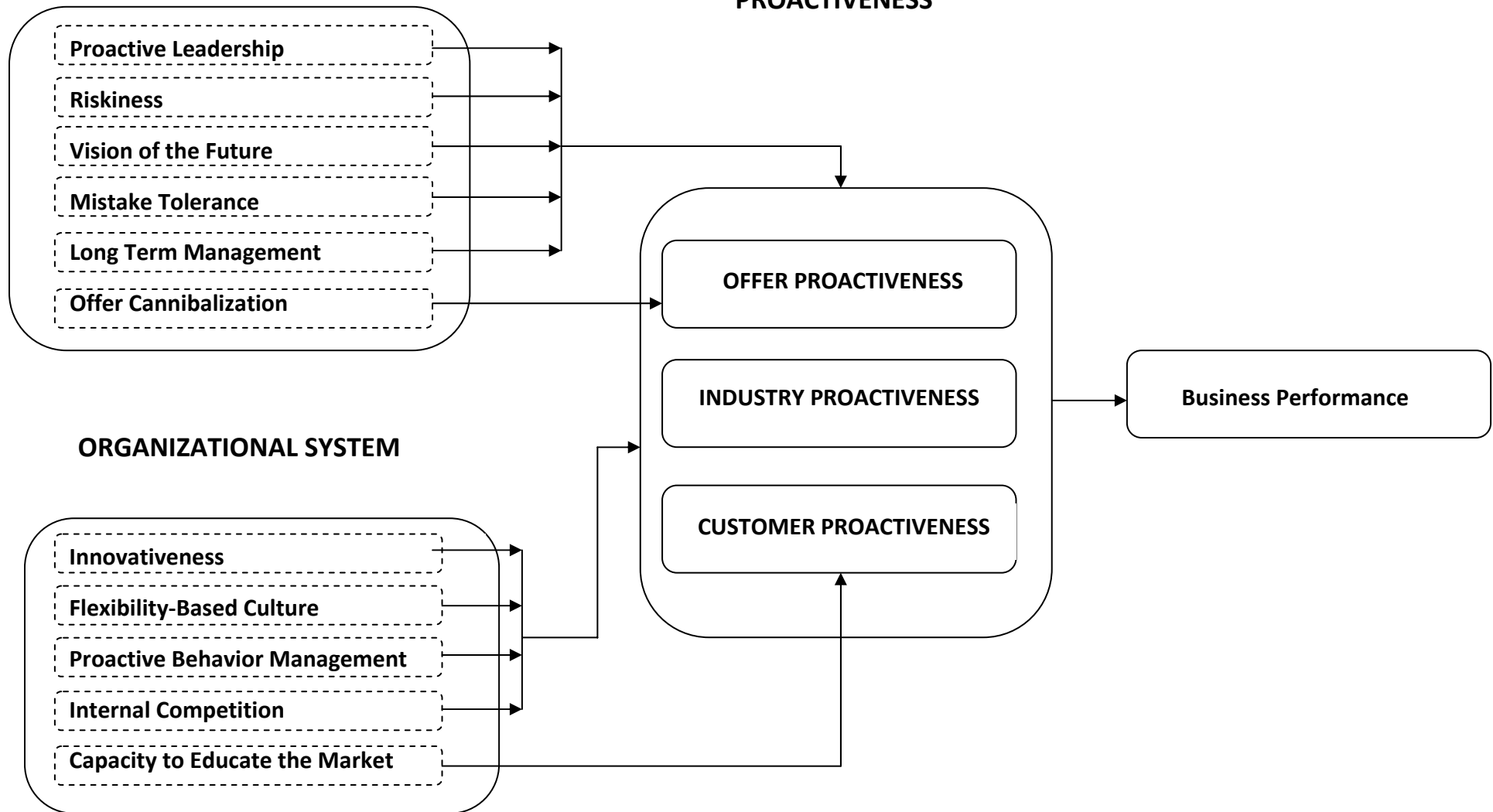
PROCESS

CONSEQUENCES

TOP-MANAGEMENT

MARKET

PROACTIVENESS



1 – ORGANIZATIONAL ANTECEDENTS: They represent the organizational factors that facilitate the development and implementation of proactiveness into the market. They can be understood as prerequisites of this kind of proactiveness. After the exploratory research, it was felt to be better to cluster antecedents into two basic groups: variables that are related to the top management (Directors and Managers) and variables that are related to the organizational structure (Characteristics) of the company.

Top Management Antecedents: They consist of the management factors considered prerequisites to market proactiveness.

Proactive Leadership: it corresponds to the leadership style based on the search of new ways to work and to think about problems. The proactive leader stimulates creativity, intra-entrepreneurship and the exploration of new opportunities, also promoting free debate about antagonistic ideas.

Riskiness: it represents the vision of risk as a natural element in the business process. Top management that is not contrary to risk-taking adopts innovative actions and strategies, even when they know that many of them may fail.

Vision of the future: directors and managers with vision of the future many times trust more in their intuition and beliefs regarding business rather than the traditional market research. The vision of the future disseminated in the organization also agglutinates its members in favor of the goals delineated and encourages them to pursue these goals.

Mistake Tolerance: top management that is tolerant to mistakes grants its staff the “freedom to make mistakes”, considering an error as an opportunity to learn collectively. Leaders who are tolerant to mistakes see them as an inherent element of the innovation process and the search of new opportunities.

Offer Cannibalization: it involves rendering its own products and services obsolete, before the competitors. Top management used to cannibalization sees it not as a strategic malfunction, but as an opportunity for business growth and expansion.

Long Term Management: it means a non-immediate vision regarding the goal and result scope of the organization. Long term management believes that oftentimes it may be necessary to sacrifice the financial returns in the present in order to have further gains in the future.

Antecedents of the Organizational System: it includes the factors concerning the structure of the organization and its related characteristics.

Innovativeness: it includes the capacity of the organization to promote the continuous development of new products and services (Product Innovation).

Flexibility-Based Culture: it represents the type of organizational culture hallmarked by flexibility opposed to the centralizing and hierarchic rigidity. Within this kind of organization aspects such as creativity, intra-entrepreneurship, innovation and risk-taking flourish.

Internal Competition: it concerns the development of competition between people and/or distinct groups within the organization, in order to promote the generation of new ideas and concepts.

Capacity to Educate the Market: it means the ability of the organization to prepare the market for the launch of completely innovative products and services, influencing consumers to accept them and increasing in this way the probability of success of the intended innovations.

Proactive Behavior Management: it means the ability of the organization to develop proactive behavior among its members, by hiring, developing, recognizing and maintaining human talents focused on proactiveness.

2 – PROCESS: it represents the actions through which the proactiveness of the market can be put into practice; these actions are related to the three distinct dimensions.

Market Proactiveness Dimensions

Offer Proactiveness: it represents the actions focused on products, services and benefits aimed at the creation of completely innovative offer patterns which are so far inexistent.

Industry Proactiveness: it represents the actions that aim to modify the actual competition. In a more specific manner, it involves the modification of the structure an/or behavior in the value chain, in relation to the competition, to the suppliers, distributors or regulatory bodies (government and entities).

Customer Proactiveness: it represents the set of modifications that may be promoted in the behavior of customers and consumers, aiming to create and/or guide their attitudes and preferences.

3 – RESULTS: they are related to the consequences of the market proactiveness for the organization.

Business Performance: it is represented by the indicators that measure the results obtained by the organization, in comparison with its main competitors in the market.

* The next Page contains the questionnaire for the evaluation.

INSTRUMENT TO COLLECT DATA FOR THE DESCRIPTIVE PHASE

RESEARCH

ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF MARKET PROACTIVENESS

This questionnaire is part of the research on **Market Proactiveness**, a project developed as the subject matter of a PhD Thesis in Administration at Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) in a partnership with Fundação Dom Cabral/MG. In short, market proactiveness represents a marketing strategy aimed at the creation of opportunities and/or at the anticipation of opportunities (or threats) announced in the external market. Proactive organizations seek to guide the market and/or act in anticipation in what is concerning to market-related changes, rather than only react to the dynamics of the external environment.

Therefore, your participation is essential so that we can understand the process of formation and implementation of a proactive strategy in relation to the market, its antecedents and consequences for the organization.

We would like to thank you in advance for your willingness to answer our survey. We are sure that your contribution will bring invaluable increments to the subject matter being studied. We want to reassure you that each and every information supplied is already under the most severe secrecy, and the data are always used in non-individual way.

The following information is important to complete this questionnaire:

- a) The questionnaire is divided into four different blocks, each of them with a specific measurement scale. Block I – Top Management Antecedents; Block II – Organizational System Antecedents; Block III – Market Proactiveness Process; Block IV – Business Performance; Questions about the characteristics of the participating companies (four) and the respondent (three) end the present questionnaire.
- b) If your organization has more than one Business Unit, answer the questions taking into consideration the one where you work at moment;
- c) To give your answers take into consideration the present moment of your company and its characteristics and practices and not what may be considered ideal for the organization.
- d) The statistical validity of this research depends on the full completion of the questionnaire, including all its questions. Please do not leave any question unanswered.

BLOCK I – TOP MANAGEMENT ANTECEDENTS

Questions BLOCK I – The following questions are related to the **practices and characteristics concerning top management (directors and managers of the organization), who may facilitate or hinder the formulation and implementation of Market Proactiveness**. The answers must be marked according to the scale described below. Remember to give your answer taking into consideration the actual moment of your company, and not an ideal situation.

TD					TA	NA
Totally Disagree (1)	Disagree (2)	Do not agree Neither disagree (3)	Agree (4)		Totally Agree (5)	Not applicable (9)

A – Proactive Leadership	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
A1. This organization's top management constantly seeks to develop new ways to do things.						
A2. This organization's top management encourages discussions as well as new ways to consider problems.						
A3. This organization's top management encourages its employees to adopt a creative and enterprising approach, aimed to take advantages of new opportunities.						
A4. This organization's top management invests most of its time trying to find new work strategies, instead of solving daily operational problems.						
A5. This organization's top management can be considered proactive, that is, they try to act in advance and in an innovative way.						
A6. This organization's top management tries to tackle problems from several angles, seeking new ways to solve them.						
A7. This organization's top management promotes constructive debate about antagonistic ideas.						

B – Riskiness	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
B1. This organization's top management believes that high financial risks cannot be avoided in order to get high yield.						
B2. This organization's top management encourages the development of innovative marketing strategies, even when they know that some of them are likely to fail.						
B3. This organization's top management prefers to implement daring plans, even though they know that many of them might fail.						
B4. This organization's top management is inspiring and allows risk taking.						
B5. This organization's top management enjoys taking high risks.						
B6. When making strategic decisions, this organization's top management tends to prefer business with high risk and high yield.						
B7. This organization's top management usually adopts a bold approach when making important decisions.						

C – Vision of the Future	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
C1. This organization's top management communicates a clear and positive vision of the future.						
C2. This organization's top management generates and disseminates consistent new ideas for the future.						
C3. In this organization, everyone understands the goals and guidelines for the future proposed by the top management.						
C4. This organization's top management has a vision of the future and uses it to inspire people.						
C5. This organization's top management works to make the vision of the future real and concrete.						
C6. The top management's vision of the future is shared by everyone in the organization.						
C7. In this organization, everybody is aligned and committed to the vision of the future disseminated by the top management.						
C8. Many times the leaders of this organization trust more on their vision of the future than on the traditional market research.						

D – Mistake Tolerance	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
D1. This organization's top management gives people the freedom to make mistakes.						
D2. This organization's top management tolerates failures, when they occur during the search for something really new.						
D3. There are processes in this organization in order to promote learning from the mistakes made.						
D4. In this organization people are encouraged to make their failures public, in order to promote learning from them.						
D5. This organization's top management does not ostensibly control the mistakes made.						
D6. This organization's top management considers occasional failure when launching new products as something usual.						
D7. In this organization, the top management does not reproach failures resulting from innovation attempts.						

E – Offer Cannibalization	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
E1. In this organization the top management promotes constant cannibalization of its products and services.						
E2. We innovate even though we run the risk of making our own products obsolete.						
E3. We constantly seek the obsolescence of our own products and services.						
E4. In this organization the top management believes that it is better to cannibalize a product or service before a competitor does it.						
E5. This organization's top management considers the product cannibalization an opportunity and not a strategic malfunction.						
E6. This organization's top management believes that the cannibalization of its own products and services is often necessary, becoming a business strategy.						
E7. This organization's top management does not avoid cannibalization of products and services, on the contrary, many times it encourages it.						

F – Long Term Management	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
F1. This organization’s top management believes that the focus on short term financial results may inhibit the market proactiveness.						
F2. In this organization, several times the top management sacrifices the financial results in the present in order to have further gains in the future.						
F3. The criteria used to distribute resources by this organization’s top management reflect long term vision.						
F4. This organization’s top management invests in long term business, even when this means a reduction of our present profitability.						
F5. In this organization long term focus is an important premise when a strategic decision is made by the top management.						
F6. In our organization the pressure for short term results does not represent an obstacle for the top management to adopt an innovative attitude.						
F7. The short term goals are not an impediment for this organization’s top management to invest in new business opportunities.						

BLOCK II – ORGANIZATIONAL SYSTEM ANTECEDENTS

Questions **BLOCK II** – The following questions are related to the **set of characteristics of the organization that may facilitate or hinder the formulation and implementation of Market Proactiveness**. The answers must be marked according to the scale described below. Remember to give your answer taking into consideration the actual moment of your company, and not an ideal situation.

TD				TA		NA	
Totally Disagree	Disagree	Do not agree	Agree	Totally Agree	Not applicable		
(1)	(2)	Neither disagree	(4)	(5)	(9)		
		(3)					

G – Innovativeness	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
G1. We are usually the first ones to enter the market with new products and services.						
G2. We are recognized for working on the leading-edge technology.						
G3. The products and services that we launch usually have their benefits recognized by the consumer market.						
G4. In this company innovation is encouraged.						
G5. In comparison with our competitors, our company has a higher success rate, in relation to the launch of new products.						
G6. Our new products and services are usually seen as innovative by customers.						
G7. In comparison with our competitors, our company has introduced more innovative products and services in the last five years.						

H – Flexibility-Based Culture	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
H1. This company is very dynamic and enterprising, here, people are willing to overcome their limits and take risks.						
H2. We believe that the excess of hierarchy and administrative strictness are impediments for creativity and the free course of ideas.						
H3. This company constantly seeks changes, and it does not maintain things the way they are						
H4. We believe that bureaucracy can be an impediment to proactiveness.						
H5. In this organization there is room for spontaneity and enterprising action.						
H6. In this organization people have autonomy to act for the solution of problems.						
H7. The members of this organization are encouraged to make decisions independently, with no need for the approval of someone in higher rank.						

I – Internal Competition	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
I1. In this organization internal competition is promoted as a way to generate new concepts.						
I2. We believe that the internal competition between the members of the organization can generate innovative ideas.						
I3. In this organization different teams or units compete internally for resources in the generation of new projects.						
I4. In this organization it is common for work teams to compete with each other for the same opportunity.						
I5. In this organization we believe that the internal competition between groups generate more positive than negative effects, being, therefore, benefic.						
I6. In this organization internal competition is encouraged as a way to foster innovation.						
I7. Internal competition between work groups is not only welcome but also encouraged in this organization.						

J – Capacity to Educate the Market	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
J1. We work to convince customers to accept the innovations that we put in the market.						
J2. We believe that customers must be prepared to accept the innovations in products and services.						
J3. We believe that customers must be encouraged to use the new products and services launched in the market.						
J4. It is believed in this organization that it is possible to shape customers' preferences in relation to products and services.						
J5. We work with our customers in advance in order to prepare them for future innovations that we are planning to launch in the market.						
J6. When we innovate in terms of a new proposal of value, we aim to educate our customers about it.						
J7. We believe that an innovation tends to be more successful if the market is prepared to accept it in advance.						

L – Proactive Behavior Management	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
L1. In this company time is invested in searching and hiring professionals with proactive personal characteristics.						
L2. We believe that for the development of the market proactiveness it is necessary, first of all, that people are capable and stimulated to be proactive.						
L3. In this company we recognize and award proactive behavior that generates new ideas.						
L4. We believe that people who generate innovative ideas and solutions must be recognized publicly.						
L5. We believe that the organization's members must be encouraged and motivated to be proactive.						
L6. We believe that proactive behavior is not only a personal aptitude of individuals, but also a capacity that can be developed and fostered by the organization.						
L7. We believe that proactive behavior of individuals at work is strongly influenced by the organizational context.						

BLOCO III – MARKET PROACTIVENESS

Questions **BLOCK III** – The following questions are related to the **actions through which market proactiveness can be implemented**. Market proactiveness involves three different dimensions: **(1) Product Proactiveness**: actions related to products, services and benefits; **(2) Industry Proactiveness**: actions related to the competition, suppliers, distributors and regulatory bodies; and **(3) Customer Proactiveness**: actions related to the customer's and consumer's preference. The answers must be marked according to the scale described below. Remember to give your answer taking into consideration the actual moment of your company, and not an ideal situation.

TD				TA	NA
Totally Disagree	Disagree	Do not agree	Agree	Totally Agree	Not applicable
(1)	(2)	Neither disagree	(3)	(4)	(5)
					(9)

M – Offer Proactiveness	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
M1. We try to incorporate solutions for the future needs of customers into our products and services.						
M2. We seek to develop new use opportunities for our products.						
M3. We seek to create new ways so that customers can have access to our products and services.						
M4. We constantly seek to incorporate new benefits to our products and services.						
M5. We seek to modify the market value pattern where we work, by modifying our products and services.						
M6. We constantly seek to create new value proposals for the market.						
M7. When we identify signs of changes in the market where we work, we try to deal with them in advance, by creating or modifying our products and services.						

N – Industry Proactiveness						
N1. We seek to led the sector actions on market strategies.						
N2. We evaluate the possibility to integrate the supplier's and distributor's functions						
N3. We systematically study the market looking for opportunities to buy competing organizations.						
N4. We always think about ways to change radically the structure and shape of the market we work in.						
N5. We constantly evaluate the possibility to work on the market regulation and legislation, aiming to modify it in our favor.						
N6. We periodically evaluate the possibility to enter partnerships and strategic alliances with competing companies.						
N7. We believe that entering partnerships with competitors may be beneficial to our business.						

O – Customer Proactiveness						
O1. We continuously try to discover additional needs our customers may have, of which they are unaware of.						
O2. We brainstorm on how our customers use our products and services.						
O3. We seek opportunities in areas where customers have difficulty in expressing their needs.						
O4. We work together with our main customers, trying to recognize their needs months or even years before most of the market realizes it.						
O5. We go beyond the present market trends, seeking to recognize their future needs.						
O6. We constantly try to modify our customer's behavior.						
O8. We often create new ways for customers to have access to our products and services.						

BLOCK IV – BUSINESS PERFORMACE

Questions BLOCK IV – the following questions are related to the organization's performance. The answers must be marked according to the scale described below, marking the **DEGREE** for each item described in comparison with your main competitor, taking into consideration 2007 fiscal year. Remember to give your answer taking into consideration the actual moment of your company, and not an ideal situation.

VL					VH	
Very Low	Low	Not High Neither Low	High		Very High	Not Applicable
(1)	(2)	(3)	(4)		(5)	(9)

P – Business performance	(1) VL	(2)	(3)	(4)	(5) VH	(9) NA
P1. Sales Growth						
P2. Market Share						
P3. Profitability						
P4. Return on Investments						
P5. Customer’s Satisfaction						
P6. Success of New Products						
P7. General Result of the Organization						

Company Characteristics: Please describe your company choosing from the characteristics listed below

1. Main field of work: () industry; () wholesales; () retailer; () services; () other: _____
2. Number of Active Customers (with at least one purchase in the last 12 months): _____
3. Number of Employees: _____
4. Foundation Year: _____

Characteristics of the respondent (Executive): Please describe your professional profile in relation to the three items below:

1. Title of the Respondent in the organization: _____
2. Sector where he/she works in the organization: _____
3. How long the Respondent has been working in the organization: _____

**YOUR PARTICIPATION WAS VERY IMPORTANT.
THANK YOU VERY MUCH!**

ANEXO F –**CORRESPONDÊNCIA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA VIA E-MAIL PARA AS PESSOAS JÁ DEFINIDAS, SOLICITANDO A PARTICIPAÇÃO.**

Prezado Sr(a). XXXXXXX,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa em âmbito nacional, com o intuito de entender melhor como se dá o processo da **Proatividade de Mercado**, importante elemento no escopo da *Estratégia de Marketing*. A pesquisa é coordenada pelos professores/pesquisadores Leonardo Araújo (FDC) e Rogério Gava (Doutorando UFRGS/RS). O estudo faz parte de tese de doutorado junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Uma primeira parte qualitativa da pesquisa foi realizada em 2007, e contou com a participação de cerca de 30 grandes empresas atuantes no Brasil.

O objetivo principal da pesquisa é conhecer como as empresas brasileiras se apresentam em relação aos antecedentes e as ações requeridas para atuarem proativamente em relação ao ambiente de negócios. Isso possibilitará a construção de modelos e ferramentas estratégicas que poderão ser utilizadas para o aprimoramento da gestão mercadológica de nossas empresas.

Para tanto, a participação da (nome da empresa), pela sua importância no cenário brasileiro, torna-se fundamental. Assim, dentro em breve enviaremos o *link* eletrônico para acesso ao questionário de pesquisa, em que você poderá responder as questões solicitadas de forma rápida e totalmente segura.

É importantíssimo salientar que as suas respostas serão sempre, e invariavelmente, tratadas de forma agregada, não sendo divulgada nenhuma informação de forma individual sobre sua empresa. Garantimos, assim, o mais absoluto sigilo a respeito das opiniões e/ou manifestações individuais expressas pelos respondentes.

Logo após o término de todo o processo de pesquisa enviaremos os resultados de forma global, para que a sua empresa possa posicionar-se em relação ao conjunto das maiores empresas brasileiras no que tange à formulação e implementação de estratégias proativas de mercado.

Desde já agradecemos a sua valorosa contribuição.

Atenciosamente,

Prof. Leonardo Araújo – Fundação Dom Cabral

Prof. Rogério Gava

Escola de Administração – EA

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS/RS

ANEXO G –**CORRESPONDÊNCIA VIA EMAIL COM O LINK DE ACESSO AO QUESTIONÁRIO.**

Prezado Sr(a) XXXXXXX,

Conforme nossa conversa anterior, estamos enviando o link de acesso para a pesquisa sobre **Proatividade de Mercado**. Esta pesquisa contempla a análise das condições e ações requeridas para que a empresa tenha capacidade de interferir de forma proativa e modeladora no ambiente de negócios. **Empresas proativas antecipam-se ao mercado ao invés de tão somente responder a ele.**

Devido à sua destacada atuação no mercado, sua empresa foi escolhida para participar desta pesquisa, prestando-nos uma valiosa contribuição para a geração de novos conhecimentos no campo da gestão.

Através do *link* abaixo você terá acesso ao questionário da pesquisa cujo preenchimento demandará aproximadamente 15 minutos.

Garantimos que as informações prestadas são consideradas sigilosas e que todos os dados serão analisados sempre de forma coletiva, ou seja, nenhum dado será tratado isoladamente por empresa respondente.

Desde já agradecemos a sua importante participação na pesquisa.

<http://extranet.fdc.org.br/e-Survey/Default.aspx?Codigo=2B8F8387-2552-4CAC-9567-67DB3D3C26CF&Email=xxxxxxx@xxxxxxx.com.br>

Atenciosamente,

Prof. Leonardo Araújo

Fundação Dom Cabral

Prof. Rogério Gava

Escola de Administração – EA

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS/RS

ANEXO H –

DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO DA FASE DESCRITIVA

Observações:

A versão 1 apresenta as escalas em seu esboço original, realizado a partir da revisão de literatura e das entrevistas em profundidade. Entre parênteses, quando o item foi gerado a partir da revisão de literatura, encontra-se indicada a fonte principal que pautou sua constituição.

A versão 2 incorpora as modificações a partir da análise dos juízes acadêmicos, bem como as eventuais reorganizações de ordem nos itens devido à exclusão de indicadores.

A versão final incorpora as modificações incorporadas a partir do pré-teste. Constitui a escala em sua forma definitiva, como levada a campo.

A – CONSTRUTO LIDERANÇA PROATIVA

VERSÃO 1 –

A1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas (SLOANE, 2006).

A2. A alta gerência dessa organização encoraja o questionamento, bem como novas maneiras de se pensar sobre os problemas (CARLESS; WEARING; MANN 2000).

A3. A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades (Entrevistas em Profundidade).

A4. A alta gerência desta organização investe a maior parte do tempo tentando encontrar novas estratégias de trabalho, do que resolvendo problemas operacionais do dia-a-dia (SLOANE, 2006).

A5. A alta gerência desta organização pode ser considerada proativa, ou seja, busca agir antecipadamente e de forma inovadora (Entrevistas em Profundidade).

A6. A alta gerência desta organização procura encarar os problemas sob ângulos diversos, buscando novas maneiras de resolvê-los (SLOANE, 2006)

A7. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre idéias antagônicas (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001)

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

A5. Sugeriu-se não relacionar a proatividade de forma específica com a ação inovadora e também relacionar a antecipação a problemas ou fatos futuros. (nova redação para o item).

A6. Foi apontado como sendo muito similar ao item A1. (item excluído).

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

A1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas.

A2. A alta gerência dessa organização encoraja o questionamento, bem como novas maneiras de se pensar sobre os problemas.

A3. A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades.

A4. A alta gerência desta organização consegue investir tempo para encontrar novas estratégias de trabalho, sem deixar que as atividades do dia-a-dia atrapalhem esse processo.

A5. A alta gerência desta organização busca agir antecipadamente aos problemas, antes que os mesmos ocorram.

A6. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre idéias antagônicas.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

A1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas.

A2. A alta gerência dessa organização encoraja o questionamento, bem como novas formas de se pensar sobre os problemas.

A3. A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades.

A4. A alta gerência desta organização consegue investir tempo para encontrar novas estratégias de trabalho, sem deixar que as atividades do dia-a-dia atrapalhem esse processo.

A5. A alta gerência desta organização busca agir antecipadamente aos problemas, antes que os mesmos ocorram.

A6. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre idéias antagônicas.

B – CONSTRUTO CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS

VERSÃO 1 –

B1. A alta gerência dessa organização acredita que altos riscos financeiros são inevitáveis para que se consigam altos retornos (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

B2. A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de marketing inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas irão fracassar (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

B3. A alta gerência dessa organização prefere implementar planos ousados, mesmo sabendo que muitos deles poderão fracassar (Entrevistas em profundidade).

B4. A alta gerência desta organização inspira e permite a tomada de riscos (Entrevistas em profundidade).

B5. A alta gerência desta organização gosta de assumir altos riscos financeiros (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

B6. Quando toma suas decisões estratégicas, a alta gerência desta organização tende a preferir os negócios de alto risco e alto retorno (LUO,04).

B7. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão não conservadora quando toma decisões importantes (LUO, 2004).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

B1. Sugeriu-se não relacionar a tomada de risco somente ao aspecto financeiro; também o termo “inevitáveis” foi apontado como sendo muito “forte”, passando o sentido – nem sempre verdadeiro – de que riscos estarão invariavelmente ligados a retornos superiores.

B2. Um juiz sugeriu a retirada da palavra “marketing”, alegando que a mesma poderia ser interpretada como sinônimo de propaganda e comunicação, criando um viés na resposta. O mesmo apontou o termo “mercado” como mais apropriado nesse sentido. Também foi registrado que a expressão “irão fracassar” poderia passar uma idéia falsa de que sempre alguma idéia de marketing inovadora irá falhar. Foi sugerido o termo “poderão” em sua substituição.

B3. Sugeriu-se a exclusão do item, entendendo-o muito genérico.

B4. O verbo “permitir” foi julgado não ser o mais oportuno, pois poderia dar um sentido de conivência com o risco. Também foi sugerido que se deixasse mais claro “quem” deveria ser “inspirado”, nesse caso, os colaboradores da organização.

B5. A expressão “gosta de assumir riscos” foi vista como inadequada, entendendo-se que ninguém “gosta” de assumir riscos, mas sim, os assume sempre numa relação de custo-benefício, ou seja, se os mesmos forem absolutamente necessários em vistas de alcançar algum objetivo traçado.

B6. Um juiz comentou que o usual seria a alta-gerência preferir – estrategicamente – negócios de baixo risco e alto retorno. Assim, sugeriu-se colocar a relação alto risco/alto retorno como normalmente aceita, mas não uma preferência por parte dos executivos.

B7. Foi aconselhada a troca do termo “não conservadora” pelo termo “arrojada”.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

B1. A alta gerência dessa organização usualmente aceita tomar altos riscos quando visa conseguir altos retornos.

B2. A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de mercado inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas poderão fracassar.

B3. A alta gerência desta organização inspira os colaboradores a lidarem com a tomada de riscos.

B4. A alta gerência desta organização assume altos riscos financeiros se os mesmos forem necessários para alcançar os objetivos traçados.

B5. Nesta organização é normal a alta gerência aprovar projetos de alto risco com possibilidades de altos retornos.

B6. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão arrojada quando toma decisões importantes.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

B1. A alta gerência dessa organização usualmente aceita assumir altos riscos quando visa conseguir altos retornos.

B2. A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de mercado inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas poderão fracassar.

B3. A alta gerência desta organização inspira os colaboradores a lidarem com a tomada de riscos.

B4. A alta gerência desta organização assume altos riscos financeiros se os mesmos forem necessários para alcançar os objetivos traçados.

B5. Nesta organização é normal a alta gerência aprovar projetos de alto risco com possibilidades de altos retornos.

B6. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão arrojada quando toma decisões importantes.

C – CONSTRUTO VISÃO DE FUTURO

VERSÃO 1 –

C1. A alta gerência dessa organização comunica uma clara e positiva visão de futuro (CARLESS; WEARING; MANN, 2000).

C2. A alta gerência dessa organização gera e dissemina novas idéias consistentes para o futuro (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

C3. Nessa organização, todos entendem os objetivos e direcionamentos de futuro propalados pela alta gerência (O'CONNOR; VERYZER, 2001).

C4. A alta gerência dessa organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

C5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável (O'CONNOR; VERYZER, 2001).

C6. A visão de futuro da alta gerência é compartilhada por todos na organização (Entrevistas em Profundidade).

C7. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência (Entrevistas em Profundidade).

C8. Os líderes desta organização, muitas vezes, confiam mais em sua visão de futuro do que na pesquisa de mercado tradicional (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADÊMICOS

C1. Um juiz lembro que os respondentes poderiam não compreender o significado da expressão “clara e positiva”. O que é uma visão clara? O que é uma visão positiva? Dessa forma, foi sugerida a exclusão do item.

C2. Foi apontado o significado dúbio emprestado pelo termo “consistentes” ao item. O que constituem idéias consistentes? Sugerida a exclusão do item.

C3. Um juiz questionou até que ponto o item auxiliaria na medição do construto; um segundo juiz apontou para o emprego não usual do termo “propalados”; um terceiro avaliador comentou que o item C6 mensurava a mesma coisa e de forma melhor.

C6. Foi comentado que a questão C7 já colocava a questão da visão compartilhada ao falar de alinhamento e comprometimento.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

C1. Os líderes desta organização, muitas vezes, confiam mais em sua visão de futuro do que na pesquisa de mercado tradicional.

C2. Esta organização possui líderes visionários, que enxergam oportunidades no futuro muito antes dos outros.

C3. Os líderes desta organização acreditam firmemente em suas visões de futuro e instilam essa confiança nas pessoas com quem trabalham.

C4. A alta gerência dessa organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas.

C5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável.

C6. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

C1. Comentou-se, por parte de dois juízes, que o item poderia ser interpretado como que relegando a pesquisa de mercado a um segundo plano.

C3. Item alterado. Substituição da expressão “instilam essa confiança nas pessoas” por “passam essa confiança às pessoas”. O termo “instilam” foi descrito como de difícil entendimento.

VERSÃO FINAL

C1. Os líderes desta organização confiam em sua visão de futuro e levam-na em consideração quando tomam decisões estratégicas.

C2. Esta organização possui líderes visionários, que enxergam oportunidades no futuro muito antes dos outros.

C3. Os líderes desta organização acreditam firmemente em suas visões de futuro e passam essa confiança às pessoas com quem trabalham.

C4. A alta gerência dessa organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas.

C5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável.

C6. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência.

D – CONSTRUTO TOLERÂNCIA AO ERRO

VERSÃO 1 –

D1. A alta gerência dessa organização concede às pessoas a liberdade de errar. (SLOANE, 2006).

D2. A alta gerência dessa organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo (SLOANE, 2006).

D3. Existem processos nessa organização para que se gere aprendizado a partir dos erros cometidos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

D4. Nessa organização as pessoas são encorajadas a tornarem públicas suas falhas, com o intuito de se gerar aprendizado a partir delas (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

D5. A alta gerência dessa organização não monitora de forma ostensiva os erros cometidos. (Entrevistas em profundidade).

D6. A alta gerência dessa organização aceita ocasionais falhas no lançamento de novos produtos como sendo normais. (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

D7. Nessa organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação. (SLOANE, 2006).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

D5. Item excluído. Entendeu-se que poderia conflitar com o item D4.

D6. Foi comentado que a expressão “aceitar” poderia passar a idéia de uma conivência com o erro, sugerindo-se modificar a redação do item. Também um juiz comentou sobre setores específicos – como indústrias de medicamentos, aviação, autopeças (ex. freios de automóveis) – onde a aceitação de falhas é inconcebível.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

D1. A alta gerência dessa organização concede às pessoas a liberdade de errar.

D2. A alta gerência dessa organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo.

D3. Existem processos nessa organização para que se gere aprendizado a partir dos erros cometidos.

D4. Nessa organização as pessoas são encorajadas a tornarem públicas suas falhas, com o intuito de se gerar aprendizado a partir delas.

D5. A alta gerência dessa organização tem como normais eventuais falhas no processo de lançamento de novos produtos e serviços.

D6. Nessa organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

D3. Um juiz comentou que os respondentes poderiam ter dificuldades para entender o significado do processo referido.

D4. Item alterado. A expressão “tornarem públicas suas falhas” foi considerada inadequada. Entendeu-se que a discussão e análise das falhas seria uma ação mais condizente com a realidade.

VERSÃO FINAL

- D1. A alta gerência dessa organização concede às pessoas a liberdade de errar.
- D2. A alta gerência dessa organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo.
- D3. Nessa organização acredita-se que a tolerância ao erro possibilite a geração de aprendizado a partir dos equívocos cometidos.
- D4. Nessa organização os erros são analisados e discutidos de forma aberta, buscando-se gerar aprendizado a partir dos mesmos.
- D5. A alta gerência dessa organização tem como normais eventuais falhas no processo de lançamento de novos produtos e serviços.
- D6. Nessa organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação.

E – CONSTRUTO CANIBALISMO DA OFERTA

VERSÃO 1 –

- E1. Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo constante dos produtos e serviços. (KUMAR, 2004).
- E2. Buscamos constantemente a obsolescência dos nossos próprios produtos e serviços. (KUMAR, 2004).
- E3. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos obsoletos (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 04).
- E4. Nessa organização a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça. (KUMAR, 2004).
- E5. A alta-gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica (CHANDY; TELLIS, 1998)
- E6. A alta-gerência desta organização entende que o canibalismo dos próprios produtos e serviços é muitas vezes necessário, constituindo uma estratégia empresarial (CHANDY; TELLIS, 1998)
- E7. A alta-gerência desta organização não evita o canibalismo de produtos e serviços, pelo contrário, muitas vezes o estimula (KERIN; HARVEY; ROTHE, 1978).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

- E1. Sugeriu-se modificar a redação to item de forma a explicar melhor o significado do termo “canibalismo da oferta”.
- E2. Entendeu-se inadequada a expressão “busca constante”.
- E6. Um juiz recomendou que se substituísse o termo “estratégia empresarial” por “estratégia da empresa”.

E7. Entendeu-se inadequada a ação de estímulo ao canibalismo.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

E1. Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo da oferta, ou seja, constantemente busca substituir os próprios produtos e serviços.

E2. A alta gerência desta organização investe no lançamento de novos produtos e serviços, mesmo que venham a concorrer com produtos ainda rentáveis que a empresa possui no mercado.

E3. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos e serviços obsoletos.

E4. Nessa organização a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça.

E5. A alta gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica.

E6. A alta gerência desta organização entende que o canibalismo dos próprios produtos e serviços é muitas vezes necessário, constituindo uma importante estratégia da empresa.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

E1. Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo da oferta, ou seja, constantemente busca substituir os próprios produtos e serviços.

E2. A alta gerência desta organização investe no lançamento de novos produtos e serviços, mesmo que venham a concorrer com produtos ainda rentáveis que a empresa possui no mercado.

E3. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos e serviços obsoletos.

E4. Nessa organização a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça.

E5. A alta gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica.

E6. A alta gerência desta organização entende que o canibalismo dos próprios produtos e serviços é muitas vezes necessário, constituindo uma importante estratégia da empresa.

F – CONSTRUTO GESTÃO DE LONGO PRAZO

VERSÃO 1 –

F1. A alta gerência desta organização entende que o foco de curto prazo nos resultados financeiros possa ser um inibidor para a proatividade de mercado (Entrevistas em profundidade).

F2. Nesta organização, a alta gerência muitas vezes sacrifica os resultados financeiros do presente em prol de ganhos maiores no futuro (Entrevistas em profundidade).

F3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo (Entrevistas em profundidade).

F4. A alta gerência desta organização investe em negócios de longo prazo, mesmo que isso implique na redução de nossa lucratividade atual. (Entrevistas em profundidade)

F5. Nessa organização o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência. (Entrevistas em profundidade).

F6. Em nossa organização a pressão por resultados de curto prazo não se constitui em um obstáculo para que a alta gerência adote uma postura inovadora (O'CONNOR; VERYZER, 2001).

F7. Os objetivos de curto-prazo não são empecilho para que a alta gerência dessa organização invista em novas oportunidades de negócio (Entrevistas em profundidade).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADÊMICOS

F1. Aconselhou-se colocar o item em um sentido positivo, ou seja, falar no longo prazo e seus benefícios.

F4. Recomendou-se modificar o item, pelo fato do tema “redução da lucratividade” ser de difícil assimilação, podendo influenciar as respostas.

F6. Sugeriu-se uma redação mais clara e objetiva.

F7. Sugeriu-se nova redação para o item.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

F1. A alta gerência desta organização entende que o foco de longo prazo nos resultados financeiros possa promover o alcance dos objetivos gerais estipulados.

F2. Nesta organização, a alta gerência muitas vezes sacrifica os resultados financeiros do presente em prol de ganhos maiores no futuro.

F3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo.

F4. Nessa organização o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência.

F5. Nessa organização a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação.

F6. Nessa organização os objetivos de curto-prazo não são empecilho na busca por novas oportunidades de negócio.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

F1. A alta gerência desta organização entende que o foco de longo prazo nos resultados financeiros possa promover o alcance dos objetivos gerais estipulados.

F2. Nesta organização, a alta gerência muitas vezes sacrifica os resultados financeiros do presente em prol de ganhos maiores no futuro.

F3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo.

F4. Nessa organização o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência.

F5. Nessa organização a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação.

F6. Nessa organização os objetivos de curto-prazo não são empecilho na busca por novas oportunidades de negócio.

G – CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

VERSÃO 1 –

G1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços (WANG; AHMED; 2004).

G2. Somos reconhecidos como estando na fronteira da inovação tecnológica (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

G3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor (WANG; AHMED; 2004).

G4. Nesta empresa a inovação é encorajada (Entrevistas em profundidade).

G5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços (WANG; AHMED; 2004).

G6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes (WANG; AHMED; 2004).

G7. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa introduziu mais produtos e serviços inovadores nos últimos cinco anos (WANG; AHMED; 2004).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

G2. Sugeriu-se inserir a palavra “mercado” na expressão “somos reconhecidos...”.

G4. Um juiz lembrou que a inovação pode ser encorajada “de várias formas” diferentes, sugerindo que isso fosse explicitado na redação do item.

G7. Foi observado que um prazo de cinco anos é muito extenso para ativar a “memória organizacional”.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

G1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços.

G2. Somos reconhecidos pelo mercado como estando na fronteira da inovação tecnológica.

G3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor.

G4. Nesta empresa a inovação é encorajada de várias formas.

G5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços.

G6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

G1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços.

G2. Somos reconhecidos pelo mercado como estando na fronteira da inovação tecnológica.

G3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor.

G4. Nesta empresa a inovação é encorajada de várias formas.

G5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços.

G6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes.

H – CONSTRUTO CULTURA BASEADA NA FLEXIBILIDADE

VERSÃO 1 –

H1. Essa empresa é muito dinâmica e empreendedora, aqui, as pessoas estão dispostas a superar seus limites e aceitar riscos (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR.,93).

H2. Entendemos que o excesso de hierarquias e a rigidez administrativa sejam empecilhos para a criatividade e o livre curso de idéias. (Entrevistas em profundidade).

H3. Nessa empresa busca-se constantemente a mudança, e não manterem-se as coisas como estão (Entrevistas em profundidade).

H4. Acreditamos que a burocracia possa ser um entrave para a proatividade (Entrevistas em profundidade).

H5. Nessa organização há espaço para a espontaneidade e a ação empreendedora (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

H6. Nessa organização as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

H7. Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADÊMICOS

H1. Foi observado de forma saliente que o item não dizia respeito ao conceito de flexibilidade como estipulado. Pelo argumento de um juiz, pessoas podem ter disposição a aceitar riscos em uma cultura pautada pela hierarquia.

H2. Entendeu-se que o termo hierarquia poderia viesar a resposta, pois a mesma perpassa todas as organizações.

H4. Sugeriu-se evitar a palavra “burocracia”, argumentando-se que, no âmbito empresarial, a mesma seria compreendida como “excesso de documentos e papéis”.

H5. Sugeriu-se excluir a palavra “espontaneidade”.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

H1. Entendemos que o excesso de hierarquias e a rigidez administrativa sejam empecilhos para a criatividade e o livre curso de idéias.

H2. Nessa empresa busca-se constantemente a mudança, e não manterem-se as coisas como estão.

H3. Nessa organização há espaço para a ação empreendedora.

H4. Nessa organização as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas.

H5. Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

H1. Foi sugerido que a redação ficaria melhor utilizando-se a expressão “estrutura hierárquica”, ao invés de “hierarquias e rigidez administrativa”.

VERSÃO FINAL

H1. Nessa organização a estrutura hierárquica não é empecilho para a criatividade e o livre curso de idéias.

H2. Nessa empresa busca-se constantemente a mudança, e não manterem-se as coisas como estão.

H3. Nessa organização há espaço para a ação empreendedora.

H4. Nessa organização as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas.

H5. Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.

I – CONSTRUTO COMPETIÇÃO INTERNA

VERSÃO 1 –

I1. Nessa organização se promove a competição interna como forma de gerar novos conceitos. (KUMAR, 2004)

I2. Entendemos que a competição interna entre os membros da organização possa gerar idéias inovadoras. (BIRKINSHAW, 2001)

I3. Nessa organização diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos. (BIRKINSHAW, 2001)

I4. Nessa organização é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade (Entrevistas em profundidade).

I5. Nessa organização entende-se que a competição interna entre grupos gere mais efeitos positivos do que negativos, sendo, portanto, benéfica (Entrevistas em profundidade).

I6. Nessa organização fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação (KUMAR, 2004).

I7. A competição interna entre grupos de trabalho é não só bem vista como encorajada nessa organização (Entrevistas em profundidade).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

I1. Sugestão para inserir a expressão “times de trabalho” e também para inserir “novas idéias e soluções” por ser mais compreensível e concreta do que “novos conceitos”.

I2. Observou-se que o item era uma redundância do item I6.

I3. Um juiz observou que a competição por recursos não seria bem compreendida no âmbito empresarial. Ainda, destacou-se muita similaridade com o item seguinte, I4.

I5. Observação de um juiz: se a competição interna gera mais efeitos positivos do que negativos, é óbvio que será benéfica, sem necessidade, portanto, de afirmar tal fato.

I7. Sugeriu-se uma redação mais concisa para o item.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

I1. Nessa organização se promove a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas idéias e soluções.

I2. Nessa organização diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos.

I3. Nessa organização é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade.

I4. Nessa organização entende-se que a competição interna entre grupos gere mais efeitos positivos do que negativos.

I5. Nessa organização fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação.

I6. A competição interna entre grupos de trabalho é bem vinda e encorajada nessa organização.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

I1. Nessa organização se promove a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas idéias e soluções.

I2. Nessa organização diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos.

I3. Nessa organização é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade.

I4. Nessa organização entende-se que a competição interna entre grupos gere mais efeitos positivos do que negativos.

I5. Nessa organização fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação.

I6. A competição interna entre grupos de trabalho é bem vinda e encorajada nessa organização.

J – CONSTRUTO CAPACIDADE DE EDUCAR O MERCADO

VERSÃO 1 –

J1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado (SANDBERG, 2007)

J2. Acreditamos que os clientes devam ser preparados a aceitar as inovações em produtos e serviços (Entrevistas em profundidade).

J3. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado (Entrevistas em profundidade).

J4. Nessa organização se acredita possível modelar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

J5. Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações que pretendemos lançar no mercado (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

J6. Quando inovamos em termos de uma nova proposta de valor, buscamos educar os clientes a respeito da mesma. (HOCH; DEIGHTON, 1989).

J7. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADÊMICOS

J2. Um analista julgou mais adequado falar em “utilização de produto” ao invés de “aceitação de inovações”, aspecto já contemplado pela questão J3.

J5. Sugestão para inserção de “produtos e serviços” após inovação.

J6. Comentou-se que os respondentes poderiam ficar na dúvida sobre o real significado de uma “proposta de valor”.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

J1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado.

J2. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado.

J3. Nessa organização se acredita possível modelar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços.

J4. Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações em produtos e serviços que pretendemos lançar no mercado.

J5. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

J3. O termo “modelar” o mercado já havia sido notado por um juiz acadêmico como um tanto “exagerado”. Um respondente do pré-teste fez observação similar, sugerindo utilizar-se “influenciar” em substituição.

VERSÃO FINAL

J1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado.

J2. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado.

J3. Nessa organização se acredita possível influenciar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços.

J4. Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações em produtos e serviços que pretendemos lançar no mercado.

J5. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la.

L – CONSTRUTO DESENVOLVIMENTO DA PROATIVIDADE PESSOAL*

* Originalmente esse construto foi denominado de “**Gestão do Comportamento Proativo**”. Dois juízes observaram que tal denominação não estava sendo fiel ao sentido dos itens. Um juiz observou que o termo original era “*muito vago e não descritivo o bastante, levando em consideração os itens da seção*”. Ao mesmo tempo, foi sugerido que o título aludisse de forma explícita pessoas ou colaboradores, bem como ao seu desenvolvimento no sentido desses serem mais proativos no dia-a-dia do trabalho. Assim, entendeu-se oportuno rebatizar esse antecedente como “**Desenvolvimento da Proatividade Pessoal**”.

VERSÃO 1 –

L1. Nessa empresa investe-se tempo na detecção e contratação de profissionais com características pessoais proativas (Entrevistas em profundidade).

L2. Entendemos que para que a proatividade de mercado se desenvolva, é necessário antes de tudo que as pessoas sejam capacitadas e instigadas a serem proativas (Entrevistas em profundidade).

L3. Nessa empresa reconhecemos e premiamos o comportamento proativo e gerador de novas idéias (Entrevistas em profundidade).

L4. Entendemos que as pessoas que geram soluções e idéias inovadoras a respeito do nosso negócio devam ser publicamente reconhecidas (KUMAR, 2004).

L5. Acreditamos que os membros da organização devam ser estimulados e motivados a serem proativos (Entrevistas em profundidade).

L6. Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização (CRANT, 2000).

L7. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional (CRANT, 2000).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

L1. Dois juízes comentaram que os respondentes poderiam ter dificuldades em responder a questão, por não reconhecerem o que seriam “características pessoas proativas”.

L2. Um juiz sugeriu colocar a questão em forma de “ação” (capacitamos), e não em termos de “crença” (entendemos que é importante capacitar). Também se recomendou uma redação mais concisa para o item.

L3. Sugeriu-se explicitar a recompensa como sendo do tipo “financeiro”.

L4. Mesma sugestão endereçada à questão L2, no sentido de falar-se em ação e não em crença.

L5. Sugestão de exclusão por ser muito redundante.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

L1. Nessa empresa investe-se tempo na seleção e contratação de profissionais voltados a agir de forma antecipada e autônoma.

L2. Nessa empresa, capacitamos as pessoas para que sejam proativas.

L3. Nessa empresa, as pessoas que geram soluções e novas idéias são recompensadas financeiramente.

L4. Nessa empresa, estimulamos e motivamos as pessoas a serem proativas, reconhecendo-as publicamente quando geram alguma idéia inovadora.

L5. Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização.

L6. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

L1. Nessa empresa investe-se tempo na seleção e contratação de profissionais voltados a agir de forma antecipada e autônoma.

L2. Nessa empresa, capacitamos as pessoas para que sejam proativas.

L3. Nessa empresa, as pessoas que geram soluções e novas idéias são recompensadas financeiramente.

L4. Nessa empresa, estimulamos e motivamos as pessoas a serem proativas, reconhecendo-as publicamente quando geram alguma idéia inovadora.

L5. Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização.

L6. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional.

M – CONSTRUTO PROATIVIDADE DE OFERTA

VERSÃO 1 –

M1. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

M2. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos (VARADARAJAN; CLARCK; PRIDE, 1992).

M3. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

M4. Buscamos constantemente incorporar novos benefícios aos nossos produtos e serviços. (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

M5. Buscamos modificar o padrão de valor do mercado em que atuamos, por meio de alterações em nossos produtos e serviços (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).

M6. Buscamos constantemente criar novas propostas de valor para o mercado (KIM; MAUBORGNE, 1999).

M7. Quando identificamos sinais de mudanças no mercado onde atuamos, buscamos responder as mesmas antecipadamente, por meio da criação ou modificação de nossos produtos ou serviços (Entrevistas em profundidade).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

Um juiz recomendou que a escala deveria ter um item inicial bem específico, afirmando que a empresa age no sentido de mudar o comportamento dos consumidores a partir de sua oferta de produtos e serviços.

Também se sugeriu a inserção de um item englobando o aspecto da inovação.

M4. Foi entendido como muito redundante.

M5. Foi apontado como muito similar ao item M6 (os termos padrão de valor e proposta de valor utilizados em conjunto poderiam gerar dúvidas de interpretação).

M6. Entendeu-se que o termo “modificar o padrão da oferta” traduziria melhor a essência da proatividade nesse âmbito.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

M1. Nossos produtos e serviços estimulam a mudança no comportamento dos consumidores.

M2. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços.

M3. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos.

M4. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços.

M5. Buscamos constantemente criar produtos e serviços totalmente inovadores.

M6. Buscamos constantemente modificar o padrão da oferta existente no mercado.

M7. Quando identificamos sinais de mudanças no mercado onde atuamos, buscamos responder aos mesmos antecipadamente, por meio da criação ou modificação de nossos produtos ou serviços.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

M1. Sugeriu-se falar em termos de um “estímulo” à mudança, uma tentativa, pelo fato da ação constituir-se em prática um tanto difícil de ser implementada.

VERSÃO FINAL

M1. Quando lançamos produtos e serviços buscamos estimular a mudança no comportamento dos consumidores.

M2. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços.

M3. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos.

M4. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços.

M5. Buscamos constantemente criar produtos e serviços totalmente inovadores.

M6. Buscamos constantemente modificar o padrão da oferta existente no mercado,

M7. Quando identificamos sinais de mudanças no mercado onde atuamos, buscamos responder aos mesmos antecipadamente, por meio da criação ou modificação de nossos produtos ou serviços.

N – CONSTRUTO PROATIVIDADE DE INDÚSTRIA

VERSÃO 1 –

N1. Buscamos guiar os movimentos do setor por meio de estratégias no mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

N2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores ou distribuidores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

N3. Sondamos sistematicamente o mercado buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes (VENKATRAMAN, 1989).

N4. Pensamos sempre em maneiras de alterar radicalmente a composição e estrutura do mercado em que atuamos (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

N5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em nosso favor. (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

N6. Avaliamos de forma periódica a possibilidade de firmarmos parcerias e alianças estratégicas com empresas concorrentes (HAMEL; PRAHALAD, 2004).

N7. Entendemos que a construção de parcerias com concorrentes possa ser benéfica para o nosso negócio (SHETH; SISODIA, 1999).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADÊMICOS

N1. Entendeu-se que o termo “guiar” poderia ser interpretado como uma ação muito pretensiosa, ao mesmo tempo em que se sugeriu falar-se em “influenciar”. Ainda, recomendou-se deixar claro que o setor definido era o de atuação da empresa. Foi notado também que “praticar ações no mercado” seria mais compreensível do que “praticar estratégias”.

N2. Sugeriu-se a inclusão de e/ou como forma de deixar claro que as possibilidades poderiam ser avaliadas de forma concomitante em relação aos fornecedores e distribuidores.

N4. Sugeriu-se a exclusão do termos “radicalmente” e “estrutura”.

N5. Sugeriu-se substituir a expressão “em nosso favor” por “em prol de nossos objetivos”.

N6. Sugerida exclusão da palavra “parcerias”, mantendo-se somente “alianças estratégicas”.

N7. Considerada muito similar ao item N6.

Foi sugerida ainda a inclusão de um item abrangendo as parcerias com fornecedores e/ou distribuidores.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

N1. Buscamos influenciar os movimentos do setor em que atuamos por meio de ações praticadas no mercado.

N2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores e/ou distribuidores.

N3. Sondamos sistematicamente o mercado buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes.

N4. Pensamos sempre em maneiras de alterar a composição do mercado em que atuamos.

N5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em prol de nossos objetivos.

N6. Buscamos firmar parcerias com fornecedores e/ou distribuidores.

N7. Avaliamos de forma sistemática a possibilidade de firmarmos alianças estratégicas com empresas concorrentes.

N8. Nessa organização se busca agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

N1. Buscamos influenciar os movimentos do setor em que atuamos por meio de ações praticadas no mercado.

N2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores e/ou distribuidores.

N3. Sondamos sistematicamente o mercado buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes.

N4. Pensamos sempre em maneiras de alterar a composição do mercado em que atuamos.

N5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em nosso favor.

N6. Buscamos firmar parcerias com fornecedores e/ou distribuidores.

N7. Avaliamos de forma sistemática a possibilidade de firmarmos alianças estratégicas com empresas concorrentes.

N8. Nessa organização se busca agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes.

O – CONSTRUTO PROATIVIDADE DE CLIENTE

VERSÃO 1 –

O1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

O2. Fazemos “tempestades de idéias” sobre como nossos clientes utilizam nossos produtos e serviços (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

O3. Procuramos por oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

O4. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

O5. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

O6. Buscamos constantemente modificar o comportamento de nossos clientes (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

O7. Frequentemente criamos novas maneiras dos clientes terem acesso a nossos produtos e serviços (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

O2. Aconselhou-se não utilizar o termo “tempestade de idéias”.

O3. Inserir questão mais objetiva.

O5. Sugeriu-se incluir também “hábitos”.

O7. Anotou-se que esse item estaria mais ligado com a proatividade de oferta do que de cliente.

Foram sugeridas ainda questões que explicitassem de forma bem clara as ações ligadas às necessidades e preferências dos consumidores.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

O1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem.

O2. Buscamos moldar as preferências dos consumidores.

O3. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça.

O4. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro.

O5. Buscamos constantemente modificar o comportamento e/ou hábitos de nossos clientes.

O6. Procuramos despertar necessidades no mercado onde atuamos.

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Não foram feitas considerações específicas.

VERSÃO FINAL

O1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem.

O2. Buscamos modificar as preferências dos consumidores.

O3. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça.

O4. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro.

O5. Buscamos constantemente alterar o comportamento e/ou hábitos de nossos clientes.

O6. Procuramos despertar necessidades no mercado onde atuamos.

P – CONSTRUTO PERFORMANCE DO NEGÓCIO**VERSÃO 1 –**

MB				MA		NA	
Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Nem Alto Nem Baixo (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)	Não se Aplica		

P – Performance do Negócio	(1) MB	(2)	(3)	(4)	(5) MA	(9) NA
P1. Crescimento nas Vendas						
P2. Participação de Mercado						
P3. Lucratividade						
P4. Retorno sobre os Investimentos						
P5. Satisfação dos Clientes						
P6. Sucesso de Novos Produtos						
P7. Resultado Geral da Organização						

Características da Empresa: Por favor, classifique sua empresa a partir das características listadas abaixo:

1. Setor principal de atuação: () indústria; () atacado; () varejo () serviços; () outro: _____

2. Número de Clientes: () até 49 () 50 a 99 () 100 a 499 () 500 a 999 () 1000 ou mais

3. Número de Colaboradores: () até 19 () 20 a 99 () 100 a 499 () 500 ou mais

Características do Executivo Respondente: Por favor, caracterize o seu perfil profissional em relação aos dois itens abaixo:

1. Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____

2. Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

CONSIDERAÇÕES DOS JUÍZES ACADEMICOS

Em relação ao construto “Performance do Negócio”, um juiz sugeriu que a escala itemizada de cinco pontos deveria ser posta em termos de “desempenho muito inferior” a “desempenho muito superior”, ao contrário de “muito baixo” a “muito alto”.

Também foi recomendado que se explicasse o que se entendia por Resultado Geral da Organização.

Os juízes foram unânimes em sugerir a operacionalização da performance também por meio de indicadores objetivos. Assim, foram acrescentadas os indicadores Faturamento líquido, EBITDA, Lucro Líquido e Crescimento das Vendas.

Em relação aos indicadores de caracterização da amostra, recomendou-se pesquisar o número de clientes ativos, ao invés do simples número de clientes. Sugeriu-se incluir questão sobre o setor de atuação do respondente.

VERSÃO 2 – QUESTIONÁRIO APÓS AVALIAÇÃO DOS JUÍZES ACADÊMICOS

DI			DS		
Desempenho Muito Inferior (1)	Desempenho Inferior (2)	Desempenho Similar (3)	Desempenho Superior (4)	Desempenho Muito Superior (5)	Não se Aplica (9)

P – Performance do Negócio	(1) DMI	(2)	(3)	(4)	(5) DMS	(9) NA
P1. Crescimento nas Vendas						
P2. Participação de Mercado						
P3. Lucratividade Líquida						
P4. Retorno sobre os Investimentos						
P5. Satisfação dos Clientes						
P6. Sucesso de Novos Produtos						
P7. Resultado Geral da Organização levando em conta o conjunto dos indicadores listados acima						

Faturamento Líquido no Exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Total da Receita no ano descontados os impostos sobre as vendas).

EBITDA no exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Lucro do exercício antes do desconto dos juros, dos impostos sobre o lucro, da depreciação e da amortização; corresponde ao caixa gerado pela empresa no ano).

Lucro Líquido da Empresa no exercício 2007 (em milhões de Reais): _____
(Lucro depois de descontados todos os impostos)

Crescimento das Vendas de 2006 para 2007 (considerando o Faturamento Líquido): _____%

Características da Empresa: Por favor, classifique sua empresa a partir das características listadas abaixo:

1. Setor principal de atuação: () indústria () atacado () varejo () serviços () outro: _____

2. Número de Clientes Ativos (com no mínimo uma compra nos últimos 12 meses): _____

3. Número de Colaboradores: _____

4. Ano de Fundação: _____

Características do Executivo Respondente: Por favor, caracterize o seu perfil profissional em relação aos três itens abaixo:

1. Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____
2. Setor em que atua na organização: _____
3. Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

CONSIDERAÇÕES DOS RESPONDENTES DO PRÉ-TESTE

Entendeu-se oportuno inserir um cabeçalho deixando claro os indicadores de performance deveriam ser preenchidos considerando o contexto do respondente (unidade de negócio onde o mesmo atuava na oportunidade). Também foi excluída a questão relativa ao número de colaboradores.

VERSÃO FINAL

DI			DS		
Desempenho	Desempenho	Desempenho	Desempenho	Desempenho	Não se
Muito Inferior	Inferior	Similar	Superior	Muito Superior	Aplica
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)

P – Performance do Negócio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)
	DMI				DMS	NA
P1. Crescimento das Vendas						
P2. Participação de Mercado						
P3. Lucratividade Líquida						
P4. Retorno sobre os Investimentos						
P5. Satisfação dos Clientes						
P6. Sucesso de Novos Produtos						
P7. Resultado Geral da Organização levando em conta o conjunto dos indicadores listados acima						

As próximas três questões referem-se ao desempenho individual da empresa. Se a mesma fizer parte de um grupo, responda levando em consideração os resultados da empresa onde você atua e não o faturamento total do conglomerado. Se a empresa possuir diversas unidades de negócios, responda levando em consideração a unidade de negócio onde você trabalha.

17 Faturamento Líquido no Exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Total da Receita no ano descontados os impostos sobre as vendas).

18 EBITDA no exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Lucro do exercício antes do desconto dos juros, dos impostos sobre o lucro, da depreciação e da amortização; corresponde ao caixa gerado pela empresa no ano).

19 Lucro Líquido da Empresa no exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Lucro depois de descontados todos os impostos).

Características da Empresa: Por favor, classifique sua empresa a partir das características listadas abaixo:
201. Setor principal de atuação: () indústria () atacado () varejo () serviços

() outro: _____

212. Número de Clientes Ativos (com no mínimo uma compra nos últimos 12 meses): _____

22 3. Ano de Fundação: _____

Características do Executivo Respondente: Por favor, caracterize o seu perfil profissional em relação aos três itens abaixo:

231. Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____

242. Setor em que atua na organização: _____

253. Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

ANEXO I – INSTRUMENTO DE COLETA FASE DESCRITIVA (VERSÃO FINAL)

PESQUISA

ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Este questionário faz parte de pesquisa sobre **Proatividade de Mercado**. Em síntese, a proatividade de mercado representa uma estratégia voltada à criação de mudança no ambiente externo e/ou à antecipação aos primeiros sinais de mudanças e suas oportunidades e ameaças. **Organizações proativas buscam guiar o mercado** ao invés de tão somente reagir às dinâmicas do meio externo.

Solicitamos a sua valiosa colaboração em responder nossa pesquisa, agradecendo-lhe desde já. **O tempo de preenchimento do questionário é de aproximadamente vinte minutos.** Finalmente reiteramos que toda e qualquer informação será tratada com absoluto sigilo.

Obs.: As respostas devem ser marcadas de acordo com a escala referente a cada bloco. Lembre de responder considerando o momento real da empresa, e não uma situação idealizada.

BLOCO I – ANTECEDENTES DA ALTA GERÊNCIA

Questões BLOCO I – As questões que seguem dizem respeito a **práticas e características relacionadas à alta gerência (DIRETORES E GERENTES DA ORGANIZAÇÃO)**, que possam facilitar ou dificultar a formulação e implementação da Proatividade de Mercado.

DT Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo (4)	CT Concordo Totalmente (5)	NA Não se Aplica (9)
---	------------------------	--	------------------------	---	--

A – Liderança Proativa (LIP)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
A1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas (LIP 1)						
A2. A alta gerência dessa organização encoraja o questionamento, bem como novas formas de se pensar sobre os problemas. (LIP 2)						
A3. A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades. (LIP 3)						
A4. A alta gerência desta organização consegue investir tempo para encontrar novas estratégias de trabalho, sem deixar que as atividades do dia-a-dia atrapalhem esse processo. (LIP 4)						
A5. A alta gerência desta organização busca agir antecipadamente aos problemas, antes que os mesmos ocorram. (LIP 5)						
A6. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre idéias antagônicas. (LIP 6)						

B – Capacidade de Assumir Riscos (CAR)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
B1. A alta gerência dessa organização usualmente aceita assumir altos riscos quando visa conseguir altos retornos. (CAR 1)						
B2. A alta gerência dessa organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de mercado inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas poderão fracassar. (CAR 2)						
B3. A alta gerência desta organização inspira os colaboradores a lidarem com a tomada de riscos. (CAR 3)						
B4. A alta gerência desta organização assume altos riscos financeiros se os mesmos forem necessários para alcançar os objetivos traçados. (CAR 4)						
B5. Nesta organização é normal a alta gerência aprovar projetos de alto risco com possibilidades de altos retornos. (CAR 5)						
B6. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão arrojada quando toma decisões importantes. (CAR 6)						

C – Visão de Futuro (VIF)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
C1. Os líderes desta organização confiam em sua visão de futuro e levam-na em consideração quando tomam decisões estratégicas. (VIF 1)						
C2. Esta organização possui líderes visionários, que enxergam oportunidades no futuro muito antes dos outros. (VIF 2)						
C3. Os líderes desta organização acreditam firmemente em suas visões de futuro e passam essa confiança às pessoas com quem trabalham. (VIF 3)						
C4. A alta gerência dessa organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas. (VIF 4)						
C5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável. (VIF 5)						
C6. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência. (VIF 6)						

4D – Tolerância ao Erro (TOE)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
D1. A alta gerência dessa organização concede às pessoas a liberdade de errar. (TOE 1)						
D2. A alta gerência dessa organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo. (TOE 2)						
D3. Nessa organização acredita-se que a tolerância ao erro possibilite a geração de aprendizado a partir dos equívocos cometidos. (TOE 3)						
D4. Nessa organização os erros são analisados e discutidos de forma aberta, buscando-se gerar aprendizado a partir dos mesmos. (TOE 4)						
D5. A alta gerência dessa organização tem como normais eventuais falhas no processo de lançamento de novos produtos e serviços. (TOE 5)						
D6. Nessa organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação. (TOE 6)						

E – Canibalismo da Oferta (CAO)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
E1. Nessa organização a alta gerência promove o canibalismo da oferta, ou seja, constantemente busca substituir os próprios produtos e serviços. (CAO 1)						
E2. A alta gerência desta organização investe no lançamento de novos produtos e serviços, mesmo que venham a concorrer com produtos ainda rentáveis que a empresa possui no mercado. (CAO 2)						
E3. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos e serviços obsoletos. (CAO 3)						
E4. Nessa organização a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça. (CAO 4)						
E5. A alta gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica. (CAO 5)						
E6. A alta gerência desta organização entende que o canibalismo dos próprios produtos e serviços é muitas vezes necessário, constituindo uma importante estratégia da empresa. (CAO 6)						

F – Gestão de Longo Prazo (GLP)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
F1. A alta gerência desta organização entende que o foco de longo prazo nos resultados financeiros possa promover o alcance dos objetivos gerais estipulados. (GLP 1)						
F2. Nesta organização, a alta gerência muitas vezes sacrifica os resultados financeiros do presente em prol de ganhos maiores no futuro. (GLP 2)						
F3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo. (GLP 3)						
F4. Nessa organização o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência. (GLP 4)						
F5. Nessa organização a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação. (GLP 5)						
F6. Nessa organização os objetivos de curto-prazo não são empecilho na busca por novas oportunidades de negócio. (GLP 6)						

BLOCO II – ANTECEDENTES DO SISTEMA ORGANIZACIONAL

Questões BLOCO II – As questões que seguem dizem respeito ao **conjunto de características da organização que possam facilitar ou dificultar a formulação e implementação da Proatividade de Mercado.**

DT		CT		NA
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				Não se Aplica
				(9)

G – Capacidade de Inovação (CAI)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
G1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços. (CAI 1)						
G2. Somos reconhecidos pelo mercado como estando na fronteira da inovação tecnológica. (CAI 2)						
G3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor. (CAI 3)						
G4. Nesta empresa a inovação é encorajada de várias formas. (CAI 4)						
G5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços. (CAI 5)						
G6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes. (CAI 6)						

H – Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
H1. Nessa organização a estrutura hierárquica não é empecilho para a criatividade e o livre curso de idéias. (CBF 1)						
H2. Nessa empresa busca-se constantemente a mudança, e não manterem-se as coisas como estão. (CBF 2)						
H3. Nessa organização há espaço para a ação empreendedora. (CBF 3)						
H4. Nessa organização as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas. (CBF 4)						
H5. Os membros dessa organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior. (CBF 5)						

I – Competição Interna (COI)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
I1. Nessa organização se promove a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas idéias e soluções. (COI 1)						
I2. Nessa organização diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos. (COI 2)						
I3. Nessa organização é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade. (COI 3)						
I4. Nessa organização entende-se que a competição interna entre grupos gere mais efeitos positivos do que negativos. (COI 4)						
I5. Nessa organização fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação. (COI 5)						
I6. A competição interna entre grupos de trabalho é bem vinda e encorajada nessa organização. (COI 6)						

J – Capacidade de Educar o Mercado (CEM)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
J1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado. (CEM 1)						
J2. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado. (CEM 2)						
J3. Nessa organização se acredita possível influenciar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços. (CEM 3)						
J4. Trabalhamos junto a nossos clientes antecipadamente, com o intuito de prepará-los para futuras inovações em produtos e serviços que pretendemos lançar no mercado. (CEM 4)						
J5. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la. (CEM 5)						

L – Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DEP)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
L1. Nessa empresa investe-se tempo na seleção e contratação de profissionais voltados a agir de forma antecipada e autônoma. (DEP 1)						
L2. Nessa empresa, capacitamos as pessoas para que sejam proativas. (DEP 2)						
L3. Nessa empresa, as pessoas que geram soluções e novas idéias são recompensadas financeiramente. (DEP 3)						
L4. Nessa empresa, estimulamos e motivamos as pessoas a serem proativas, reconhecendo-as publicamente quando geram alguma idéia inovadora. (DEP 4)						
L5. Acreditamos que o comportamento proativo não seja apenas uma disposição pessoal dos indivíduos, mas também uma capacidade que pode ser desenvolvida e fomentada pela organização. (DEP 5)						
L6. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional. (DEP 6)						

BLOCO III – PROATIVIDADE DE MERCADO

Questões **BLOCO III** – As questões que seguem dizem respeito às **ações pelas quais a proatividade de mercado pode ser implementada**. A proatividade de mercado envolve três dimensões distintas: **(1) Proatividade de Oferta**: ações relativas a produtos, serviços e benefícios; **(2) Proatividade de Indústria**: ações relativas à concorrência, fornecedores, distribuidores e órgãos reguladores; e **(3) Proatividade de Cliente**: ações relativas às necessidades e preferências dos clientes e consumidores.

DT Discordo Totalmente (1)	(2) Discordo	Não Concordo Nem Discordo (3)	Concordo (4)	CT Concordo Totalmente (5)	NA Não se Aplica (9)
---	------------------------	--	------------------------	---	--

M – Proatividade de Oferta (PRO)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
M1. Quando lançamos produtos e serviços buscamos estimular a mudança no comportamento dos consumidores. (PRO 1)						
M2. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços. (PRO 2)						
M3. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos. (PRO 3)						
M4. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços. (PRO 4)						
M5. Buscamos constantemente criar produtos e serviços totalmente inovadores. (PRO 5)						
M6. Buscamos constantemente modificar o padrão da oferta existente no mercado. (PRO 6)						
M7. Quando identificamos sinais de mudanças no mercado onde atuamos, buscamos responder aos mesmos antecipadamente, por meio da criação ou modificação de nossos produtos ou serviços. (PRO 7)						

N – Proatividade de Indústria (PRI)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
N1. Buscamos influenciar os movimentos do setor em que atuamos por meio de ações praticadas no mercado. (PRI 1)						
N2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores e/ou distribuidores. (PRI 2)						
N3. Sondamos sistematicamente o mercado buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes. (PRI 3)						
N4. Pensamos sempre em maneiras de alterar a composição do mercado em que atuamos. (PRI 4)						
N5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em nosso favor. (PRI 5)						
N6. Buscamos firmar parcerias com fornecedores e/ou distribuidores. (PRI 6)						
N7. Avaliamos de forma sistemática a possibilidade de firmarmos alianças estratégicas com empresas concorrentes. (PRI 7)						
N8. Nessa organização se busca agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes. (PRI 8)						

O – Proatividade de Cliente (PRC)	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
O1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem. (PRC 1)						
O2. Buscamos modificar as preferências dos consumidores. (PRC 2).						
O3. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça. (PRC 3)						
O4. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro. (PRC 4)						
O5. Buscamos constantemente alterar o comportamento e/ou hábitos de nossos clientes. (PRC 5)						
O6. Procuramos despertar necessidades no mercado onde atuamos. (PRC 6)						

	(1) DT	(2)	(3)	(4)	(5) CT	(9) NA
A empresa na qual trabalho possui Proatividade de Mercado.						

BLOCO IV – PERFORMANCE DO NEGÓCIO

Questões **BLOCO IV** – As questões que seguem dizem respeito à performance da organização. As mesmas devem ser respondidas conforme a escala apresentada a seguir, assinalando o **GRAU DE INTENSIDADE** em que ocorreu cada uma das afirmações descritas em **COMPARAÇÃO COM O PRINCIPAL CONCORRENTE**, levando em consideração o desempenho no exercício social de 2007.

DI					DS	
Desempenho Muito Inferior	Desempenho Inferior	Desempenho Similar	Desempenho Superior	Desempenho Muito Superior	Não se Aplica	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)	

P – Performance do Negócio (PER)	(1) DMI	(2)	(3)	(4)	(5) DMS	(9) NA
P1. Crescimento das Vendas (PER 1)						
P2. Participação de Mercado (PER 2)						
P3. Lucratividade Líquida (PER 3)						
P4. Retorno sobre os Investimentos (PER 4)						
P5. Satisfação dos Clientes (PER 5)						
P6. Sucesso de Novos Produtos (PER 6)						
P7. Resultado Geral da Organização levando em conta o conjunto dos indicadores listados acima (PER 7)						

As próximas três questões referem-se ao desempenho individual da empresa. Se a mesma fizer parte de um grupo, responda levando em consideração os resultados da empresa onde você atua e não o faturamento total do conglomerado. Se a empresa possuir diversas unidades de negócios, responda levando em consideração a unidade de negócio onde você trabalha.

17 Faturamento Líquido no Exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Total da Receita no ano, descontados os impostos sobre as vendas).

18 EBITDA no exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Lucro do exercício antes do desconto dos juros, dos impostos sobre o lucro, da depreciação e da amortização; corresponde ao caixa gerado pela empresa no ano).

19 Lucro Líquido da Empresa no exercício 2007 (em milhões de Reais): R\$ _____
(Lucro depois de descontados todos os impostos).

Características da Empresa: Por favor, classifique sua empresa a partir das características listadas abaixo:

20 1. Setor principal de atuação: () indústria () atacado () varejo () serviços

() outro: _____

21 2. Número de Clientes Ativos (com no mínimo uma compra nos últimos 12 meses): _____

22 3. Ano de Fundação: _____

Características do Executivo Respondente: Por favor, caracterize o seu perfil profissional em relação aos três itens abaixo:

23 1. Cargo que o Respondente ocupa na organização: _____

24 2. Setor em que atua na organização: _____

25 3. Tempo de trabalho do Respondente na organização: _____

SUA COLABORAÇÃO FOI MUITO IMPORTANTE, OBRIGADO!