



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
AMILTON BENTO

**PROATIVIDADE DE MERCADO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE PAPEL E
CELULOSE BRASILEIRO**

Florianópolis

2014

AMILTON BENTO

**PROATIVIDADE DE MERCADO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE PAPEL E
CELULOSE BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Taisa Dias, Dra.

Florianópolis

2014

B42 Bento , Amilton, 1967-
Proatividade de mercado : uma análise do setor de papel e celulose brasileiro / Amilton Bento. – 2014.
114 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina,
Pós-graduação em Administração.
Orientação: Profª. Drª. Taisa Dias

1. Padrões de desempenho. 2. Administração de empresas. 3. Qualificações profissionais. 4. Planejamento. I. Dias, Taisa, 1972-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.3125

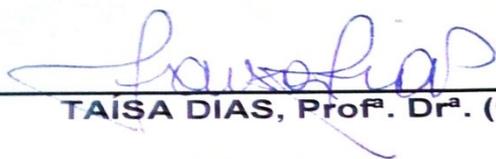
AMILTON BENTO

**PROATIVIDADE DE MERCADO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE PAPEL E
CELULOSE BRASILEIRO**

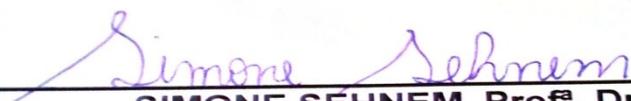
Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de julho de 2014.

Banca Examinadora:



TAÍSA DIAS, Prof.^a. Dr.^a. (Orientadora)



SIMONE SÖHNEM, Prof.^a. Dr.^a.



ALESSIO BESSA SARQUIS, Prof. Dr.



ANDRÉ LUIS DA SILVA LEITE, Prof. Dr.

Às minhas filhas, Isadora e Júlia, verdadeiras preciosidades, que compreenderam o momento valorizando esta caminhada.

À minha esposa, Maria das Graças, pelo apoio incondicional, pela compreensão nas ausências e ajuda em todos os momentos.

Aos meus pais e meus irmãos, pelo reconhecimento.

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) que, através de sua estrutura do Programa de Pós-Graduação em Administração, permitiu-me realizar este sonho.

À minha professora orientadora, Dr.^a Taísa Dias, que, durante este período, muito contribuiu para a conclusão do trabalho.

Ao corpo de professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL, com o qual tive a honra de conviver e trocar conhecimentos.

Ao professor Rogério Gava pela ajuda e atenção, sempre disposto a fornecer materiais e orientações para a realização desta pesquisa.

Aos profissionais das empresas envolvidas que colaboraram com o preenchimento do questionário.

Ao meu irmão Airton Bento, parceiro de caminhada, que sempre esteve disposto a me ajudar.

Aos meus sócios da empresa MPCI - Metal Protector Ltda., Airton Bento, André Pedroso e Nivaldo Aguiar de Abreu, pela compreensão durante a realização do mestrado.

A toda minha família, por entender as ausências, pelo reconhecimento e apoio nesta empreitada.

RESUMO

Este estudo teve como tema central a “proatividade” - comportamento presente na construção de estratégias e associado à *performance* organizacional. Até onde foi possível pesquisar, as publicações sobre esse tema concentram-se, em grande parte, em nível individual. No âmbito organizacional, as publicações ainda apontam para lacuna de estudo. Nesse caso, todavia, observou-se que parte dos estudos ocorre sem um enfoque nas especificidades de determinado setor. Diante dessa e da primeira lacuna, o objetivo da pesquisa aqui relatada foi analisar o setor de papel e celulose brasileiro sob a ótica da Proatividade de Mercado. Para alcançar o objetivo proposto, elaborou-se uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa de caráter descritivo, envolvendo dez empresas de capital aberto do referido setor com cadastro ativo na Comissão de Valores Mobiliários. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema para a construção do corpo teórico. O instrumento de coleta de dados foi um questionário adaptado de Gava (2009), composto por três blocos e totalizando 86 questões: 64 referentes aos antecedentes e 22 relacionadas às dimensões da proatividade de mercado. A amostra de respondentes incluía 40 gestores de áreas diversas dessas empresas, sendo que o retorno compreendeu 21 questionários respondidos (52,5% da amostra). Sobre os resultados obtidos dos antecedentes da proatividade de mercado, destaca-se que os quesitos liderança proativa, visão de futuro e gestão de longo prazo são responsáveis por justificar uma tendência para as práticas proativas no setor estudado. No tocante aos resultados referentes às dimensões da proatividade de mercado – oferta, cliente e indústria -, a pesquisa apontou para uma fraca iniciativa nesse sentido. Esses resultados, de forma geral, sugerem uma tímida iniciativa das organizações do setor às práticas proativas ou tendência a adotar tal comportamento.

Palavras-chave: Proatividade. Comportamento proativo. Proatividade de Mercado. Projeção de cenários.

ABSTRACT

The central theme of this study was the “proactivity”, a behavior included in the strategy construction and associated to the organizational performance. As far as it was possible to research, the publications on this theme focus mostly on the individual level. In the organizational arena, publications still indicate a lack of research. In this case, however, it was observed that part of the studies is held without focusing the specificities of a given sector. Before this lack, and also the first one, this research aimed to analyze Brazilian wood pulp and paper sector from the perspective of ‘Market Proactivity’. To reach such goal, a descriptive qual-quant approach was elaborated, involving ten companies of open capital from the mentioned sector with active registration on the Security and Exchange Commission. A bibliographic review on the theme was carried out, in order to build a theoretical body. The instrument used in the data collection was a questionnaire adapted from Gava (2009), which is composed of three blocks, with a total of 86 questions: 64 on the background and 22 about the dimensions of market proactivity. The sample of responders included 40 managers of different areas in the companies, of whom 21 returned answered questionnaires (52,5% of the sample). The results on the backgrounds of market proactivity highlight that the proactive leadership, vision of future and long-term management are requisites that justify a tendency for the proactive practices on the studied sector. About the results on the dimensions of proactive market – offer, customer and industry – the research indicated a weak initiative. These results, in general, suggest a shy initiative of the sector organizations to the proactive practices or tendency to adopt such behavior.

Keywords: Proactivity. Proactive behavior. Market proactivity. Scenarios projection.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 01 - Antecedentes da Proatividade de Mercado	39
Figura 02 - Fatores da alta gerência e a Proatividade de Mercado.....	40
Figura 03 - O Sistema Organizacional e a Proatividade de Mercado.....	52
Figura 04 - Representação inicial para o modelo teórico	60
Figura 05 - Representação das variáveis.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Estudos destacados na literatura sobre a proatividade.....	16
Quadro 02 - Dimensões genéricas da proatividade e correspondência na literatura	19
Quadro 03 - Balança comercial do setor US\$ milhões.....	71
Quadro 04 - Variáveis dos antecedentes da Proatividade de Mercado.....	74
Quadro 05 - Variáveis referentes à Proatividade de Mercado.....	74
Quadro 06 - Empresas com registro ativo na base CVM do setor de papel e celulose brasileiro.....	76
Quadro 07 - Resultados estatísticos da Liderança Proativa (LIP).....	81
Quadro 08 - Resultados estatísticos da Capacidade de assumir riscos (CAR).....	82
Quadro 09 - Resultados estatísticos da Visão de Futuro (VIF).....	83
Quadro 10 - Resultados estatísticos da Tolerância ao Erro (TOE).....	84
Quadro 11 - Resultados estatísticos do Canibalismo da Oferta (CAO).....	85
Quadro 12 - Resultados estatísticos da Gestão de Longo Prazo (GLP).....	86
Quadro 13 - Resultados estatísticos da Capacidade de Inovação (CAI).....	87
Quadro 14 - Resultados estatísticos da Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF).....	88
Quadro 15 - Resultados estatísticos da Competição Interna (COI).....	88
Quadro 16 - Resultados estatísticos da Capacidade de Educar o Mercado (CEM).....	90
Quadro 17 - Resultados estatísticos do Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DEP).....	91
Quadro 18 - Resultados estatísticos da Proatividade de Oferta (PRO).....	94
Quadro 19 - Resultados estatísticos da Proatividade de Indústria (PRI).....	95
Quadro 20 - Resultados estatísticos da Proatividade de Cliente (PRC).....	96

LISTAS DE TABELAS

Tabela 01 - Período das publicações	18
Tabela 02 - Faturamento anual (em R\$ mil).....	71
Tabela 03 - Representatividade das áreas e percentual de respostas.....	78
Tabela 04 - Tempo de atuação dos respondentes na organização.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Resultados dos antecedentes da proatividade de mercado	92
Gráfico 02 - Resultados das dimensões da proatividade de mercado (22 questões)	97

LISTA DE ABREVIATURAS

ABTCP - Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel
CAI - Capacidade de Inovação
CAO - Canibalismo da Oferta
CAR - Capacidade de Assumir Riscos
CBF - Cultura Baseada na Flexibilidade
CDE - Conselho de Desenvolvimento Econômico
CEM - Capacidade de Educar o Mercado
COI - Competição Interna
DEP - Desenvolvimento da Proatividade Pessoal
GLP - Gestão de Longo Prazo
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIP - Liderança Proativa
PABX - Private Automatic Branch Exchange (Troca automática de ramais privados)
PRC - Proatividade de Cliente
PRI - Proatividade de Indústria
PRO - Proatividade de Oferta
TOE - Tolerância ao Erro
VIF - Visão de Futuro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVAS	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 CONCEITUANDO PROATIVIDADE	24
2.2 FASES DO COMPORTAMENTO PROATIVO	27
2.2.1 Fase da antecipação	27
2.2.2 Fase do planejamento	28
2.2.3 Fase da ação voltada para impacto futuro	28
2.3 DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO PROATIVO	29
2.3.1 Dimensão do comportamento proativo quanto à forma	29
2.3.2 Dimensão do comportamento proativo quanto ao alvo pretendido de impacto	29
2.3.3 Dimensão do comportamento proativo quanto à frequência	30
2.3.4 Dimensão do comportamento proativo quanto ao tempo (cronometragem)	30
2.3.5 Dimensão do comportamento proativo quanto à tática	31
2.4 FATORES QUE PODEM DESPERTAR O COMPORTAMENTO PROATIVO.....	31
2.4.1 Fatores relacionados à responsabilidade	31
2.4.2 Fatores relacionados à ambiguidade	31
2.4.3 Fatores relacionados à autonomia	32
2.5 A PROATIVIDADE E A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	32
2.5.1 Resultado em nível individual	32
2.5.2 Resultados em nível de equipe	34
2.5.3 Resultados em nível organizacional	35
2.6 A PROATIVIDADE NO CAMPO ESTRATÉGICO.....	35
2.7 ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO	38
2.7.1 Antecedentes da alta gerência	39
2.7.1.1 Liderança Proativa	40

2.7.1.2 Capacidade de Assumir Riscos.....	43
2.7.1.3 Visão de Futuro	45
2.7.1.4 Tolerância ao Erro	47
2.7.1.5 Canibalismo da Oferta.....	49
2.7.1.6 Gestão de Longo Prazo.....	51
2.7.2 Antecedentes do Sistema Organizacional	51
2.7.2.1 Capacidade de Inovação.....	52
2.7.2.2 Cultura Baseada na Flexibilidade	54
2.7.2.3 Competição Interna	56
2.7.2.4 Capacidade de Educar o Mercado	57
2.7.2.5 Desenvolvimento da Proatividade Pessoal	58
2.8 PROATIVIDADE DE MERCADO	58
2.8.1 As dimensões da Proatividade de Mercado segundo Gava (2009).....	61
2.8.1.1 Proatividade de Oferta.....	62
2.8.1.2 Proatividade de Indústria.....	63
2.8.1.3 Proatividade de Cliente	65
2.8.2 Consequências da Proatividade de Mercado	67
2.9 O MERCADO DE PAPEL E CELULOSE BRASILEIRO.....	69
3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS.....	73
3.1 PERCURSO DA PESQUISA PARA COLETA DE DADOS	76
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.1 RESULTADOS REFERENTES AOS ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO.....	79
4.2 RESULTADOS REFERENTES ÀS DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO.....	92
4.2.1 Resultados referentes à dimensão da proatividade de oferta.....	93
4.2.2 Resultados referentes à dimensão da proatividade de indústria	94
4.2.3 Resultados referentes à dimensão da proatividade de cliente	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados etapa descritiva	114

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo do atual mercado e o processo global dos negócios exigem das organizações capacidade de inovação, projeção de cenários e ações em longo prazo que antecipem as necessidades organizacionais. Planejar o futuro e criar tendências não devem ser atitudes tratadas como uma questão mística na busca de adivinhar, mas, com base em pesquisas, procurar alcançar uma realidade possível. Conforme De Masi (2000), planejar o futuro não depende dos caprichos dos deuses, mas do modo pelo qual nós o prevemos e preparamos cientificamente. Já na visão de Schwartz (2000), cenários podem ser definidos como uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes e futuros alternativos, nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer, uma vez que representam um conjunto de formas organizadas para “sonharmos” eficazmente sobre nosso futuro. Diante dessa perspectiva, as organizações devem procurar desenvolver comportamentos em suas culturas internas nessa linha de ação, propiciando alta competitividade com foco na perpetuidade no mercado.

Nesse contexto, destaca-se a proatividade como um comportamento-chave na formação de empresas com esse propósito, foco em longo prazo e na sobrevivência através de ações antecipatórias. Estudos relacionados à proatividade no contexto organizacional despertam interesse há algum tempo (JOHANESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999). O interesse sobre o tema reflete-se diretamente no aumento da produção científica, fazendo surgir um grande número de conceitos sobre esse comportamento (BINDL; PARKER, 2011). Dentre as produções científicas acerca do tema, algumas associam esse comportamento à *performance* organizacional, que pode ocorrer em nível individual, de equipe e de organização (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). Há também estudos relacionados a fatores que podem influenciar no estágio da proatividade no meio empresarial. E um exemplo disso é a busca de informações. Como o nível de informação de uma empresa está associado à sua competitividade, a busca de informações sobre todos que estão inseridos no cenário da organização fará com que esta seja proativa (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997).

A proatividade é encontrada na literatura de forma discreta, mas, em alguns casos, de forma explícita. Vários estudos foram elaborados abordando a estratégia organizacional, relacionados às análises e aos conceitos (MILES; SNOW,

1978; PRAHALAD; HAMEL, 1990; MARKIDES, 2008). É, por conseguinte, um tema relevante no campo do *marketing*, com novas percepções e perspectivas orientadas para o mercado e as transformações do ambiente competitivo com uma visão proativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). No que tange às pesquisas da proatividade com foco na estratégia de mercado, todavia, existem lacunas a serem preenchidas (SANDBERG, 2002).

Especificamente neste estudo, o qual trata da Proatividade de Mercado no setor de papel e celulose brasileiro, ela é abordada a partir das variáveis definidas por Gava (2009). A pesquisa de campo dessas variáveis pode verificar tendências das organizações a adotarem ou não esse comportamento. Assim, esta dissertação possui em sua estrutura cinco capítulos: o primeiro refere-se aos aspectos introdutórios com a contextualização do problema, objetivos geral e específicos que se pretende alcançar e as justificativas para o estudo. O segundo capítulo contempla o referencial teórico, com os aspectos históricos da proatividade, definições, a Proatividade de Mercado e suas consequências, assim como um breve apanhado sobre o mercado de papel e celulose brasileiro, com aspectos históricos e sua participação na economia brasileira. O terceiro capítulo refere-se à caracterização da pesquisa e dos procedimentos metodológicos, com a definição da amostra e do método utilizado. O quarto capítulo trata da análise dos resultados; nele, as variáveis são analisadas de acordo com as respostas de campo e com as comparações dos resultados com os estudos de Gava (2009). Por fim, as considerações finais contemplam um breve apanhado da literatura, a fase descritiva, assim como limitações e sugestões para próximas pesquisas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Observa-se, atualmente, um interesse significativo do mercado acerca do comportamento proativo nas relações profissionais. Na década de 1960, Swietlik (1968) procurou estudar esse comportamento relacionando-o às personalidades definidas por alguns estudiosos, que o resumiu em "personalidade de reação" ou "personalidade pró-ativa" (SWIETLIK, 1968). No entanto, somente na década de 1990, surgiram pesquisas significativas da personalidade proativa. De acordo com Bateman e Crant (1993), a personalidade proativa seria a tendência de propiciar, de forma estável, uma mudança ambiental. O comportamento proativo está associado,

então, às mudanças (JOHANESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999) e às ações no sentido de criar novas oportunidades no ambiente competitivo, a modelar o ambiente e o mercado por meio da inovação (MILES; SNOW, 1978). Está relacionado, também, à busca por novas oportunidades de negócios (MARKIDES, 2008), demandas ainda não percebidas e concretizadas através de ações antecipatórias (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

A proatividade, portanto, aparece na literatura como um elemento relevante no escopo da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996) e relacionada à *performance* organizacional (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007; OLIVEIRA JUNIOR, 2009). A atitude proativa propicia criar tendências e guiar preferências. As empresas fornecem as regras ao mercado e não há submissão para segui-las, postura de não absorvê-las ou apenas reagir aos seus impactos, mas a gerá-las (ARAGÓN-CORREA, 1998).

Nessa corrente de estratégia proativa nas organizações, Araújo e Gava (2008) observam que toda organização deve ser articulada na comunicação e no relacionamento com seus clientes, investidores, concorrentes e colaboradores. Os autores supracitados argumentam que esse comportamento proativo promove, de forma antecipada, as mudanças que serão capazes de gerar ou modificar necessidades e preferências dos interessados na marca, nos produtos e serviços oferecidos. Observam que para a organização atingir um estágio proativo, várias são as *nuances* que envolvem esse processo, e ressaltam, ainda, que uma organização será proativa se estimular a inovação (ARAÚJO; GAVA, 2008).

A seguir, os principais estudos encontrados na literatura que abordam a proatividade de forma geral, origem e conceito:

Quadro 01 - Estudos destacados na literatura sobre a proatividade

(continua)

ESTUDO	CORRESPONDÊNCIA NA LITERATURA
Swietlik (1968)	Estudo da personalidade proativa.
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.

(continuação)

ESTUDO	CORRESPONDÊNCIA NA LITERATURA
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, em uma atitude de antecipação.
Bateman e Crant (1993)	Conceituando personalidade proativa através dos aspectos relacionados à estrutura do trabalho.
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.
Aragón-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.
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.
Frese e Fay (2001)	Abordagem do comportamento proativo, relação da reatividade e proatividade.
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.
Griffin, Neal e Parker (2007)	Associam este comportamento à <i>performance</i> organizacional, que pode ocorrer em nível individual, em equipe e em nível de organização.
Markides (2008)	Postura voltada a mudar as regras do jogo de mercado pela construção de novos modelos de negócio.
Grant e Ashford (2008)	Classifica o comportamento proativo em cinco dimensões.
Araújo e Gava (2008)	Associação da proatividade à estratégia organizacional, ser articulada na comunicação e no relacionamento com seus clientes, investidores, concorrentes e colaboradores.
Gava (2009)	Construto da Proatividade de Mercado.
Oliveira Júnior (2009)	Proatividade como orientação empreendedora com impacto na <i>performance</i> organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Tabela 01 - Período das publicações

Período de pesquisa	Quantidade	Percentual (%)
1960 – 1970	1	4,76
1971 – 1980	2	9,52
1981 – 1990	1	4,76
1991 – 2000	9	42,86
2001 – 2010	8	38,10
Total	21	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Em suas pesquisas, Gava (2009), visando à criação de um modelo teórico para Proatividade de Mercado, base deste trabalho, buscou na literatura estudos que respondessem às suas indagações, os quais permitiram definir a Proatividade de Mercado em três dimensões: proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente.

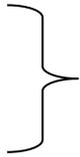
O primeiro estudo considerado foi encontrado em Hamel e Prahalad (1994), autores que discorrem sobre a criação de espaços competitivos ainda inexplorados, ações que permitem ir além do convencional (em nível de produtos e de serviços), além das necessidades explícitas dos consumidores. Dando continuidade a essa abordagem, Hamel (1996) elaborou, com mais precisão, essa questão, que chamou de "estratégia revolucionária". Definiu que uma empresa pode alterar o mercado de forma radical, isto é, alterar a forma pela qual compete. Para promover mudanças, deve agir em três dimensões: dimensão dos produtos e serviços (arma principal: a inovação), dimensão do mercado (foco em mudar o comportamento dos clientes e consumidores) e dimensão da indústria (voltada para a transformação com a criação de novos formatos e cadeia de valor). Posteriormente, estudos de Markides (1999) também enfocam essa questão, ressaltando que uma empresa será proativa se conseguir propagar inovações nas dimensões dos produtos, clientes e processos, alterando as regras do jogo da competição (MARKIDES, 1999). Na mesma linha de pensamento, Kim e Mauborgne (1999) observam que devem ser criados novos espaços competitivos, estratégias que permitam criar novas demandas de mercado (dimensão dos clientes), uma nova curva de valor aos produtos e serviços (dimensão da oferta) e definir novas estratégias quebrando paradigmas (dimensão da indústria).

Ainda sobre essa questão, comentam Jaworski, Kohli e Sahay (2000), no sentido de guiar os movimentos do ambiente de mercado em dois níveis: estrutural (ações estratégicas para alterar os padrões da cadeia de valor) e comportamental (ações proativas dirigidas aos clientes e competidores). Para reforçar esse debate, Kumar, Scheer e Kotler (2000) discorrem que as estratégias para modelar o mercado podem acontecer em nível de produtos, clientes e indústria. Ademais, com base nessas duas linhas de pensamento, Hills e Sarin (2003) concluíram que os níveis de produto, mercado e indústria são campos possíveis de ações proativas em relação ao mercado. Já os estudos de Sandberg e Hansén (2004) definiram a orientação proativa em duas formas: Proatividade de Mercado voltada à demanda (clientes e consumidores) e Proatividade de Mercado voltada à competição (concorrentes). Por meio desse apanhado da literatura, Gava (2009), por fim, evidenciou que a Proatividade de Mercado pode ser implementada em três dimensões básicas: no âmbito da oferta, da indústria e dos clientes.

O quadro a seguir resume as abordagens que sustentaram o modelo desenvolvido por Gava (2009) para análise da Proatividade de Mercado.

Quadro 02 – Dimensões genéricas da proatividade e correspondência na literatura

(continua)

ESTUDO LITERATURA	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	 <p>Alterar as regras da competição</p>
Kim e Mauborgne (1999)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma nova curva de valor • Definição de novos grupos estratégicos • Criação de novas demandas
Sandberg e Hansén (2004)	Oferta Indústria Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Não Contempla • Proatividade voltada à competição • Proatividade voltada à demanda

(continuação)

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
-----------------	---------------------------------	---

Fonte: Gava (2009).

Conforme as abordagens da literatura supramencionada, observa-se uma tendência na busca do novo, ou seja, de ir além dos modelos tradicionais, objetivando uma nova filosofia de negócio. Verifica-se um debate e um enfoque nas necessidades ainda não percebidas, na alteração de preferências de consumo e na criação de novos benefícios e proposta de valor. Com base nesse apanhado, sugere-se que, para a implementação da Proatividade de Mercado, faz-se necessário um planejamento de longo prazo que possa criar condições favoráveis a este fim. Diante do atual mercado globalizado, existe uma tendência de os setores da economia atuarem dentro de um planejamento estratégico com o objetivo de antecipar metas e cenários. No Brasil, existem segmentos altamente competitivos com foco nessa estratégia, um exemplo é o setor de papel e celulose brasileiro, uma vez que possui políticas claras de planejamento em longo prazo. O setor em destaque, por intermédio da ABTCP (Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel), no ano de 2008, desenvolveu um projeto denominado "cenários". No referido estudo, foi criado um plano estratégico para o setor contemplando a definição de metas para um período de quinze anos, ou seja, até o ano de 2023.

Convém ressaltar que o mercado de papel e celulose brasileiro ocupa um lugar de destaque na economia, afinal sua participação no PIB é de aproximadamente 1%, dado que evidencia sua importância econômica para o país. Esse setor industrial brasileiro possui uma cadeia produtiva diferenciada, a qual envolve reflorestamento, produção madeireira, fabricação de papel, celulose, transformação de papel em artefatos e produtos gráficos. Além dessas atividades, contempla geração de energia, transportes rodoviário, ferroviário e marítimo, de produtos e matérias-primas. O processo de produção também se relaciona com outros setores da economia, como serviços, indústria química, mineração, bens de capital e engenharia. Ademais, a produção oriunda do setor cumpre um importante papel no suprimento de necessidades da sociedade, como cultura, lazer, educação, embalagens, higiene, moradia, dentre outras.

No tocante às estratégias para competir no mercado, Jorge (1993) e Jorge, Naretto e Soares (1993) analisaram separadamente as empresas do setor, dividindo-as em empresas do setor de celulose e empresas do setor de papel. Segundo os autores citados, as estratégias adotadas pelas empresas de celulose dividem-se em dois grupos: estratégias de produção e estratégias de mercado. A primeira envolve as questões relacionadas à produtividade, à qualidade das florestas com o uso de pesquisas genéticas, à proteção do meio ambiente e a melhorias do processo de fabricação para aumentar a eficiência e os ganhos de escala. Com relação à segunda, visa a integrar a produção de celulose e a distribuição dos produtos finais, fusões e aquisições de empresas, assim como promoção de melhorias na relação empresa e cliente. Quanto às estratégias adotadas pelas empresas de papel, foram definidas conforme a seguir: estratégias de fornecimento de fibras, objetivando preço e qualidade competitivos; estratégias produtivas relacionadas a equipamentos com a modernização de máquinas; estratégias de verticalização da indústria com a fusão de produtores de celulose e de papel, além de estratégias de concentração de mercado através de incorporação, fusão e *joint-ventures* (JORGE, 1993; JORGE; NARETTO; SOARES, 1993).

Diante disso, observa-se que o setor de papel e celulose brasileiro, além da sua representatividade econômica, possui foco no planejamento estratégico de longo prazo e estratégias competitivas para o mercado globalizado. As características e o comportamento desse setor industrial brasileiro o credenciam como um setor em potencial para a efetivação da Proatividade de Mercado. Sobre os estudos do referido tema, até onde foi pesquisado, foram realizados em segmentos distintos da economia, sem evidências de estudos em setores específicos. A partir dessa abordagem, conclui-se que novos estudos empíricos devam ser elaborados sobre a Proatividade de Mercado, destacando-se o segmento de papel e celulose brasileiro, que faz surgir a pergunta que se pretende responder com esta pesquisa, a saber:

Em que medida o setor de papel e celulose brasileiro é proativo?

1.2 OBJETIVOS

Diante da pergunta de pesquisa que guiou o trabalho, foram definidos os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a Proatividade de Mercado no setor de papel e celulose brasileiro.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral e do problema de pesquisa, aspectos específicos serão analisados a fim de fornecer subsídios para as respostas da questão central do estudo, conforme a seguir:

- ✓ Verificar o comportamento do setor de papel e celulose brasileiro em relação aos antecedentes da Proatividade de Mercado.
- ✓ Caracterizar o setor de papel e celulose brasileiro em relação à dimensão da proatividade de oferta (PRO).
- ✓ Caracterizar o setor de papel e celulose brasileiro em relação à dimensão da proatividade de indústria (PRI).
- ✓ Caracterizar o setor de papel e celulose brasileiro em relação à dimensão da proatividade de cliente (PRC).

1.3 JUSTIFICATIVAS

De acordo com pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010, de cada 100 empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. Conforme a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fechou as portas em três anos. Nesse contexto, a proatividade pode alterar o cenário, já que está ligada a contextos de incertezas, assumindo o controle da situação que pode resultar em impactos positivos no desempenho (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007).

O comportamento proativo influencia positivamente a *performance* empresarial, com resultado superior àquelas que somente respondem ao mercado (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GAVA, 2009). Com base nessas informações, sugere-se que a proatividade poderia ser um atenuante a essa

realidade, como um componente a mais na cultura organizacional para diminuir a mortalidade empresarial. Poderia ser considerada, dessa maneira, uma janela para o futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1994), uma visão de longo prazo que poderia ser determinante para aumentar o tempo de sobrevivência das empresas no mercado.

A análise da Proatividade de Mercado no setor de papel e celulose brasileiro permitiu conhecer o perfil das organizações do segmento e a tendência em relação a esse comportamento. A proposta da pesquisa, ao estudar um segmento específico, está fundamentada nas lacunas observadas na literatura, nas semelhanças entre as organizações e na relevância econômica do setor. Alguns estudos foram desenvolvidos sobre o tema, porém em segmentos distintos (GAVA, 2009; OLIVEIRA JUNIOR, 2009) e realidades de mercado diferentes, o que pode dificultar a aproximação da realidade no que tange a apontar diferenças de comportamentos estratégicos ou competitividade das empresas.

Atualmente, observa-se o surgimento de muitos termos e o uso de forma indiscriminada de muitas expressões, que acabam caindo no gosto de palestrantes e gestores sem um aprofundamento do verdadeiro significado. Nesse contexto, aparece o termo proatividade, pois comumente seu sinônimo está associado à iniciativa, criatividade, inovação e também a engajamento, sem haver uma abordagem convincente acerca de sua definição. Corroboram esta posição os estudos de Sandberg (2002), que descrevia que a proatividade é um vocábulo muito utilizado, mas pouco compreendido. Logo, o termo será detalhado neste estudo com a devida discussão do meio acadêmico. Conforme análise dos estudos relacionados ao tema, constata-se que a proatividade tem sido tratada com foco no individual, em resultados individuais (GRANT; PARKER; COLLINS, 2008; CRANT, 1995); no entanto, o enfoque em nível de organização é vago (KOOP; DE REU; FRESE, 2000).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Johanessenn, Olaisen e Olsen (1999), os estudos sobre a proatividade no âmbito das organizações despertam interesse há algum tempo. O comportamento proativo está relacionado às particularidades comportamentais motivadas nas relações do trabalho (BATEMAN; CRANT, 1993). Para compreender este comportamento de forma abrangente, é necessário analisar os antecedentes, os mecanismos, as consequências da proatividade em relação aos estudos científicos e às pesquisas sobre motivação no trabalho (LOCKE; LATHAM, 2002).

2.1 CONCEITUANDO PROATIVIDADE

Conforme Grant e Ashford (2008), enquanto os estudiosos estavam desenvolvendo conceitos de proatividade fundamentados em processos de mudanças, desenvolvimento e estruturas de trabalho, dois campos de estudos organizacionais começaram a avançar com o objetivo de integrar a proatividade a personalidade proativa e a iniciativa pessoal. Ainda na década de 1960, Swietlik (1968) procurou integrar concepções de estrutura de personalidade definidas por grandes estudiosos, como Allport, Freud, Maslow, e Murray; e as resumiu em "personalidade de reação " ou " personalidade pró-ativa". No entanto, somente na década de 1990, surgiram pesquisas significativas da personalidade proativa. De acordo com Bateman e Crant (1993), a personalidade proativa seria a tendência de propiciar, de forma estável, uma mudança ambiental.

Enquanto Bateman e Crant (1993) e outros autores conceituavam personalidade proativa nos Estados unidos, Frese e Fay (2001) desenvolveram uma definição para iniciativa pessoal na Europa, conceituando como um comportamento no trabalho denominado de autopartida. A sua abordagem proativa se fundamentaria na persistência em superar os obstáculos na busca das metas (FRESE; FAY, 2001). Os autores anteriormente citados distinguiram iniciativa pessoal do passivo tradicional, porque este era conceituado como a parte reativa no trabalho, ausência de ação que constitui inatividade, apenas respostas às situações definidas como reatividade, enquanto a iniciativa pessoal é considerada um conceito proativo pautado em agir com antecedência, o que vai além da execução de tarefas, seriam metas próprias definidas pelas pessoas, com foco de resolver problemas que

ainda não ocorreram (FRESE, 2006 ; FRESE; FAY, 2001). Esses conceitos permitem o entendimento sobre proatividade em dois aspectos relevantes. O primeiro se concentra nas personalidades de indivíduos que tendem a se comportar de forma proativa (BATEMAN; CRANT, 1993). O segundo aspecto na iniciativa pessoal, segundo os estudos de Frese e Fay (2001), incide diretamente sobre os próprios comportamentos proativos. Nesse contexto, a iniciativa pessoal expande os conceitos de proatividade para além da definição oferecida na literatura, que trata da personalidade proativa. Considerando Bateman e Crant (1993), os comportamentos proativos são artifícios que efetuam as mudanças, no entanto, os autores Frese (2006) e Frese et al. (1996) conceituam os comportamentos proativos como antecipatórios e prospectivos.

Algumas iniciativas no sentido de integrar esses conceitos são observadas na literatura, a busca de combinar as características favoráveis da personalidade proativa e os conceitos de iniciativa pessoal em uma concepção integrada do comportamento proativo (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). Com base nesses estudos, foi definido como comportamento proativo a ação antecipatória que os empregados assumem de forma a impactar a si mesmos e/ou seus ambientes. Definição esta que corrobora as definições do dicionário "Oxford", que define comportamento proativo como o que cria ou controla uma situação, tomando a iniciativa ou por eventos antecipatórios (por oposição ao responder a elas), e "ProAct" como tomar medidas proativas, para agir com antecedência, para antecipar" (OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY, 2005). Esta definição distingue o comportamento proativo do comportamento motivado. Este geralmente é mais passivo e reativo, enquanto aquele significa agir com antecedência (GRANT; ASHFORD, 2008).

Segundo Lumpkin e Dess (1996), o termo proatividade institui o comportamento focado em modelar o mercado, procurando dar início às transformações e não se ater a responder de forma reativa às mudanças acontecidas. Isso leva a crer que a proatividade fundamenta-se em dois elementos, quais sejam: antecipação e criação (LUMPKIN; DESS, 1996). Conforme Johannessenn, Olaisen e Olsen (1999), a antecipação implica atuar antes de um acontecimento vislumbrado; e a criação proativa pressupõe iniciativa no sentido de provocar a mudança, modificando as condições de mercado. Na mesma linha de pensamento, Sandberg (2002) corrobora que Proatividade de Mercado seja a

tendência da organização de conseguir modificar as condições do ambiente de negócios e tirar benefícios dessas mudanças. Visa a antecipar mudanças ou criá-las, ressaltando o caráter funcional da proatividade e possibilita seu estudo a partir de distintas áreas organizacionais (SANDBERG, 2002). Além disso, para Barney (1991), quando uma empresa executa uma estratégia antes de seus competidores, ela está sendo proativa. Ter visão das oportunidades associadas à estratégia que a empresa pretende implementar indica esse comportamento. Dessa forma, uma empresa poderá obter vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes, ter acesso facilitado aos canais de distribuição, criar uma imagem positiva no mercado e cultivar boas relações com os clientes (BARNEY, 1991).

Para Araújo e Gava (2008), o comportamento proativo propicia criar tendências e guiar preferências. As empresas poderiam fornecer as regras ao mercado e dizer não à submissão de segui-lo, não absorver ou apenas reagir aos impactos, mas gerá-los. Logo, para antever as necessidades do mercado e o comportamento dos seus concorrentes, é preciso fazer uso da proatividade, característica intrinsecamente associada à capacidade da organização de se antecipar e moldar o cenário a seu favor. A proatividade é um comportamento que pode ser utilizado a qualquer tempo e de forma contínua, incutido na cultura organizacional (ARAÚJO; GAVA, 2008). Os autores ainda acrescentam que nenhuma organização precisa nascer proativa, porém, poderá tornar-se. Salientam que as empresas podem adotar esse comportamento, mesmo não tendo um berço proativo. Podem, ao longo do tempo, incuti-lo em sua cultura organizacional de forma continuada (ARAÚJO; GAVA, 2008).

De acordo com Grant e Ashford (2008), proatividade é um comportamento de ação autodirecionada e com olhar no futuro. Esse comportamento pode ser observado na atitude dos funcionários, propondo mudanças com a introdução de métodos para exercer suas atividades, com influência na estratégia empresarial e nas mudanças deles próprios com o desenvolvimento de novas habilidades para necessidades futuras. Portanto, deve haver foco na antecipação e nas mudanças para assumir o controle (GRANT; ASHFORD, 2008; PARKER; WALL; JACKSON, 2006). Com a descentralização das empresas, existe tendência a mudanças constantes, à necessidade de inovação e a incertezas mercadológicas, e tais tendências exigem que os funcionários tenham iniciativas e sejam proativos (CAMPBELL, 2000; WALL; JACKSON, 1995).

Alguns estudos revelam que a proatividade é um processo que pode ser aplicado tanto dentro quanto fora das atribuições dos funcionários. Os funcionários podem ser proativos na execução de suas tarefas; um exemplo seria a realização das mesmas antes do previsto ou mobilizar recursos adicionais para a realização dessas tarefas. As diferenças entre o papel do funcionário e o que não seria o seu papel, muitas vezes, não são claras (FRESE; FAY, 2001). Dessa forma, o que é de incumbência ou não do funcionário depende da interpretação deste ou de quem observa. Os funcionários proativos definem suas funções de forma mais ampla (PARKER, 2000; PARKER; WALL; JACKSON, 1997). Por isso, a próxima seção trata das diferentes fases do processo que caracteriza o comportamento proativo.

2.2 FASES DO COMPORTAMENTO PROATIVO

De acordo com Grant e Ashford (2008), o comportamento proativo pode ser definido em três fases principais: antecipação, planejamento e ações voltadas para o impacto futuro.

2.2.1 Fase da antecipação

A fase da antecipação significa o início do comportamento proativo, o envolvimento dos funcionários em pensar no futuro para prever resultados futuros (WEICK; ROBERTS, 1993; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 1999). A antecipação depende da imaginação de futuros possíveis, representação mental de uma visão ou imagem de algum objeto, pessoa ou evento, que possa se concretizar no futuro (BEACH, 1990; KARNIOL; ROSS, 1996). A antecipação pode ser imaginação dos benefícios e custos na busca desses benefícios. De acordo com Kosslyn (1987), é a imaginação e visão de pelo menos duas funções críticas, uma serve para navegação e rastreamento e permite que imaginem um evento e seu desdobramento. A outra tem a função de compreensão e permite que as pessoas compreendam e processem informações. É quando as pessoas idealizam um cenário que temporariamente assumem a necessidade de construir uma versão aceitável, e que, ao se realizar, evoca reações emocionais e estimula a solução de problemas (TAYLOR et al., 1998). Pesquisadores demonstraram que a antecipação e a imaginação de objetivos futuros motivam as pessoas a atingir esses objetivos

(LOCKE; LATHAM, 2002), e, idealizando parcerias, eles se realizam ao longo do tempo (MURRAY; HOLMES; GRIFFIN, 1996).

2.2.2 Fase do planejamento

No tocante à fase do planejamento, a segunda fase do comportamento proativo, os funcionários irão desenvolver planos e o modo como agirão para implementar suas ideias. Planejamento é preparar com antecedência uma determinada tarefa, projeto, atividade ou ação (LITTLE, 1983; NURMI, 1991) e descrever os passos para antecipação de metas futuras com o objetivo de obter resultados concretos (FRESE; FAY, 2001). Planejamento pode ser definido como um guia para a implementação da visão futura, que detalha como um evento. O seu resultado será impedido ou promovido, segundo Gollwitzer (1999). Além disso, o planejamento envolve o desenvolvimento de estratégias alternativas, planos alternativos, caso aconteçam imprevistos e insucessos (FRESE; FAY, 2001), afinal, desempenha o papel crucial de traduzir visões e comportamentos. Investigadores demonstram que um detalhamento de planos e uma linha de ação clara, de como os objetivos serão alcançados, aumentam a motivação das pessoas na busca da realização dos objetivos (GOLLWITZER, 1999; GOLLWITZER; BRANDSTÄTTER, 1997).

2.2.3 Fase da ação voltada para impacto futuro

A terceira fase do comportamento proativo, ação voltada para o impacto futuro, é fundamentada com base na antecipação e planejamento, o que significa a representação psicológica de um possível comportamento. Essa ação é a manifestação física de antecipação e planejamento em comportamentos concretos (GRANT; ASHFORD, 2008). Quando os colaboradores concentram suas ações para o impacto futuro, existe a consciência dos efeitos dessas ações em si mesmos e seus ambientes (WEICK; ROBERTS, 1993). Consideram não apenas impactos de suas ações em longo prazo, mas também em curto prazo. Nesse contexto, agem com previsão, evitando problemas futuros por meio do aproveitamento de oportunidades futuras (FRESE; FAY, 2001).

2.3 DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO PROATIVO

De acordo com Grant e Ashford (2008), o comportamento proativo apresenta algumas dimensões, como uma categoria geral de ações, e varia ao longo do tempo, pelo menos em cinco dimensões: forma, alvo pretendido de impacto, frequência, tempo e táticas. Para os autores, essas dimensões foram escolhidas por constarem em várias literaturas na busca de respostas para as perguntas: "quem", "o quê", "quando", "como" e "por que". Nas definições de Grant e Ashford (2008), o "quem" é capturado em parte pelos funcionários que decretam o comportamento proativo e a outra parte pelo alvo a ser atingido; o "que" é capturado pela forma e frequência; o "quando" se refere ao tempo; o "como" é capturado pelas táticas usadas; e, por fim, o "por que" está relacionado aos antecedentes e mecanismos.

2.3.1 Dimensão do comportamento proativo quanto à forma

Nesta dimensão, o comportamento proativo varia quanto à forma, ao tipo ou à categoria de comportamento realizado. As formas que melhor representam esta dimensão para o comportamento proativo estão relacionadas ao *feedback* e ao estabelecimento da rede social. Os funcionários fazem planos, mas solicitam um retorno e comentários sobre o impacto, a busca da melhoria do desempenho e de seus egos. Assim, visam à formação de laços e conexões sociais por meio das relações interpessoais. São ações voluntárias por meio das quais os funcionários se comprometem a obter informações e avaliações (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.3.2 Dimensão do comportamento proativo quanto ao alvo pretendido de impacto

Esse comportamento refere-se a "quem" ou "o que" e pode prejudicar ou alterar. Nessa dimensão, os funcionários se envolvem em um comportamento proativo com o objetivo de atingir três alvos: o eu, outras pessoas ou a organização (VAN DYNE; CUMMINGS; MCLEAN PARKS, 1995). Os funcionários podem ter a intenção de atingir múltiplos alvos, ou seja, ao se considerar como alvos de impacto, cada um busca *feedback* para melhorar seu ego, sua imagem diante da organização e seu desempenho (ASHFORD; BLATT; VANDEWALLE, 2003). Sobre os aspectos

relacionados a outras pessoas como alvo pretendido do impacto, podem ser citados os gestores, já que buscam o *feedback* sobre seu próprio desempenho em benefício de seus empregados, muitas vezes prestando assessoria e orientação para os outros (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.3.3 Dimensão do comportamento proativo quanto à frequência

Esta dimensão, a frequência, que seria a terceira citada, está relacionada à probabilidade de um comportamento proativo se repetir, se isso acontece ou não e em quantas vezes. Frequência é uma variável que depende de interesse considerável (ASHFORD; BLATT; VANDEWALLE, 2003). Os pesquisadores observaram que os colaboradores variam a frequência no que refere à construção das redes sociais (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.3.4 Dimensão do comportamento proativo quanto ao tempo (cronometragem)

Esta dimensão trata dos comportamentos proativos em certas ocasiões, grau de intensidade, fases ou momentos. Vários comportamentos proativos variam em relação ao tempo, tratando-se de grau, e do ator que age e escolhe quando se envolver ou não. Pesquisas sugerem que os funcionários estão mais sujeitos a procurar *feedback* depois de terem se ajustado a seus trabalhos e após um desempenho positivo na coleta de comentários (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.3.5 Dimensão do comportamento proativo quanto à tática

Podem ocorrer variações no comportamento proativo em termos de táticas, estratégias adotadas e métodos que os funcionários utilizam. Pesquisas revelam que o retorno às vezes é procurado por meio da investigação, e outras vezes procurado por meio de monitoramento (GRANT; ASHFORD, 2008). A investigação e a monitoração própria das táticas podem ser efetuadas por meio de mais táticas específicas e variadas, por exemplo, perguntas diretas para o *feedback*, monitoramento das pessoas e/ou do ambiente de trabalho (ASHFORD; BLATT; VANDEWALLE, 2003).

2.4 FATORES QUE PODEM DESPERTAR O COMPORTAMENTO PROATIVO

Conforme Grant e Ashford (2008), alguns fatores podem determinar o surgimento do comportamento proativo, entre eles, podem ser citados: responsabilidade atribuída ao funcionário, fator ambiguidade e autonomia.

2.4.1 Fatores relacionados à responsabilidade

Os aspectos relacionados à responsabilidade indicam que o funcionário tende a preservar sua imagem. Quando não são atribuídas responsabilidades aos funcionários, ou seja, quando se expõem sem a formalização de um cargo de chefia ou setor, os custos com a imagem aumentam. Caso ocorra um insucesso ou erros, as atenções estarão voltadas a eles. Com isso, o comportamento proativo não se manifesta ou se manifesta moderadamente. E, por ser um comportamento próprio do funcionário, é difícil culpar causas externas. Dessa forma, torna-se mais seguro evitar esse tipo de comportamento e preservar a sua imagem (ASHFORD; NORTHCRAFT, 1992). Por outro lado, quando a responsabilidade é formalizada ao funcionário, este se sente monitorado, fiscalizado, assim, estará mais propenso ao comportamento proativo e a responsabilidade diminui os riscos sobre sua imagem. Ele já está no centro das atenções, já é responsável por suas ações, com isso pode antecipar, planejar, agir com antecedência, tanto quanto possível para aumentar suas chances de sucesso e mostrar que está tomando as iniciativas (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.4.2 Fatores relacionados à ambiguidade

A ambiguidade é a situação em que a propensão de ocorrer o comportamento proativo seria mais acentuada. Pode ser presenciada em várias situações, por exemplo, insegurança no emprego, falta de definição quanto ao papel do funcionário, instruções vagas sobre suas obrigações, ou expectativas interpessoais não especificadas, assim como rotinas e procedimentos operacionais. Conforme pesquisas, quando os funcionários se deparam com situações de ambiguidade, existe muita propensão a se comportarem proativamente (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). Os investigadores atribuíram a ambiguidade a algumas

situações, como: incerteza ambiental e as transições de carreira e mudanças organizacionais, pois estas seriam fontes amplas para os comportamentos proativos (ASHFORD; BLACK, 1996; ASHFORD; CUMMINGS, 1985). Em situações de riscos e incertezas, os funcionários agem proativamente para reduzirem riscos. Dessa forma, buscam informações e apoio para esclarecimentos sobre essas situações. A finalidade e os objetivos de suas ações é o *feedback*, construir redes sociais e negociar mudanças no ambiente organizacional (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.4.3 Fatores relacionados à autonomia

Sobre o aspecto da autonomia, ou liberdade e critério sobre o que fazer, quando e como fazer, pesquisadores demonstram que, nessas condições, os funcionários estão mais sujeitos ao comportamento proativo, que inclui resolução de problemas e implementação de ideias (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). O psicológico é o mecanismo que explica o efeito da autonomia sobre o comportamento proativo, a eficácia experiente, ou o senso de confiança para orquestrar resultados (BANDURA, 1997). A autonomia é concedida pela empresa e gestores para aumentar a eficácia e sinalizar aos funcionários que estes têm capacidade e oportunidade de tomar iniciativa, ampliar suas funções ou alterar o ambiente a seu favor e construir suas habilidades (FRESE; FAY, 2001). A eficácia desperta nos funcionários a vontade de antecipar, planejar e agir com antecedência, a fim de alcançar os resultados pretendidos (GRANT; ASHFORD, 2008).

2.5 A PROATIVIDADE E A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

A proatividade, tanto de forma conceitual como de forma empírica, foi associada a altos níveis de desempenho, que pode ocorrer em nível individual ou de equipe e organizacional, pois está ligada a contextos de incerteza, quando se assume o controle da situação e pode resultar em impactos positivos no desempenho (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). A seguir, estudos sobre a relação com os resultados em nível individual, de equipe e organizacional.

2.5.1 Resultados em nível individual

Conforme estudos de Grant, Parker e Collins (2008), os indivíduos proativos foram mais bem avaliados por seus supervisores, reconhecidos por melhores desempenhos no trabalho, iniciativas pessoais e na construção de redes sociais. Nesse contexto, aparece a importância das informações proativas e do *feedback* no desempenho individual, pois com base em vários estudos Morrison (1993a, 1993b) constatou essa influência. Em um desses estudos, por meio de uma amostra de contabilistas, o autor constatou maiores níveis de retorno em face desse comportamento; e, em outra amostra realizada com contadores, constatou o mesmo fenômeno.

Na mesma linha, Crant (1995), em estudos com agentes imobiliários, mostrou que os agentes considerados proativos tendem a vender mais casas, obter mais imóveis, com maiores possibilidades de aumentar comissões e rendimentos. Um estudo de Ashford e Black (1996) observou que o funcionário proativo constrói bons relacionamentos com o supervisor, com reflexos no desempenho. Constatou, ainda, que funcionários em início de carreira buscavam possibilidades de liderar e procuravam ativamente manter contato com colegas de trabalho mais velhos. Agindo dessa forma, estavam propensos a conseguir renda maior e posição hierárquica superior.

Ademais, Singh, Ragins e Tharenou (2009) constataram que funcionários em início de carreira e no desenvolvimento de habilidades tinham melhores possibilidades de crescimento no trabalho. Esses resultados relacionam-se aos estudos anteriores, ratificando a importância do comportamento proativo para a carreira, além de moldar relações interpessoais com o objetivo de obter crescimento nas empresas. Algumas pesquisas sugerem que os comportamentos proativos podem levar a um melhor ajuste entre indivíduo e trabalho e que tanto a investigação como o *feedback* levam ao aumento da adaptação individual (ASHFORD, 1986).

2.5.2 Resultados em nível de equipe

Existem alguns estudos com o objetivo de investigar a proatividade e o impacto nos resultados das equipes. Um estudo realizado por Kirkman e Rosen (1999), com onze equipes de trabalho de quatro organizações, constatou que o comportamento de equipes proativas estava positivamente relacionado com a produtividade da equipe, a satisfação do indivíduo como membro da equipe de trabalho, o comprometimento organizacional e o comprometimento da equipe. Segundo os autores, o resultado deste estudo apresentou correlações muito altas, o que pode indicar um efeito halo com influência direta do supervisor sobre a equipe. Assim, este estudo poderia ser continuado com uma investigação longitudinal para melhor ser compreendido.

Em estudos semelhantes, Hyatt e Ruddy (1997) investigaram a relação entre o nível de proatividade de um grupo e o seu desempenho na área de atendimento ao cliente. Os membros da equipe foram solicitados a informar sobre a proatividade neste nível. A pesquisa foi realizada com base no desempenho. Considerando seis meses anteriores, as análises de correlação não indicaram uma relação positiva relevante entre o nível de proatividade da equipe e a sua eficácia, medidos através de registro sobre o tempo de atendimento ao cliente.

Em pesquisa focada em equipe, Druskat e Kayes (2000) solicitaram que alunos de um curso de MBA se reunissem em grupo em tempo parcial e de curto prazo para verificar se haviam se envolvido em resolver os problemas de forma proativa. Após a apuração, os dados indicaram que, quanto à aprendizagem em equipe, o grupo se relacionou positivamente em relação à proatividade, bem como em nível de desempenho, medido pela nota final recebida no projeto. Em nova pesquisa sobre grupos de longo prazo e em tempo integral, Tesluk e Mathieu (1999) investigaram como gerenciar equipes com barreiras de desempenho. Os pesquisadores usaram grupos de foco e entrevistas para identificar formas de como gerenciar as barreiras de desempenho, sendo que algumas estratégias foram significativamente proativas, por exemplo, aproveitar momentos de ociosidade de trabalho para a invenção de novas e melhores maneiras de executar as atividades e tentar utilizar novas formas de fazer os trabalhos de acordo com o projeto. O resultado presenciou evidências da proatividade, porém, de acordo com Tesluk e

Mathieu (1999), novas pesquisas longitudinais seriam necessárias para conclusões mais seguras.

2.5.3 Resultados em nível organizacional

Na visão de Frese e Fay (2001), a iniciativa pessoal, definida como um tipo de proatividade no trabalho, prevê que o desempenho não se aplica apenas aos indivíduos ou à equipe, mas também em nível de organização. Os autores argumentam que a iniciativa pessoal está diretamente ligada à maneira de tratar os problemas empresariais e individuais, à aplicação de metas de ativos e a planos e *feedback*. Ainda segundo esses autores, isso reforça o autodesenvolvimento do indivíduo e contribui para o sucesso da organização. Alguns estudos demonstram que a proatividade de pequenos proprietários de empresas tem relação positiva com o sucesso destas em Uganda e na antiga Alemanha oriental (KOOP; DE REU; FRESE, 2000).

Mediante estudos mais detalhados, Frese, Van Gelderen e Ombach (2000) realizaram entrevistas estruturadas com os proprietários de pequenas empresas para investigar suas estratégias proativas. As respostas foram traduzidas em uma escala numérica para evidenciar os níveis de proatividade. Enquanto as estratégias proativas de negócios não estavam ligadas com o sucesso do negócio, as estratégias reativas, o oposto da proatividade, relacionavam-se negativamente com o sucesso empresarial – este medido com base no lucro e na impressão subjetiva dos empresários sobre a forma como a empresa tinha se desenvolvido. Alguns estudos sobre o resultado da proatividade nas empresas apresentam um foco orientado para o ambiente organizacional, para prever maior envolvimento em atividades ambientais mais modernas, bem como o desempenho financeiro mais positivo (ARAGÓN et al., 2008).

2.6 A PROATIVIDADE NO CAMPO ESTRATÉGICO

No campo da estratégia, a proatividade acentua-se a uma visão mais voltada ao mercado, à criação de intangíveis inimitáveis, às capacidades internas de difícil mensuração pelo mercado e pela concorrência e na busca do diferencial competitivo. Conforme Barney (1991), a criação de uma vantagem competitiva

sustentável gerada por forças internas blindaria a organização de ameaças externas, o que poderia evitar fraquezas internas. Essa vantagem competitiva permite à organização diferenciar-se dos seus concorrentes, criando robustez interna. Ela deve estar, por sua vez, na mesma linha de ação estratégica empreendedora (AHUJA; LAMPERT; CURBA, 2001). Conforme destacam Prahalad e Hamel (1990), as organizações estão despendendo grande quantidade de energia para simplesmente reproduzirem as mesmas vantagens de qualidade e custos apresentadas pelos seus concorrentes.

O comportamento proativo estratégico objetiva ter o controle e causar alterações na estratégia de forma mais ampla. Um exemplo disso seria o *marketing* de ideias importantes para os líderes, que influencia na estratégia organizacional (ASHFORD; BLATT; VANDEWALLE, 2003). Conforme Oliveira Junior (2009), uma corrente defende que uma estratégia de proatividade é aquela pautada em ações de estrategistas atuando antes que sejam forçados a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente. As estratégias das organizações não se limitam a responder as demandas, mas a modificar as condições ambientais vigentes (MILLER; FRIESEN, 1978). No entanto, a proatividade pode significar uma reação aos sintomas de uma iminente mudança, sendo considerada como uma antecipação da regulação para compensar as consequências indesejáveis de resultados incertos. Nesse sentido, a proatividade significa que as organizações podem influenciar o ambiente e dar início às mudanças (OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Conforme Sandberg (2002), a proatividade possui um caráter funcional e pode ser estudada a partir de áreas específicas da organização.

De acordo com Gava (2009), a proatividade vem sendo utilizada como um elemento na construção de estratégias. O autor ainda observa que, nas últimas três décadas, a proatividade vem se destacando na relação das empresas com o ambiente externo, propiciando a construção de vantagem competitiva. A proatividade estratégica engloba a literatura que contempla uma visão proativa na formação das estratégias de mercado (GAVA, 2009). Nesse contexto, pode ser representada pela lógica de negócio proativa e pelo posicionamento estratégico visando a modificar o ambiente de negócios (TUOMINEM; RAJALA; MÖLLER, 2003). O estudo da proatividade como um recurso estratégico de mercado há tempos está presente nos estudos em administração. Miller e Friesen (1978)

relacionam a proatividade ao nível em que uma organização busca modelar o mercado com a inclusão de novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas.

Miller e Friesen (1978), ainda, por meio de estudos qualitativos em 81 empresas de segmentos diferentes, destacam o papel da proatividade em estratégias de manipulação das condições do mercado e na busca de ação antecipada em relação aos concorrentes. Os autores observam que as estratégias organizacionais não são apenas respostas às demandas do meio, mas significam as condições do ambiente. No mesmo período, Miles e Snow (1978) debatem a proatividade apresentando o tipo estratégico *prospector*, representando as organizações proativas voltadas a criar mudanças e novas oportunidades. Os autores também assinalam que as organizações que adotam a estratégia *prospector* adotam uma linha de ação proativa, buscando criar a mudança ou se antecipar a ela a fim de estabelecer uma condição de pioneirismo, definir ao invés de defender domínios.

Com base nos estudos de Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico *prospector*, Hambrick (1983) observou que organizações desse tipo tendem a ter sucesso em ambientes dinâmicos e inovadores. Outro estudo sobre o tipo *prospector* foi desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Os autores constataram, em estudos empíricos com 150 organizações ligadas a empresas de serviços médicos e de saúde nos EUA, que empresas inovadoras que lançam novos produtos e buscam novas oportunidades podem ser definidas como *prospectors*. Destacaram, ainda, o impacto positivo desse comportamento na *performance*, superior àquelas que somente respondem ao mercado. Com relação à postura proativa e *performance*, Venkatraman (1989) analisou 202 unidades de negócios de diferentes indústrias e constatou o impacto positivo da proatividade sobre o crescimento das vendas, a participação do mercado e a lucratividade, destacando a relação da proatividade com a visão futurista com estratégias de longo prazo.

Outras contribuições importantes podem ser citadas, como os estudos qualitativos de Morgan (1992) e Hamel e Prahalad (1994). Os estudos de Morgan (1992) remetem ao valor da proatividade no sentido de criar oportunidades e gerar novas demandas com uma postura de antecipação. Já Hamel e Prahalad (1994) dão ênfase ao aspecto estratégico da proatividade e destacam a necessidade de agir proativamente para transformar a indústria, criar espaços novos, criar demandas que o mercado desconhece e quebrar regras existentes com novas concepções de

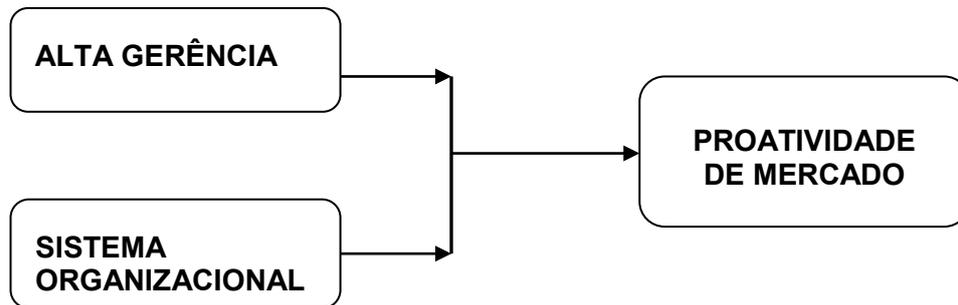
produtos e serviços dominantes. A proatividade como estratégia voltada a modelar o mercado torna-se, portanto, um tipo genérico de posicionamento perante o ambiente (BERTHON; HULBERT; PITT, 1999).

Para Gava (2009), organizações proativas possuem foco na inovação em detrimento da orientação tradicional, criam novos espaços competitivos, influenciam de forma radical as expectativas do ambiente e buscam definir o comportamento de consumo e induzir a demanda. Outra contribuição vem dos estudos de D'Aveni (1994) que aborda a proatividade no âmbito estratégico, cujo desempenho estratégico superior definiu como a empresa tem o poder de estabelecer as regras do jogo e de ir além de se adaptar às regras vigentes. Segundo Gava (2009), empresas proativas acentuam a reatividade da concorrência, forçando-as a novas regras impostas. Estudos de Johnson et al. (2003) tratam do conceito de flexibilidade estratégica que fazem emergir a proatividade. Os autores observam que, historicamente, essa flexibilidade é tida em uma perspectiva reativa e que ser flexível é ter habilidade de resposta e adaptação ao meio. Estudos relevantes de Kim e Mauborgne (2005) e Markides (2008) definem proatividade estratégica como a criação de novos espaços no mercado; assim, a mudança proativa ocorre quando as organizações criam espaços competitivos inexistentes e estabelecem novas regras de competição. Um exemplo disso são organizações que redefinem de forma radical como se relacionam com o mercado, quando atributos incontestáveis são eliminados criando uma nova curva de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.7 ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO NA CONCEPÇÃO DE GAVA (2009)

De acordo com construtos de Gava (2009), os fatores mais críticos para a formulação e implementação da Proatividade de Mercado foram chamados de antecedentes organizacionais, divididos em dois grupos: alta gerência e Sistema Organizacional.

Figura 01 - Antecedentes da Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

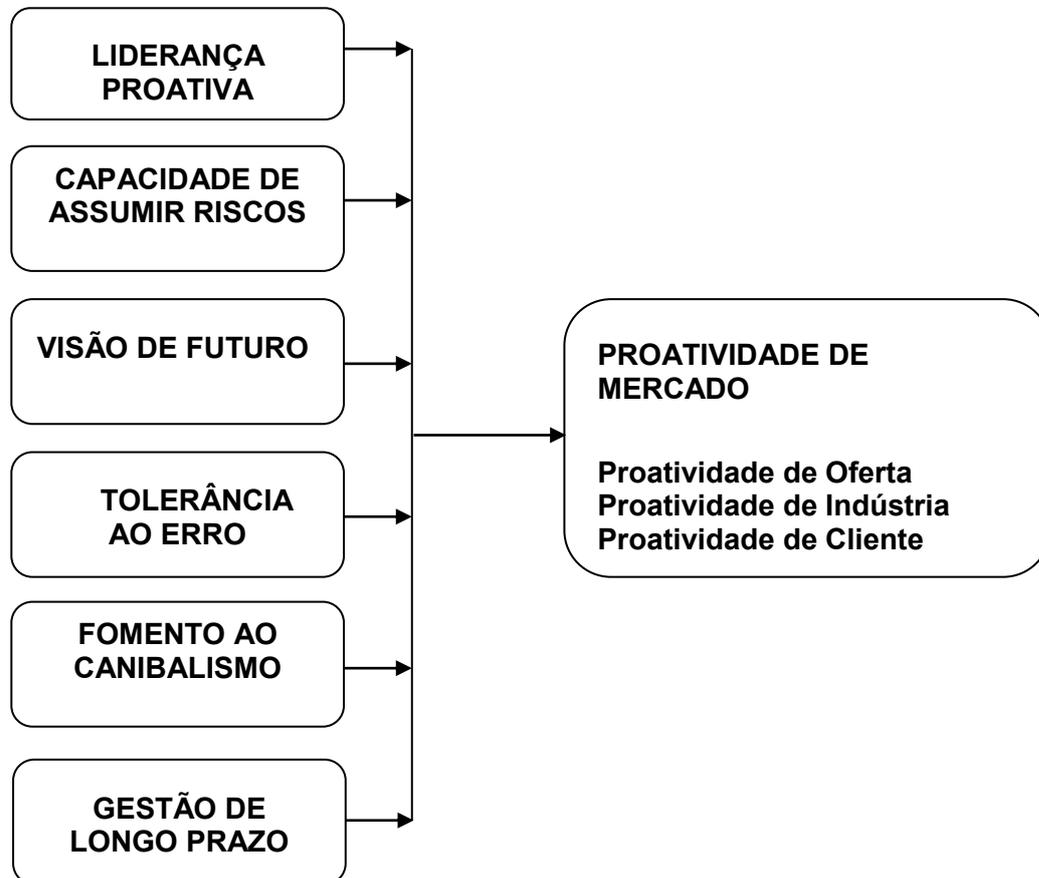
2.7.1 Antecedentes da Alta Gerência

Considerando a importância da alta gerência na construção das estratégias nas organizações, Gava (2009) destacou esta dimensão em seus estudos. Outros autores também consideram fundamental o papel dos líderes de alto escalão nas empresas, um exemplo disso encontra-se nos estudos Argyris (1966), quando destacava que as crenças, atitudes e ações dos gerentes se refletem na postura de uma organização. Nessa mesma linha de pensamento, Whittington (2002) enfatiza o papel importante dos gestores de topo na condução da estratégia das organizações resultantes das visões e decisões desses profissionais. Já Hambrick (2007) abordou essa questão de forma mais ampla, pois concluiu que para entender a atuação de uma empresa, a forma como se comporta no mercado, devem-se considerar os vieses e as disposições dos seus atores principais, os executivos de topo.

A dimensão da alta gerência é um componente presente em modelos de estratégias voltadas para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Nas pesquisas de Kumar, Scheer e Kotler (2000), é ressaltado o papel decisivo dos gestores na criação de estratégias para antecipar condições do mercado em que participam. Para concluir, Gava (2009) incluiu a dimensão da alta gerência em seus estudos ao entender que os indivíduos envolvidos em um processo de Proatividade de Mercado precisam sentir o apoio dos gestores de topo da empresa e ter a certeza de que obterão os recursos para a implementação de estratégias proativas no ambiente de negócios. Ainda de acordo com Gava (2009), pesquisas indicaram o caminho para a

definição de cinco fatores como pré-requisitos para a Proatividade de Mercado dentro da dimensão da alta gerência, conforme descritos na Figura 02 a seguir:

Figura 02 - Fatores da alta gerência e a Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

2.7.1.1 Liderança Proativa

Gava (2009) aborda a liderança, enfatizando seu papel no desenvolvimento da proatividade no âmbito organizacional. Segundo Morgan (1992), a implementação da proatividade passa, antes de tudo, pelo desenvolvimento de um modelo mental proativo (*proactive mindset*) por parte dos principais executivos. Ainda segundo o autor anteriormente citado, os limites da competição e do ambiente são mais reflexos das percepções da alta gerência do que das realidades impostas. Já para Gava (2009), grande parte das ações que visam a modificar o ambiente são dependentes de uma personalidade proativa dos principais líderes da organização. Na mesma linha de pensamento, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) destacam que

incorporar ações proativas à organização relaciona-se com a visão de seus principais executivos do mercado em que compete.

Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) dão ênfase à liderança na formação de uma postura proativa orientada para o mercado, sendo esta um pré-requisito para a constituição desse posicionamento. Para esses autores, a adoção de estratégias proativas depende do estilo de liderança, da capacidade de fugir dos padrões tradicionais e de fomentar a criatividade e a liberdade de ideias dentro da organização. Argumentam, nesse mesmo sentido, Kumar, Scheer e Kotler (2000) ao discorrerem acerca da importância dos líderes na formação da postura proativa de mercado. Gava (2009) abordou a noção de liderança proativa, considerando-a o primeiro antecedente da alta gerência. O referido autor enfatiza a relevância da liderança proativa na evolução da Proatividade de Mercado, por isso, buscou compreender sua definição e natureza. Em uma primeira instância, é delegado ao líder proativo o reconhecimento das ameaças e oportunidades antecipadamente (KASTENS, 1980; PLUNKETT; HALE, 1982). O gerenciamento proativo é um processo dinâmico que visa a controlar as variâncias do ambiente, identificar, criar e desenvolver novas oportunidades. Logo, os eventos positivos não são criados por acaso, mas por uma ação gerencial (MORGAN, 1992; MARTIN, 1983).

Conforme Gava (2009), o conceito de liderança proativa está diretamente relacionado a estilos de lideranças não tradicionais, como: liderança transformacional e liderança lateral. A liderança transformacional contraria o comportamento tradicional de liderança, que era centrada no controle e na supervisão constantes (MACKENZIE; PODSAKOFF; RICH, 2001).

Na linha contrária, está a liderança transformacional, porque seus líderes criam e estimulam internamente uma visão de futuro para a empresa e procuram desenvolver nas pessoas a autonomia e o desenvolvimento pessoal, oferecendo suporte às dificuldades encontradas nesse processo. A liderança transformacional está associada à tolerância ao erro, às falhas e aos erros de percurso (CARLESS; WEARING; MANN, 2000). Essas características também estão relacionadas à chamada liderança lateral, com gestão focada em criatividade, incentivo à tomada de risco e novas formas e soluções para o trabalho (SLOANE, 2006).

Segundo Gava (2009), estudos reforçam a existência de afinidade entre o conceito de liderança proativa e os estilos de lideranças não tradicionais supracitados. De acordo com Martin (1983), o fomento da criatividade, a flexibilidade

em relação ao risco e a autonomia são características da liderança transformacional e lateral, requisitos essenciais para a proatividade gerencial. Os estudos de Macadam (1991) associam a liderança proativa às ações de estímulo e incentivos aos funcionários para que estes acreditem e persigam os objetivos da organização, que são características da liderança lateral. Estudos apontam relação direta entre personalidade proativa e estilo de liderança transformacional (CRANT, 2000; BATEMAN; CRANT, 1993). Nesse contexto, juntam-se ao conceito de liderança proativa os estilos de lideranças não tradicionais, ou seja, liderança transformacional e lateral.

Cabe ressaltar, também, a relação entre reatividade e a proatividade gerencial. Líderes podem ser mais ou menos proativos ou reativos, já que fatores circunstanciais, situacionais e ambientais podem interferir. Um exemplo disso é o tamanho da organização ou a realidade em que está inserida (GAVA, 2009; LARSON et al., 1986). Conforme Gava (2009), com base nos estudos anteriormente abordados, liderança proativa é o comportamento da alta gerência pautado na busca de novas oportunidades, no fomento à autonomia, à criatividade e à tomada de risco, e na revisão contínua das práticas de trabalho adotadas pelos membros da organização.

Com base nas definições de liderança proativa, Gava (2009) construiu as hipóteses de pesquisa, considerando que a liderança proativa seja um importante antecedente da alta gerência para a Proatividade de Mercado em suas três dimensões. A inovação de produtos, serviços e de propostas de valor ao mercado são a essência da proatividade de oferta, considerada como uma ação principal no âmbito da liderança (MORGAN, 1992; SLOANE, 2006). A proatividade gerencial promove mudanças na estrutura da indústria, tendo como exemplo a geração de um novo modelo de negócio (SLOANE, 2006), e ações proativas em relação ao cliente, quando este se relaciona positivamente com o estilo de liderança pautado pela proatividade (MORGAN, 1992). Considerando esses precedentes, Gava (2009) fundamentou e definiu as primeiras hipóteses de seus estudos:

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.

H1c: A liderança proativa por parte da alta gerência se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Diante do exposto sobre liderança proativa, aborda-se, de acordo com Gava (2009), o segundo antecedente da alta gerência, definida como capacidade de assumir riscos, e sua relação com a Proatividade de Mercado.

2.7.1.2 Capacidade de assumir riscos

O segundo precedente da Proatividade de Mercado, a capacidade da alta gerência em assumir riscos, trata da relação entre a disposição de assumir riscos e a proatividade estratégica (MILLER; FRIESEN, 1978; MORGAN, 1992). A capacidade de assumir riscos e de atuar proativamente em relação ao ambiente são considerados elementos fortemente ligados à relação do risco com o escopo da alta gerência, e este fato tem sido destacado pela literatura com alto grau de relevância, estendendo essa importância no âmbito da orientação estratégica de mercado (LUO, 2004; LUMPKIN; DESS, 1996; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Nos estudos de Gava (2009), o elemento "risco" representa o investimento de recursos em ações sujeitas ao insucesso e possibilidade de perda inesperada decorrentes de uma decisão ou atividade (MILLER; FRIESEN, 1978; SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008; APGAR, 2006).

Considera-se um tipo de inteligência a capacidade que os gestores possuem de lidar com o risco, sendo esta passível de aprimoramento e aprendizado. Nessa linha de pensamento, tomada de risco é o reflexo das ações da alta gerência, pois o risco está relacionado com decisões de escolha estratégica pautadas pela proatividade (APGAR, 2006; PALMER; WISEMAN, 1999). Para Gava (2009), existe uma relação direta entre o nível de risco e a natureza voluntarista e proativa das decisões dos gestores de topo, relação que também foi constatada por Miller e Friesen (1978), em estudos no campo da estratégia em organizações com comportamentos estratégicos diferentes. Nesses estudos, foram observados altos níveis de riscos em empresas proativas, o contrário de empresas meramente reativas, sendo que as variáveis de risco e proatividade apresentaram níveis bastante reduzidos. Morgan (1992), ao analisar a questão do risco, o considera essencial na gestão proativa. O autor julga, portanto, a tomada de risco como uma capacidade necessária aos gestores que buscam atuar proativamente e trata o risco

como uma questão paradoxal nas organizações, estando entre a exigência de resultados financeiros estáveis em curto prazo e os riscos de ações proativas principalmente àquelas estratégias voltadas à inovação e a mudanças.

Em suas pesquisas, Sloane (2006) classificou a tomada de risco como uma capacidade inerente a líderes com tendências ao comportamento proativo, que promovem com frequência criatividade e novas formas de pensar a realidade. Para Luo (2004), a proatividade estratégica cresce proporcionalmente à capacidade que uma organização possui de conduzir atividades de risco. Assim, quanto mais proativa for a organização, maior será o risco, principalmente na procura de novos mercados e oportunidades. Luo (2004) observa que a proatividade estratégica torna as empresas mais sujeitas às incertezas do ambiente se comparadas àquelas voltadas às demandas ambientais, porque verificou, mediante pesquisas em mercados emergentes, essa relação direta, quando especificamente investigou 184 unidades de negócios atuantes no mercado chinês que ratificaram essa relação.

Nesse contexto, a incapacidade de correr riscos é colocada como uma barreira para adoção de práticas proativas. Estratégias de transformar o mercado envolvem maior risco do que estratégias mais conservadoras, pois são consideradas arrojadas e irracionais pelos membros da organização (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004). Já Carrillat, Jaramillo e Locander (2004) consideram a tomada de risco um ponto-chave nas estratégias voltadas pra guiar o ambiente de negócios proativamente. Segundo Gava (2009), não é somente a alta gerência deve se permitir arriscar, mas estender e estimular os outros membros da organização a adotarem a tomada de risco. Nesse sentido, a capacidade de assumir riscos deve ser mais do que uma determinação pessoal, passando para experiência coletiva, podendo de incentivada e fomentada por ações de seus líderes na organização (APGAR, 2006).

Fundamentado nessas abordagens, Gava (2009, p. 85) definiu a capacidade de assumir riscos no trabalho com a seguinte afirmação: "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, o embasamento teórico anterior reafirma a tomada de risco como um elemento que sustenta a Proatividade de Mercado. Miles e Snow (1978) afirmaram que tipos estratégicos com o objetivo de gerar mudanças e a busca de novas oportunidades estão sujeitos a maiores riscos do que aqueles que apenas se

resumem a defender seus próprios limites. Dessa forma, a aversão ao risco pode aniquilar ações estratégicas proativas (KUMAR, 2004).

Gava (2009) definiu a relação do risco com as três dimensões da Proatividade de Mercado. O risco se relaciona com as ações de inovação, pesquisa e desenvolvimento (PALMER; WISEMAN, 1999; O'CONNOR; VERYZER, 2001), elemento essencial na dimensão da proatividade de oferta. Ações de aquisição e de diversificação de negócios, exemplos de proatividade de indústria, são escolhas sujeitas aos riscos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006). Por fim, Gava (2009) cita ações relativas às necessidades latentes dos consumidores, definida como proatividade de cliente, considerada uma fonte potencial de risco pelos estudiosos (SLATER; NARVER, 1998, MARKIDES, 2008). Com base no exposto, Gava (2009) apresentou 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.

Definidas as hipóteses sobre a capacidade de assumir riscos, a seguir aborda-se o terceiro antecedente definido por Gava (2009), que trata da visão de futuro.

2.7.1.3 Visão de futuro

De acordo com Gava (2009), o terceiro antecedente da alta gerência está relacionado à visão de futuro dos líderes da organização. Essa visão está presente na literatura e é considerada fundamental para as organizações que visam a alterar o mercado e suas condições (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Nesse contexto, destacam-se as lideranças das empresas que articulam essas visões de futuro como elementos relevantes na transformação do mercado (CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004). Autores como Kumar, Scheer e Kotler (2000) associam a orientação proativa de mercado à visão de futuro, o que representa a habilidade de ver o futuro que os competidores não enxergam, explorando necessidades que o mercado ainda não conhece. Segundo Gava (2009), a visão de

futuro alinha-se ao conceito de previsão sobre as dinâmicas da indústria de Hamel e Prahalad (1994). Estes últimos afirmam que a previsão pode ser usada para reescrever as regras da competição e criar novos espaços competitivos.

Outro aspecto importante seria o compartilhamento da visão de futuro entre os membros da organização. Nessa linha de pensamento, Hughes e Beatty (2005) destacam que uma visão de futuro que parte dos líderes deve ser difundida para toda a organização como uma espécie de crença compartilhada. E acrescentam que a visão de futuro necessita de indivíduos que influenciem o pensamento de outros sobre a importância e significado. Os autores entendem essa visão como a manifestação do pensar estratégico e como a capacidade que a gerência de topo possui de ir além do presente e antecipar o futuro. Visão de futuro não se confunde, todavia, com planejamento de longo prazo, tampouco traduz linearidade e precisão, antes de tudo por ser um processo cognitivo e imaginativo (GAVA, 2009). O autor anteriormente citado também menciona O'Connor e Veryzer (2001), já que para estes uma visão de futuro desafiaria o paradigma de curto prazo, seria a reunião de técnicas, habilidades e capacidades, com a finalidade de imaginar mudanças no mercado e realidades ainda não existentes.

O'Connor e Veryzer (2001), ao estudarem o assunto em grandes organizações com foco em projetos de inovação, observaram a relevância da alta gerência na disseminação da visão de futuro em todos os níveis organizacionais, fazendo com que esta seja aceita. Dessa forma, a visão é validada de forma coletiva, tendo como consequência maiores inovações. Essa linha de estudo corrobora a Hamel e Prahalad (1994), quando discorrem sobre a visão única voltada a transcender a realidade da indústria. Ainda sobre essa questão, Sloane (2006) menciona que a visão de futuro deve ser concretizada, sendo importante que os objetivos a ela relacionados sejam perseguidos por todos os membros da empresa, que se concretize pelo compartilhamento de todos em torno dessa visão, porém, advertindo quando a visão não é assimilada de forma coletiva. Fundamentado no apanhado teórico supracitado, Gava (2009) definiu visão de futuro como a habilidade da alta gerência formular, articular e disseminar ideias a respeito do futuro. E este antecedente torna-se fundamental porque se relaciona com as três dimensões da Proatividade de Mercado descritas anteriormente, o que permitiu a formulação das 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.

Com base no conteúdo explorado, Gava (2009) definiu um quarto antecedente ligado à dimensão da alta gerência e denominado de tolerância ao erro.

2.7.1.4 Tolerância ao erro

Na continuidade de seus estudos, Gava (2009) acrescenta a tolerância ao erro à dimensão da alta gerência. Kumar (2004) coloca a tolerância ao erro como elemento de relevância no fomento à experimentação, considerado básico em organizações proativas. Outros autores mencionam a tolerância ao erro: Sloane (2006) a considera uma variável no processo de inovação; e Farson e Keyes (2002) ressaltam que líderes tolerantes ao erro são essenciais nas organizações voltadas à inovação constante. Para Hamel e Prahalad (1994), a organização com postura tolerante ao erro possui uma característica voltada às estratégias de transformação do mercado que integra. Os autores observam, ainda, que a aversão ao erro é um comportamento típico de seguidor da indústria, uma vez que organizações não tolerantes ao erro deixam que seus concorrentes errem primeiro, para posteriormente investir em produtos já bem aceitos pelo mercado, reduzindo os riscos. Sobre esse fato, Amabile (1998) observa que o excesso de preocupação com o sucesso comercial de um novo produto pode ser um obstáculo à geração de criatividade organizacional.

Em suas pesquisas, Gava (2009) salienta que o fator "erro" está relacionado às falhas de percurso do processo de criação e inovação, que difere dos erros de falta de habilidade e ou eficiência. Sloane (2006) enfatiza que o erro está associado ao processo de criatividade e inovação organizacional, pois a liberdade de inovar e experimentar deve contemplar a liberdade de errar. Segundo Gava (2009), deve-se diferenciar um erro do outro. Uma contribuição a esse respeito encontra-se em Farson e Keyes (2002), por levantarem a questão dos erros "fatais", que sob nenhuma hipótese podem ser admitidos, por exemplo, aqueles que

ameaçam a saúde e ou segurança dos consumidores, ou que prejudiquem a imagem da empresa. No sentido contrário, observam que alguns erros podem ser justificados, como os inerentes às inovações e à criação de ideias. Nesse contexto, gerir os erros e distingui-los é importante, pois há erros resultantes da ineficiência, que podem comprometer a organização, ou seja, aqueles que resultam dos processos de experimentação e criação (GAVA, 2009). De acordo com Gava (2009, p. 90), a definição de erro, após o estudo da literatura, é: “A postura da alta gerência tolerante aos erros gerados no processo de inovação e desenvolvimento de novas ideias, com o intuito de gerar aprendizado a partir dos mesmos”.

Segundo Gava (2009), esta definição está em sintonia com o processo de aprendizado organizacional. Estudos de Davila, Epstein e Shelton (2006) apontam a falha como natural do processo de criação, porque permite gerar o aprendizado para a organização. Os referidos autores acrescentam que é impossível saber qual ideia será sucesso e a que não será bem aceita; assim, compreender o valor da falha é reconhecer as oportunidades geradas pelos erros decorrentes das estratégias de inovação. Gava (2009) retoma o tema do erro como gerador de aprendizado com descobertas que podem ser oportunidades, o que denominou como “serendipidade”, que são descobertas valiosas acidentais, resultados do acaso, resultantes de insucesso e falhas. O autor considerou, em seus estudos, que a tolerância ao erro seja um antecedente da alta gerência que se relaciona com as três dimensões da Proatividade de Mercado e, de acordo com o exposto, elaborou a quarta hipótese de sua pesquisa:

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.

O último antecedente abordado por Gava (2009) relacionado à dimensão da alta gerência foi chamado de canibalismo da oferta e será detalhado na sequência.

2.7.1.5 Canibalismo da oferta

Este último antecedente está relacionado à disposição da gerência de topo em promover o canibalismo de oferta, ou seja, tornando as próprias ofertas ultrapassadas e inovando para diferenciá-las. Conforme Gava (2009), as organizações com perfil proativo enxergam ações para canibalizar seus próprios produtos e serviços como uma estratégia de sucesso e não um fato a ser evitado. De acordo com os estudos de Kumar (2004), é previsível que a concorrência inove e torne os produtos obsoletos. Dessa forma, é mais adequado antecipar esse processo, tornando os próprios produtos obsoletos, substituindo-os por novos modelos. O canibalismo pode ser considerado uma ação estratégica, uma vantagem competitiva alcançada a partir da destruição das vantagens adquiridas de produtos agora obsoletos (D'AVENI, 1994). Gava (2009) entendeu que relacionar o fomento do canibalismo de oferta na dimensão da alta gerência significa que são os executivos de topo que determinarão essa tendência.

O fomento ao canibalismo é uma atitude dos tomadores de decisão da organização e as gerências de topo têm uma função na promoção deste fenômeno (CHANDY; TELLIS, 1998). No processo de canibalismo, as vendas dos novos produtos inibem as vendas dos produtos existentes (MASON; MILNE, 1994). Os clientes passam a consumir os novos produtos em substituição aos existentes, e, em muitos casos, não ocorre somente a substituição. Desse modo, parte do consumo, antes dirigido à concorrência, passa a incorporar a empresa promotora do canibalismo com expansão do mercado. Apesar de ser uma ação cujo objetivo é o canibalismo, muitas vezes, não se caracteriza com este fim (KERIN; HARVEY; ROTHE, 1978). O canibalismo tem sido visto como uma ação gerencial equivocada – e que deve ser evitada (COPULSKI, 1976) –, ou ainda um efeito negativo resultantes das inovações (CHANDY; TELLIS, 1998).

Em algumas oportunidades, o canibalismo pode ser equivocadamente adotado por pressão da alta gerência. A diversificação excessiva da linha de produtos e o posicionamento inadequado com sobreposição de marcas podem comprometer a organização (KERIN; HARVEY; ROTHE 1978). A literatura admite que o canibalismo pode estrategicamente ser utilizado pelos gestores no quesito inovação, uma vez que o canibalismo desejado ou intencional (TRAYLOR, 1986) é visto como uma ação adequada em ambientes competitivos tendo como ponto forte

a inovação. As organizações buscam substituir vantagens competitivas já alcançadas por outras, antecipando-se à concorrência (KERIN; HARVEY; ROTHE, 1978). No cenário que defende o canibalismo como uma ação positiva, surge o “canibalismo proativo” com a obsolescência dos produtos e serviços (CRAVENS; PIERCY; PRENTICE, 2000). Segundo Gava (2009), a ideia de canibalismo da oferta pressupõe uma ação antecipada, que não pode ser confundida com resultados de um canibalismo aplicado sem prudência. Diante do conteúdo exposto sobre canibalismo, Gava (2009, p.94) assim o conceituou: “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) discorrem que o canibalismo tem relação contrária ao nível de proatividade. Os autores citam a empresa Kodak, porque ela resistiu a entrar no mercado de fotografia digital, optando por não canibalizar seu produto tradicional. Outras empresas, ainda, como a Ford e a GM, pelo fato de terem sido negligentes no mercado de minivans; e a IBM, por resistir a entrar no mercado de computadores pessoais (D`AVENI, 1994; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Em contrapartida a esses exemplos, podem ser citadas: Procter & Gamble (MASON; MILNE, 1994), Sony (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000), Gillette (D`AVENI, 1994; SLOANE, 2006) e Intel (SLOANE, 2006), pois essas empresas, com postura deliberada de canibalizar seus produtos, obtiveram grandes vantagens competitivas em relação à concorrência. A estratégia proativa voltada para o mercado não pode comprometer a inovação por não tornar seus próprios produtos obsoletos. O receio ao canibalismo cria obstáculos à formação de novos modelos de negócios que radicalizam os padrões de competição (NARVER; SLATER; MACLACHLAN; 2004; MARKIDES, 2008). Gava (2009) constata que não há efeito do canibalismo da oferta sobre a proatividade da indústria e dos clientes, em vista das dimensões observadas no escopo da Proatividade de Mercado. Com base nos estudos supracitados, Gava (2009) construiu 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.

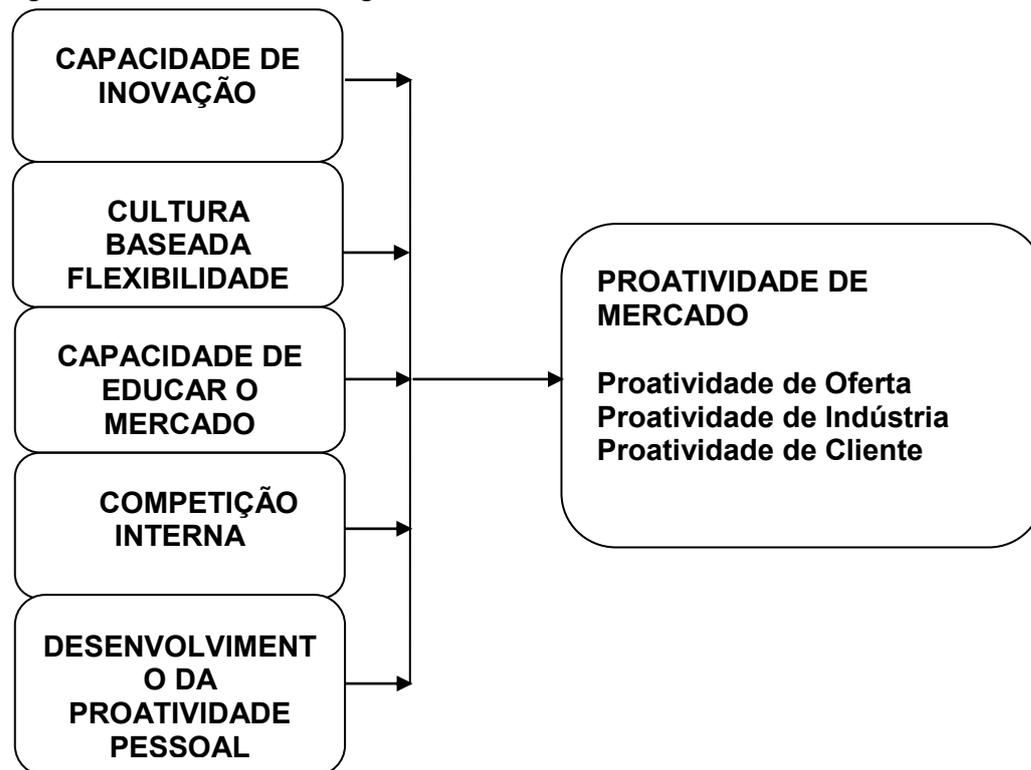
2.7.1.6 Gestão de longo prazo

O construto "Gestão de Longo Prazo" foi incluído como consequência da interpretação das entrevistas aplicadas por Gava (2009) aos executivos e não por referências teóricas. A fala destes evidenciou a necessidade de focar a gestão de longo prazo e a importância deste aspecto ao estudo, que foi relacionado ao grupo de antecedentes da alta gerência.

2.7.2 Antecedentes do Sistema Organizacional

Quando Gava (2009) aborda os antecedentes do Sistema Organizacional, que seria o segundo grupo, refere-se aos aspectos coletivos da organização que têm impacto na implementação da Proatividade de Mercado. O Sistema Organizacional, como um antecedente estratégico de orientação para o mercado, foi enfatizado por Jaworski e Kohli (1993) e, segundo Gava (2009), está próximo da dimensão da alta gerência, com fatores ligados aos aspectos globais da organização que precisam ser considerados em uma análise estratégica das empresas. As características atribuídas à dimensão do Sistema Organizacional se relacionam com a cultura e as capacidades internas da organização (GAVA, 2009; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Conforme Day (1994), capacidades organizacionais são "tijolos básicos" no processo de construção de uma estratégia. No mesmo contexto, os aspectos relacionados à cultura organizacional são importantes para o desenvolvimento de estratégias de *marketing* (DESHAPNDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993). Com base no exposto, Gava (2009) definiu os seguintes antecedentes a nível organizacional: capacidade de inovação, cultura baseada na flexibilidade, competição interna e capacidade de educar o mercado. Estes antecedentes estão representados na Figura 03 e apresentados a seguir com uma abordagem teórica que envolve o assunto.

Figura 03 - O Sistema Organizacional e a Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

2.7.2.1 Capacidade de Inovação

A inovação é considerada, por alguns autores, como essencial ao meio empresarial. Essa importância é refletida no cenário da proatividade estratégica (GATIGNON et al., 2002; HAMEL; PRAHALAD, 1994; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Conforme os estudos de Narver, Slater e MacLachlan (2004), existe uma relação positiva entre a postura proativa orientada para o mercado e para a inovação. Beverland, Ewing e Matanda (2006) observam que inovação é a base para guiar o mercado de forma estratégica. Segundo Gava (2009), encontra-se na literatura várias formas de representar a inovação, gerando definições variadas sobre o assunto. Exemplos disso são as pesquisas realizadas por Gatignon et al. (2002) e Wang e Ahmed (2004). Dessa forma, Gava (2009) define inovação e capacidade de inovação como essenciais. No tocante à capacidade de inovação, ela é definida como a habilidade de a organização inovar e criar novidades (HULT; SNOW; KANDEMIR, 2003).

Nessa mesma linha de pensamento discorrem Hurley e Hult (1998). Para eles, capacidade de inovação é uma orientação da organização que cria um

ambiente propício para a promoção do comportamento inovador. Por outro lado, a inovação é definida como uma mudança (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006), que significa a criação de algo novo ou diferente (HULT; SNOW; KANDEMIR, 2003; SANDBERG, 2007). Quanto à implementação, a inovação é vista sob várias óticas: de produto, serviço, (HULT; HURLEY, 1998; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005), de processo (WANG; AHMED, 2004), do modelo de negócio (MARKIDES, 2008), e do ponto de vista tecnológico (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006), que são os exemplos mais encontrados. Já quanto à intensidade, a inovação pode ser radical ou incremental. Inovações incrementais se originam do produto existente; já as radicais mudam o cenário competitivo com transformações marcantes (GATIGNON et al., 2002; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

Gava (2009), ao analisar a inovação como um antecedente da Proatividade de Mercado, a definiu como "radical", acrescentando que inovar é sinônimo de encorajamento às mudanças nas dimensões da Proatividade de Mercado. Com base nesses conceitos, o autor definiu capacidade de inovação como a postura da organização em promover inovação radical nos produtos, serviços e na forma como a organização cria e entrega valor para o mercado. Corroboram esta posição Tuominen, Rajala e Möller (2003), quando associam a mudança radical a uma forma de negócio proativo e discorrem que a inovação em nível de produtos e serviços pode influenciar e criar mercados ainda não explorados. Entende-se, neste caso, que o ineditismo é um ingrediente fundamental. Assim, altos níveis de proatividade com ações voltadas para a criação de benefícios e tecnologias inéditas estão associados à inovação radical nos produtos e serviços para contemplar necessidades não expressas pelos consumidores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

A inovação radical (produtos e serviços) pode ser considerada um elemento essencial para a composição de uma estratégia que vise à transformação do mercado, com foco da ação proativa de mercado. Além da inovação de produtos e serviços, a inovação radical pode abranger os processos da organização como um todo e guiar o mercado através da forma como a organização cria, produz e entrega sua oferta (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Jaworski, Kohli e Sahay (2000) também abordam a inovação em nível de processo, ao citarem o exemplo de inovações nos canais de distribuição e fornecimento, consideradas ações relevantes para modelar a estrutura do mercado. Nesse mesmo sentido, Markides (2008)

contribui observando que a inovação na forma de produzir, entregar produtos e serviços é essencial para a formação de modelos de negócios que podem redefinir a forma de competição na indústria. Para o autor, a criação de novas necessidades de consumo seria, então, uma consequência positiva do processo de inovação. Fundamentando-se em evidências teóricas, Gava (2009) define inovação como um antecedente para a Proatividade de Mercado nas dimensões da oferta, da indústria e dos clientes. A partir do conteúdo exposto e das constatações, o autor anteriormente citado apresentou as próximas hipóteses de estudo, assim definidas:

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.

Dando continuidade às suas pesquisas bibliográficas, Gava (2009) definiu o segundo antecedente na dimensão do Sistema Organizacional e denominou de Cultura Baseada na Flexibilidade, que será detalhado na sequência.

2.7.2.2 Cultura Baseada na Flexibilidade

Este antecedente do Sistema Organizacional abordado por Gava (2009) chamado de "cultura baseada na flexibilidade" diz respeito à flexibilidade da cultura organizacional e ao por que dos comportamentos e das ações que fazem parte das estratégias do meio empresarial. Além disso, a cultura organizacional é a única que, por meio de valores únicos e de difícil imitação, é tida como fonte de vantagem competitiva sustentável (GAVA, 2009; BARNEY, 1986). Esse fato é considerado importante em vista da competitividade adquirida pela diversidade e por mudanças constantes (SCHEIN, 1992). Especificamente tratando da proatividade na cultura organizacional, estudos revelam que uma cultura flexível estará mais sujeita a desenvolver uma orientação proativa de mercado (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Estruturas flexíveis podem ser fundamentais para a formação de estratégias para guiar o mercado, para a promoção da criatividade e para a tomada de risco, considerados fundamentais no âmbito da proatividade estratégica

(CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004; TARNOVSKAYA; ELG; BURT, 2008). A habilidade que uma empresa possui de dirigir os movimentos do mercado depende do tipo de cultura vigente (SCHINDEHUTTE; MORRIS; KOCAK, 2008). Nesse cenário, a cultura é considerada flexível, tida como variável, temporária e adaptativa, e se remete à cultura *adhocrática*, presente nos estudos de Cameron e Quinn (1999) e em Mintzberg e MacHugh (1985). De acordo com Gava (2009), esse comportamento cultural abre espaço para mudanças, sendo a flexibilidade elemento fundamental. A flexibilidade é resultante de relações mais informais nas rotinas diárias no ambiente de trabalho, autonomia e estruturas de hierarquia, supervisão e controle menos rígidos (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

Na estrutura de uma cultura *adhocrática*, manifesta-se mais espontaneamente a criatividade, a inovação e a tomada de risco, elementos fundamentais para a Proatividade de Mercado (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993). Com base nesses estudos, Gava (2009, p. 103) definiu cultura baseada na flexibilidade da seguinte forma: “a cultura organizacional orientada para a mudança, caracterizada pela autonomia, baixo controle e pouca rigidez hierárquica”. Estudos de Narver, Slater e MacLachlan (2004) verificaram uma correlação negativa entre a orientação proativa de mercado e a cultura burocrática de alto controle e pouca autonomia. Os estudos dos autores, com 120 executivos, revelaram a importância de uma cultura organizacional flexível e informal para fomentar e sustentar uma estratégia proativa orientada para o mercado.

Nesse sentido, é importante destacar a relação entre cultura organizacional e proatividade. Alguns requisitos devem permear a cultura organizacional, dentre eles: orientação para a proatividade, mudança de condições do ambiente, ao invés de adaptação, e uma postura voltada para o futuro (SCHEIN, 1992). Para compor suas hipóteses para a cultura fundamentada na flexibilidade, Gava (2009) cita Barney (1986) e Deshpandé e Webster Jr. (1989), que definiram esse tipo de cultura como um conjunto de crenças e valores que definem a forma que uma organização atua no mercado. Com base nessas abordagens, Gava (2009) considerou este tipo de cultura como um antecedente para a Proatividade de Mercado e suas três dimensões, e assim sustentou suas hipóteses:

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

H7b: Uma cultura baseada na flexibilidade se relaciona positivamente com a proatividade de indústria.

H7c: Uma cultura baseada na flexibilidade se relaciona positivamente com a proatividade de cliente.

Além do antecedente supracitado, Gava (2009) destacou o terceiro antecedente da dimensão do Sistema Organizacional, definindo-o como competição interna.

2.7.2.3 Competição Interna

Segundo Gava (2009), a pesquisa bibliográfica propiciou a definição do terceiro antecedente do Sistema Organizacional chamado de "competição interna". Para o autor, competir internamente pode significar o desencadeamento da concorrência entre grupos de trabalho em uma mesma organização para alcançar os objetivos propostos. De acordo com Birkinshaw (2001), competição interna pode ser observada dentro de um determinado círculo. O início se dá quando dois ou mais grupos disputam projetos paralelamente, tendo seu término quando um deles é escolhido. Como exemplos de projetos, o autor cita o desenvolvimento de novos produtos ou de novas tecnologias para lançamento. A competição interna pode ser definida como o nível de rivalidade entre diferentes unidades de negócios da organização, pode envolver concorrência entre ideias sobre novos produtos e tecnologias e pode significar, também, um cenário no qual equipes de trabalho são estimuladas a competir entre si com o objetivo de inovar, competir por clientes ou mercado (CHANDY; TELLIS, 1998; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000).

Os estudos de Kanter, Stein e Jick (1992) que abordavam as mudanças resultantes da competição interna enfatizaram o "conflito construtivo" entre grupos de trabalho na busca de recursos para projetos de inovação. Para esses autores, esse fato gera um desequilíbrio ou turbulência deliberada entre diferentes áreas ou unidades organizacionais. Conforme os estudos de Peters e Waterman (1988), existem benefícios em face da competição intraempresa que ressaltam o impacto positivo decorrente do fomento à competição interna de empresas inovadoras, por exemplo, HP, Procter & Gamble e IBM. De acordo com essas considerações, Gava (2009, p. 105) assim definiu competição interna: "é a competição existente entre distintos grupos de trabalho, objetivando a geração de ideias e inovações". Diante da

definição e considerações, Gava (2009) formulou sua oitava hipótese de estudo, assim definida:

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

A seguir, Gava (2009) apresenta seu último antecedente referente ao Sistema Organizacional, denominado de capacidade de educar o mercado.

2.7.2.4 Capacidade de Educar o Mercado

Algumas passagens na literatura defendem que existe a possibilidade de se educar os clientes, pois se acredita que os consumidores podem sofrer influências por parte das organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Em se tratando de proatividade estratégica, a educação dos clientes é vista como uma variável importante nas mudanças das estruturas do mercado (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Segundo Harris e Cai (2002), educar os clientes significa agir no sentido de influenciar suas opiniões e preferências. Conforme Gava (2009), educar os clientes tem relação com a definição de aprendizagem de consumo, pois, conforme estudos anteriores, os consumidores aprendem sobre produtos e serviços por ações de *marketing* e pela própria experiência em consumir (HOCH; DEIGHTON, 1997). Diante disso, Gava (2009, p. 107) observa que a aprendizagem, por meio da experiência adquirida por parte dos consumidores, pode ser controlada pelas organizações e definiu assim a capacidade de educar o mercado como: “as ações voltadas a influenciar o aprendizado e o comportamento dos consumidores em relação ao consumo dos produtos e serviços”.

Especificamente tratando da proatividade nesse contexto, a educação dos clientes é associada à inovação. Segundo Sandberg (2007), pode existir relação direta entre grau de inovação radical e a necessidade de educar os clientes. De uma forma sucinta, inovação radical significa aumentar a necessidade de preparar o mercado para aceitar estas inovações (GAVA, 2009; SANDBERG, 2007). Ainda conforme Gava (2009), a organização aprende com o mercado e este com ela. O autor observa, ainda, que organizações proativas educam os clientes de forma a transformar as inovações radicais, aumentando as chances de novos produtos advindo dessas. Ele enfatiza que educar os clientes seria pré-requisito para a

construção de uma estratégia proativa de mercado. Diante do exposto, Gava (2009) definiu a nona hipótese de seus estudos:

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

De acordo com Gava (2009), os antecedentes até aqui abordados distribuídos nas dimensões da alta gerência e do Sistema Organizacional definem os pré-requisitos indispensáveis para geração da Proatividade de Mercado. O autor anteriormente citado ainda acrescenta que esses antecedentes causam impacto positivo na definição de estratégias para antecipar e criar mudanças no ambiente de negócios, com destaque para os efeitos positivos da Proatividade de Mercado sobre a *performance* organizacional.

Após a definição dessas hipóteses, Gava (2009) define o modelo teórico para a Proatividade de Mercado com suas dimensões e as consequências sobre a *performance* organizacional.

2.7.2.5 Desenvolvimento da Proatividade Pessoal

Este construto, "desenvolvimento da proatividade pessoal", não teve sua origem na literatura. As entrevistas com os executivos aplicadas por Gava (2009) evidenciaram a necessidade de sua inclusão nos estudos, sendo integradas ao conjunto dos antecedentes do Sistema Organizacional.

2.8 PROATIVIDADE DE MERCADO

De acordo com Gava (2009), a abordagem da proatividade de mercado começou a ser debatida por meio dos estudos de Sandberg (2002). Inicialmente, a proatividade começou a ser explorada no campo da estratégia de *marketing*, direcionada ao ambiente externo. Posteriormente, sua aplicação voltou-se para o âmbito organizacional com enfoque na área de processos e operações (SANDBERG, 2002). Segundo Gava (2009), o primeiro trabalho de Sandberg (2002) buscou conceituar Proatividade de Mercado e, ao mesmo instante, realizou pesquisa empírica sobre suas características. Proatividade de Mercado são as ações baseadas em informações sobre o mercado, antes que haja impacto na organização, ou ações para influenciar e criar mudanças (SANDBERG, 2002).

Conforme Gava (2009), em face dessa definição, subentende-se que empresas proativas modelam e influenciam a demanda com a transformação de mercados existentes ou apresentam mercados até então desconhecidos. Cabe, nesse contexto, uma retomada ao debate entre reatividade e proatividade. A proatividade não deixa de ser uma reação, embora antecipada; já a reação clássica refere-se a eventos que já aconteceram. Nesse cenário, destaca-se que ações proativas e reativas não se anulam, pois existe uma relação de complementaridade em que a reatividade sustenta e complementa estratégias proativas anteriores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; JOHNSON et al., 2003).

Posteriormente, Sandberg e Hansén (2004) delimitaram duas dimensões em que a Proatividade de Mercado pode acontecer: a dimensão da demanda e a dimensão da competição. No que tange à dimensão da demanda, ela está relacionada com a ação proativa que busca influenciar o comportamento dos consumidores antecipando necessidades. Já a dimensão da competição monitora e influencia o comportamento dos concorrentes. Continuando seus estudos acerca do assunto, Sandberg (2007) dedica-se à proatividade voltada ao cliente, a qual, segundo Gava (2009), seria a redefinição da proatividade relacionada à demanda anteriormente citada. Acrescenta, ainda, que a proatividade relacionada ao cliente baseia-se na antecipação às oportunidades de mercado, preparando-o para receber os novos produtos.

Segundo Gava (2009), apesar da proatividade ser um elemento de estudo no universo organizacional, seu entendimento ainda é discutível, pois ela é abordada como parte de estudos e não como tema principal sem um aprofundamento. A proatividade é considerada como uma variável integrante de formulação de estratégias (MILLER; FRIESEN, 1978), de orientação estratégica do negócio (VENKATRAMAN, 1989) ou de orientação empreendedora (LUMPKIM; DESS, 1996). Estudos como os de Morgan (1992) e Hamel e Prahalad (1994) ratificam a importância do tema no âmbito das estratégias de mercado, contudo exibem lacunas relacionadas à definição e operacionalização. De acordo com Gava (2009), esse cenário evidencia a ausência de um construto para Proatividade de Mercado e métodos de mensuração. Algumas tentativas foram observadas nesse sentido (VENKATRAMAN, 1989; CONANT, MOKWA; VARADARAJAN, 1990), porém, a maioria das pesquisas abordara a proatividade sem o objetivo de criar bases teóricas e métodos de mensuração (D'AVENI, 1999; HARPER, 2000).

Estudos de Zeithaml e Zeithaml (1984) e Varadarajan, Clarck e Pride (1992) lançaram o debate e discorreram sobre a importância da proatividade no *marketing*, no entanto, sem o aporte empírico para novos estudos. Em vista da escassez sobre o tema, Gava (2009) concluiu que existia a necessidade de criar um construto da proatividade voltada ao mercado, já que os estudos até então encontrados na literatura não discorrem de dimensões básicas como da indústria e de seus atores. Segundo Gava (2009), a Proatividade de Mercado está direcionada aos clientes e concorrentes sem explorar outras possibilidades, cujas limitações indicam a necessidade de elucidar melhor o tema, aspecto este abordado pela própria literatura (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003; SANDBERG; HANSÉN, 2004). Amparado pelo exposto, Gava (2009) considera incontestável a necessidade da criação de um construto para a Proatividade de Mercado e variáveis associadas. O autor idealizou seu construto partindo de três questionamentos:

- a) *Quais os domínios do construto da Proatividade de Mercado?*
- b) *Quais os antecedentes desse construto?*
- c) *Quais as consequências da Proatividade de Mercado sobre o desempenho organizacional?*

A partir desses questionamentos, Gava (2009) deu início à representação de seu modelo, conforme a seguir:

Figura 04 - Representação inicial para o modelo teórico



Fonte: Gava (2009).

A partir dos três componentes acima representados, Gava (2009) apresenta o construto para a Proatividade de Mercado incluindo seus antecedentes e suas consequências. Para a criação do construto, o autor buscou, inicialmente, compreender o real significado do conceito de proatividade e sua natureza. Posteriormente, em um segundo momento, estabeleceu as dimensões nas quais a Proatividade de Mercado possa ocorrer. O termo proatividade é bastante comum quanto ao uso, compreendido sob várias óticas diferentes, conforme observação de

Sandberg (2002). O colocou proatividade e reatividade como conceitos muito citados e pouco entendidos. Dessa forma, Gava (2009) adotou, neste estudo, uma representação para a proatividade relacionada às ações focadas na transformação do ambiente e em criar mudanças (BATEMAN; CRANT, 1993; ARAGON-CORREA, 1998), assim como em ações de antecipação aos sintomas de mudanças futuras (JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; SANDBERG, 2002).

Conforme Gava (2009) Proatividade de Mercado é a habilidade de criar a mudança, agir sobre essa antes que ela cause impacto na organização. Para compor essa definição, duas ações foram consideradas através da literatura - antecipação e criação -, ambas agindo sobre as mudanças de mercado. Com a definição de Proatividade de Mercado e explanada sua natureza, Gava (2009) buscou entender em quais dimensões ela pode ocorrer.

2.8.1 As dimensões da Proatividade de Mercado segundo Gava (2009)

Continuando seus estudos, Gava (2009) fez o seguinte questionamento quanto à possibilidade de ocorrer a proatividade no âmbito organizacional: “Em que dimensões uma organização pode atuar no sentido de criar a mudança no mercado, bem como antecipar a ação sobre mudanças futuras?”

Para responder a esta questão, o autor acima referenciado cita Hamel e Prahalad (1994), quando os autores questionavam em que dimensões pode ser implementada uma estratégia voltada à competitividade, como criar espaços ainda não explorados e, dessa forma, moldar proativamente a evolução da indústria. O autor também cita alguns precedentes teóricos sobre Proatividade de Mercado, como Sandberg (2002), enfocando o comportamento proativo, que pode ser colocado em prática em três níveis distintos: produtos (ações em P&D, engenharia e manufatura); mercado (ações direcionadas ao ambientes de negócios); e processo (ações relativas às áreas de operações, distribuição e gestão). Gava (2009) ainda ressalta os estudos de Sandberg e Hansén (2004), que definiram em dois tipos a orientação proativa: a Proatividade de Mercado voltada à demanda (clientes e consumidores) e a Proatividade de Mercado voltada à competição.

Por meio de seus estudos, Gava (2009) salienta que a Proatividade de Mercado pode ser implementada na órbita de três dimensões básicas: os âmbitos da oferta, da indústria e dos clientes. Assim, o referido autor idealizou o construto para

a Proatividade de Mercado em três dimensões genéricas: proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente.

2.8.1.1 Proatividade de Oferta

A proatividade de oferta contempla ações proativas pautadas em antecipar mudanças por meio da inovação de produtos, serviços e propostas oferecidos ao mercado (GAVA, 2009). Essa dimensão da proatividade foi abordada por Miles e Snow (1978) quando se referiam à estratégia *prospector*, comentada anteriormente. Considera-se também Carpenter e Nakamoto (1989) quando descreveram que os consumidores são levados pela oferta de produtos, sendo, portanto, dependentes das opções de produtos e serviços disponíveis. Estes mesmos autores salientam que uma estratégia com a finalidade de guiar o mercado criando tendências é fundamental para desenvolver uma competitividade sustentável. Discutir a inovação de produtos e serviços significa toca nas modificações desses e apresenta ao mercado opções inéditas (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

De acordo com Gava (2009), a proatividade de oferta é observada tanto na inovação de produtos e serviços quanto no modelo de negócio e sua proposta de valor ao mercado. Há dois aspectos de ação inovadora que podem ser englobados pela proatividade de oferta. Estudos de Varadarajan, Clarck e Pride (1992) abordam as ações de oferta como fundamentais para a construção das estratégias proativas de *marketing*, como promoção de novas aplicações para os produtos, frequência de uso e quantidade consumida. Além disso, questionam o conceito de ciclo de vida dos produtos, sustentam que o crescimento do consumo de certo produto não depende somente das ações dos gestores, mas podem ser alteradas de acordo com as estratégias de produto concebidas.

Para guiar proativamente o mercado, é necessário uma estratégia de *marketing* eficaz unida à modificação da oferta existente. A construção de uma nova proposta de valor para o mercado está relacionada intimamente ao ambiente de negócios e a suas dinâmicas (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000). Dentro dessa realidade, conclui-se que uma inovação no valor entregue ao mercado pode moldar a demanda, criar uma nova realidade competitiva e novos campos de negócios (GAVA, 2009). Além disso, os autores Narver, Slater e MacLachlan (2004) enfatizam

o papel importante da inovação em produtos, serviços e benefícios, considerada como estratégia proativa de orientação para o mercado.

2.8.1.2 Proatividade de Indústria

A dimensão da proatividade de indústria idealizada por Gava (2009) abrange a criação ou a antecipação de mudanças no mercado. Altera-se, dessa forma, a cadeia de valor da indústria. Na indústria, algumas ações estão relacionadas à estratégia que visa a modificar o ambiente competitivo e a mudanças estruturais que podem ser consideradas como fatores de mudanças de regras na competição para mudar a realidade do cenário mercadológico (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003; HAMEL; PRAHALAD, 1994). Quanto à atuação proativa na indústria, Gava (2009) a define como ações em relação aos competidores no sentido de modificar a estrutura de relações e ou comportamento. Envolve, portanto, ações relacionadas à concorrência, aos fornecedores e distribuidores e a demais influências nos negócios da organização.

No que tange à concorrência, ações no sentido de aquisição ou compra de empresas concorrentes são consideradas o primeiro passo para alterar a estrutura do mercado, definida como a lógica da eliminação, pois altera-se de forma proativa essas relações (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Monitorar a concorrência objetivando futuras aquisições significa uma ação estratégica proativa. Além da aquisição, destacam-se outros movimentos nesse sentido, como os seguintes exemplos: as *joint ventures* e as fusões, considerados meios de interferir na concorrência. Os padrões de competição podem ser transformados em função desses eventos, aos quais se acrescentam alianças estratégicas entre os concorrentes, que competem e cooperam ao mesmo tempo, alterando as regras de atuação no mercado (SHETH; SISODIA, 1999; VENKRATAMAN, 1989). Sobre os movimentos supracitados, Hamel e Prahalad (1994) conceituam como coalizão o compartilhamento do mercado pelas empresas participantes. Algumas inovações somente são possíveis integrando capacidades organizacionais distintas, formando blocos ou parcerias e, conseqüentemente, novos ambientes de competição (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Outro enfoque da proatividade em relação à concorrência são as ações coercivas em um ambiente de grande rivalidade. Organizações que buscam

constantemente a liderança do mercado com a estratégia de fazer da concorrência seguidora cria novas competências e encoraja as demais empresas a terem comportamento igual para continuarem competindo (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; HILLS; SARIN, 2003). Nesse contexto, podem ser citadas organizações com grandes recursos financeiros e que modificam as estruturas do mercado, seja por preço ou pressão para a compra de outras empresas. Essas ações estratégicas visam a desestabilizar o mercado. Um exemplo desse tipo de ação são os sacrifícios de lucros presentes, consideradas forças relevantes no âmbito da concorrência (D'AVENI, 1992; PORTER, 1980).

A Proatividade de Mercado no campo dos fornecedores é traduzida por movimentos que alteram as ligações entre suprimentos de produtos e serviços. As organizações podem optar em competir com seus fornecedores, buscando reduzir custos ou melhorar a estrutura de fornecimento (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). As alianças com fornecedores também revelam um comportamento proativo no mercado. Estratégias como as da empresa Toyota, na década de 1970, e da sueca IKEA, na construção de uma rede de cooperação no mercado russo, são exemplos disso, sendo que, na visão dos autores, o êxito se fundamenta na reformulação, na nova forma de atuação em relação aos fornecedores (TARNOVSKAYA; ELG; BURT, 2008).

A relação com os canais de distribuição também contribui para a formação da proatividade de indústria. De acordo com D'Aveni (1994), estratégias voltadas para a mudança do padrão de distribuição podem contribuir para novas formas de vantagem competitiva. A incidência de ações nos canais de distribuição visando a redefinir o modelo de negócio vem sendo observada no mercado de varejo e de informática com comercialização de computadores pessoais (D'AVENI, 1994; MARKIDES, 2008). Alguns movimentos na cadeia de suprimentos têm chamado a atenção, a venda direta para o consumidor é um exemplo. Sem intermediários, promove a mudança proativa no ambiente competitivo (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; DACKO, 2008). O modelo tradicional fabricante/distribuidor/consumidor está ameaçado, com o advento do *e-commerce*, novas formas de comercialização podem quebrar paradigmas nas relações entre vendas e consumo com novos padrões de negócios (RITCHIE; BRINDLEY, 2000).

Gava (2009) cita os chamados "influenciadores", os quais, com determinadas ações, passam a ser as vias de acesso da proatividade de indústria.

Um influenciador tem função de regular e de atuar nas dinâmicas do setor, são exemplos de influenciadores: governo, associações industriais, organizações não governamentais, sindicatos e grupos de interesse. No tocante à regulação, Jaworski, Kohli e Sahay (2000) abordam que pode acontecer a desregulação, ou seja, ocorrer movimentos com poder de influência na regulação visando à alterá-la; são os chamados *lobbies*, usados para defesa de interesses de grupos e ações junto aos órgãos reguladores. Nesse contexto, destaca-se a participação do governo, uma vez que interfere nas dinâmicas do mercado com controles e restrições em muitos setores da economia, agindo como freio no desenvolvimento de novos negócios (PORTER, 1980).

Nessa mesma linha de análise, Kanter, Stein e Jick (1992) reconhecem a importância das ações políticas, pois elas podem alterar as regras de competição nos setores e ser fonte de vantagem competitiva. Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) reconhecem a importância das ações dos órgãos reguladores na proatividade estratégica, citando o caso do grupo sueco IKEA, na atuação junto aos agentes governamentais e políticos, pleiteando alterações tributárias como estímulo à entrada no mercado russo. Dessa forma, governo, legisladores, sindicatos e grupos de interesse ocupam uma posição importante na disposição das estruturas e comportamentos da indústria, ações de *marketing* passam a ser menos determinantes, porque a transformação do mercado dar-se-á por meio de ações realizadas por agentes reguladores (KOTLER, 1986). Promover ações proativas na indústria significa atuar sobre os concorrentes, fornecedores, distribuidores e órgãos reguladores do setor da qual a organização pertence (GAVA, 2009).

2.8.1.3 Proatividade de Cliente

A última dimensão da proatividade abordada por Gava (2009), a proatividade de cliente, refere-se à criação ou antecipação de mudanças no mercado em função de mudanças nas necessidades dos consumidores. Esta última contribui para o desenvolvimento de um dos conceitos centrais do *marketing* (KOTLER, 2000). No que tange às necessidades do mercado, é considerada um dos esteios da proatividade estratégica, enfatizada também no âmbito da Proatividade de Mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MARKIDES, 2008; SANDBERG, 2007). Por isso, conhecer a natureza das necessidades do campo do *marketing* é pré-

requisito básico para a compreensão da proatividade de cliente (GAVA, 2009). Uma necessidade é criada em razão da existência de uma lacuna, entre um estado atual e outro desejado (SILK, 2006). Especificamente sobre as necessidades dos consumidores, destaca-se que eles nem sempre sabem reconhecer suas reais necessidades, estas podem ser: expressas ou latentes. As consideradas expressas estão na consciência dos indivíduos sobre necessidades que podem ser modificadas. No que se refere às necessidades latentes, são aquelas que, apesar de existentes, não são manifestadas pelos consumidores, permanecendo ocultas a estes e ao mercado (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

Ações proativas em relação ao cliente atuam no âmbito das necessidades latentes; já um comportamento reativo está ligado às necessidades expressas pelos consumidores (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Empresas que se limitam a atender apenas as necessidades dos clientes com um diferencial em relação à concorrência adotam uma postura reativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997). Entretanto, organizações que atuam de forma proativa visam a conhecer necessidades ainda não percebidas pelo mercado, portanto, ainda não atendidas. Essas são o reconhecimento das demandas que os próprios consumidores ainda não têm a consciência da existência (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; SLATER, 2001). Todavia, as necessidades dos consumidores podem sofrer impactos de ações que modifiquem as preferências de consumo (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

Conforme estudos de Carpenter, Glazer e Nakamoto (1997), existe a possibilidade de guiar proativamente as preferências dos consumidores, afinal as preferências sobre as compras não são estáticas ou permanentes. Consumidores "aprendem" a preferir esta ou aquela marca, fator que dependerá da influência exercida pelas empresas. No modelo reativo, as preferências são estabelecidas pelos consumidores, e são atendidas pelas empresas em resposta às preferências; já no modelo proativo as organizações interferem na escolha dos consumidores entre uma marca ou outra (CARPENTER; GLAZER; NAKAMOTO, 1997). Para Gava (2009), o comportamento de compra pode modificar determinado mercado. Entre seus exemplos, o autor cita empresas como Body Shop e Natura, que romperam padrões tradicionais associando seus produtos a causas ou fortes expressões, como

ligação com o ecologicamente correto, foco da Body Shop, e o desejo universal de reverter a ação do tempo, no caso da Natura (GAVA, 2009).

De acordo com Gava (2009), a formação de novas preferências de consumo torna as organizações menos vulneráveis à concorrência. Segundo os estudos de Carpenter e Nakamoto (1989), o pioneirismo de algumas organizações modela as preferências dos clientes, premiando-as com uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Os consumidores respondem de forma positiva ao pioneirismo criado no mercado, assim, o impacto de uma ação antecipatória sobre suas preferências pode colocar a empresa que o promoveu em vantagem em relação aos concorrentes, havendo menos riscos de cópia e similaridade. A proatividade de cliente, então, representa uma dimensão importante na formação do mercado que, somada às dimensões de oferta e indústria, cria perspectivas para a implementação da Proatividade de Mercado (GAVA, 2009).

2.8.2 Consequências da Proatividade de Mercado

As pesquisas sobre a proatividade estratégica enfatizam o seu impacto positivo na *performance* organizacional (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000, HARRIS; CAI, 2002). Na literatura, há estudos que mostram a relação direta entre ações de antecipação para o mercado e a construção de vantagem competitiva sustentável (KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Esse fato remete à importância de se mensurar a influência das estratégias de *marketing* em relação ao desempenho (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). A mensuração da *performance* do negócio foi destacada por Cravens (1998) como a essência da formulação da estratégia de *marketing*, que oferece métodos para avaliar os resultados das decisões estratégicas adotadas.

Nesse contexto, Gava (2009) incluiu em seus estudos a avaliação desta postura sobre a *performance* das organizações. A influência das estratégias proativas no desempenho das organizações fez parte da pesquisa de Venkatraman (1989), cujo estudo avaliou o papel da proatividade sobre a *performance* junto a duzentas unidades de negócio e que constatou uma relação positiva da estratégia proativa com as dimensões de crescimento e lucratividade. Outros estudos também evidenciaram ganhos com o comportamento proativo nos negócios, destacando a proatividade e sua relação positiva com os resultados no atual cenário competitivo

(HAMEL; PRAHALAD, 1994; KIM; MAUBORGNE, 1999; SAINI; JOHNSON; GREWAL, 2002).

Os estudos sobre os efeitos mais concretos da proatividade nos resultados empresariais podem ser considerados recentes. Cita-se, neste caso, Narver, Slater e MacLachlan (2004), que observaram quarenta unidades de negócio de 25 empresas diferentes e constataram maior influência da estratégia proativa sobre a *performance* de novos produtos se comparada com a orientação tradicional de inovação. O trabalho de Narver, Slater e MacLachlan (2004) mereceu destaque por ser o primeiro a conceber uma escala de mensuração para a proatividade e a orientação para o mercado. Outros trabalhos presentes na literatura também evidenciaram o impacto positivo da proatividade no desempenho das empresas, principalmente, quanto à ligação com a inovação no desenvolvimento de novos produtos em ambientes turbulentos e competitivos (BEVERLAND; EWING; MATANDA, 2006; TSAI; CHOU; KUO, 2007).

Cabe salientar que alguns autores defendem que a proatividade pode agir não só na dimensão de impactar positivamente, mas também negativamente (JAWORSKI; KOHLI, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996). Nesse contexto, exemplos podem ser citados, tais como altos investimentos em inovação com novos produtos, cujos resultados podem vir em médio e longo prazo em detrimento da lucratividade de curto prazo. As pesquisas de Schindehutte, Morris e Kocak (2008) ressaltam que a análise da *performance* da proatividade nos negócios deve ir além das medidas tradicionais. Nesse caso, a ênfase seria em longo prazo, mediante a criação de indicadores menos imediatistas, contemplando o potencial futuro da organização. Também nesse contexto, destacam-se as medidas de *performance* não financeiras de médio e longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996).

Outro aspecto relevante refere-se ao uso de medidas objetivas e subjetivas para a mensuração dos resultados. Alguns estudos estimam que uma medida absoluta nesse campo pode incorrer em erros. Em vista dessa dificuldade, pode predominar o subjetivismo (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004), sendo comum a utilização dessas duas formas de mensurar, inclusive no campo das estratégias de mercado (DESS; ROBINSON, 1984; JAWORSKI; KOHLI, 1996). Diante dessas considerações, Gava (2009) reafirma as evidências da relação positiva entre a Proatividade de Mercado e a *performance* empresarial. Essas constatações levam a crer que essa relação deva ser avaliada por meio dos

aspectos financeiros e não financeiros. Com base no exposto, Gava (2009) formulou as hipóteses de pesquisa que relacionam a Proatividade de Mercado à *performance* organizacional, ficando assim definidas:

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.

Após a definição dessas hipóteses, Gava (2009) define o modelo teórico para a Proatividade de Mercado com suas dimensões e as consequências sobre a *performance* organizacional.

2.9 O MERCADO DE PAPEL E CELULOSE BRASILEIRO

O setor de papel e celulose brasileiro surgiu no início do século XIX com uma taxa de crescimento pequena até início da década de 1950. Os primeiros resultados significativos aconteceram entre 1950 e 1970, resultantes de alguns fatores, como: política de incentivos fiscais de 1966 (Lei nº 5.106); fixação de níveis mínimos de escala de produção pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em 1968, com apoio financeiro; novos níveis mínimos de produção, em 1972, fixados pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE) e apoiados também pelo BNDES, com aumento significativo da produção, período que marca o início das exportações do setor.

No período compreendido entre 1960 e 1970, ocorreu uma expansão expressiva com o surgimento de diversas empresas no setor, com o aumento da produção brasileira. Alguns fatores contribuíram para o aumento da produtividade, como incentivos do BNDES e a adoção da plantação de eucalipto, espécie de crescimento rápido se comparada a outras árvores. Com a adoção do eucalipto, ocorreu uma revolução no setor. Além do aumento da produtividade, houve ganho de qualidade, pois as árvores até então utilizadas não atendiam todos os mercados. A consolidação da indústria de papel e celulose só aconteceu no final da década de 1980 e início da década de 1990. Além do crescimento, investimentos importantes

foram destinados para a modernização das unidades industriais, com ganhos de produtividade e profissionalização da gestão das empresas.

O setor de papel e celulose é formado por dois segmentos industriais. Apesar de pertencerem ao mesmo setor, existem grandes diferenças entre um e outro: o segmento de celulose produz diferentes tipos de celulose e pastas, destaca-se, neste caso, a produção a partir do processo *Kraft*; já o segmento de papel produz papel para impressão e escrita, papel para embalagens, de imprensa e para higiene pessoal.

No tocante à produção, o setor de papel e celulose brasileiro destaca-se mundialmente estando entre os dez maiores produtores do mundo, representando 3,7% da exportação brasileira em 2010 (BRACELPA, 2011). Destaca-se que uma característica marcante deste setor é a quantidade de energia utilizada em seus processos. Para uma breve análise, somente em 2010, correspondeu a 4,5% de todo o consumo brasileiro. O tipo de energia mais usado no setor é a térmica, em forma de vapor e calor, sendo que um dos agravantes na geração dessa energia são os combustíveis utilizados para a produção, causadores do gás de efeito estufa. Diante desse quadro preocupante, ocorreu a migração dos combustíveis fósseis para os combustíveis de origem renovável. Em 2010, apenas 12% dos combustíveis para a geração de energia do setor eram fósseis, havendo uma redução significativa da emissão do gás de efeito estufa (BRACELPA, 2011). Com a redução da emissão deste gás, decorrentes da substituição dos combustíveis utilizados para a geração de energia, o setor de papel e celulose brasileiro se destacou no cenário mundial, ficando abaixo da média do valor global (ICFPA, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), o setor possui 220 empresas em 540 municípios de dezoito estados brasileiros. Sobre as florestas, dispõe de 2,2 milhões de hectares plantados para fins industriais, 2,9 milhões de hectares de florestas preservadas e 2,7 milhões de hectares de área florestal total certificada. No tocante aos postos de trabalho, o setor gera aproximadamente 128 mil empregos diretos (79 mil na indústria e 51 mil nas florestas) e 640 mil empregos indiretos. Além disso, o setor obteve, em 2010, um faturamento de R\$ 34 bilhões de reais, aproximadamente 23% superior ao ano de 2009 (BRACELPA, 2013).

Tabela 02 - Faturamento anual (em R\$ mil)

	2009	2010	%
Celulose	8.035.267	11.414.773	42,06
Papel	14.938.350	17.471.045	16,95
Artefatos ¹	4.544.836	5.064.029	11,42
Total	27.518.453	33.949.847	23,37

Fonte: Bracelpa (2013).

Apesar do aumento no faturamento anual, o nível de produção não cresceu de forma significativa. Em 2009 e 2010, o setor de papel e celulose teve um crescimento de 5,6% e 3,9%, respectivamente. Já em 2011, o segmento de papel teve um crescimento de produção de 0,4%, enquanto o segmento de celulose teve redução para 1,2%. Sobre as exportações, o segmento de papel exportou aproximadamente 21% da sua produção, enquanto importou 15%, tendo como períodos base os anos de 2010 e 2011. Já o segmento de celulose apresentou números bem diferentes do segmento de papel: exportou aproximadamente 60% da produção e importou apenas 3%, nos anos de 2010 e 2011. Constata-se, portanto, que há grandes diferenças entre esses segmentos. O setor de papel importa cerca de três vezes mais e exporta cerca de 34% a menos. As semelhanças existentes entre os segmentos estão relacionadas à dependência do mercado internacional e a influências de eventuais crises globais. A seguir, o resultado das exportações e importações dos anos de 2011 e 2012 e dados comparativos do primeiro semestre de 2012 e 2013.

Quadro 03 - Balança comercial do setor US\$ milhões

Operação	2011	2012	%	Jan-jul		
				2012	2013	%
EXPORTAÇÃO	7.190	6.657	-7,4	3.886	4.078	4,9
Celulose	5.002	4.706	-5,9	2.703	2.925	8,2
Papel	2.188	1.951	-10,8	1.183	1.153	-2,5
IMPORTAÇÃO	2.128	1.945	-8,6	1.142	1.078	-5,6
Celulose	374	339	-9,4	202	193	-4,5
Papel	1.754	1.606	-8,4	940	885	-5,9
SALDO	5.062	4.712	-6,9	2.744	3.000	9,3
Celulose	4.628	4.367	-5,6	2.501	2.732	9,2
Papel	434	345	-20,5	243	268	10,3

Fonte: Bracelpa (2013).

Assim como todos os setores da economia, o setor de papel e celulose também sofreu com a crise econômica global, porém, a forte demanda de países como China, Índia e a América Latina, como um todo, ajudou o setor a manter suas exportações. Ressalta-se que até 2010, quando ainda havia resquícios da crise mundial, o setor de papel e celulose brasileiro foi o único no mundo que cresceu em termos de produção (BRACELPA, 2011).

3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo em referência tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos e a classificação da pesquisa. O método utilizado neste estudo adotou o modelo proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2003). Os referidos autores defenderam que uma pesquisa é organizada por fases definidas, como: filosofia; lógica da pesquisa; abordagem do problema; objetivos da pesquisa; estratégia da pesquisa; horizonte de tempo e coleta de dados. A filosofia de pesquisa deste estudo pode ser associada ao paradigma interpretativista, o qual objetiva a compreensão e não a explicação da realidade (PERRET; SÉVILLE, 2003). A lógica da pesquisa pode ser classificada como dedutiva, elaborada a partir de uma abordagem quali-quantitativa do problema e objetivo de caráter descritivo. Os estudos qualitativos caracterizam-se por análise de aspectos não contemplados nas investigações quantitativas (BEUREN, 2010). Já os estudos quantitativos, segundo Richardson (1989), adotam quantificação, análise estatística dos dados, simples ou complexas, associando ainda este método aos estudos descritivos.

Estudos descritivos são aplicados quando há necessidade de determinar associação entre variáveis, permitindo confrontar hipóteses de pesquisas e realidade do campo empírico (CHURCHILL, 1995; MALHOTRA, 2001). No que tange à estratégia da pesquisa, foi adotado o estudo de caso, segundo Yin (2005), o qual se caracteriza por investigar no campo empírico um fenômeno contemporâneo em seu próprio contexto, principalmente, quando não há definição entre o limite do fenômeno e este. No que se refere ao horizonte de tempo, a pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014; portanto, ocorreu em um curto intervalo, o que a caracteriza como transversal, isto é, a coleta de dados ocorreu apenas em um momento (MALHOTRA, 2001). Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário adaptado de Gava (2009), que sofreu alteração excluindo-se questões relacionadas à *performance* empresarial, não contemplada nesta pesquisa.

Os resultados deste estudo serão comparados e discutidos em relação aos estudos de Gava (2009), confrontando com o comportamento das variáveis, semelhanças e divergências. A coleta de dados por meio de questionário pode ser entendida como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, definida também como um instrumento de coleta de dados formado por

perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (GIL, 1991; LAKATOS, 2001). O questionário foi composto por três blocos com 86 questões: 64 referentes aos antecedentes da Proatividade de Mercado e 22 relacionadas às dimensões da Proatividade de Mercado, ilustrados nos Quadros 04 e 05.

Quadro 04 - Variáveis dos antecedentes da Proatividade de Mercado

ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO	
Variáveis da Alta Gerência	Variáveis do Sistema Organizacional
Liderança proativa (LIP)	Capacidade de inovação (CAI)
Capacidade de assumir riscos (CAR)	Cultura baseada na flexibilidade (CBF)
Visão de futuro (VIF)	Competição interna (COI)
Tolerância ao erro (TOE)	Capacidade de educar o mercado (CEM)
Canibalismo da oferta (CAO)	Desenvolvimento da proatividade pessoal (DEP)
Gestão de longo prazo (GLP)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

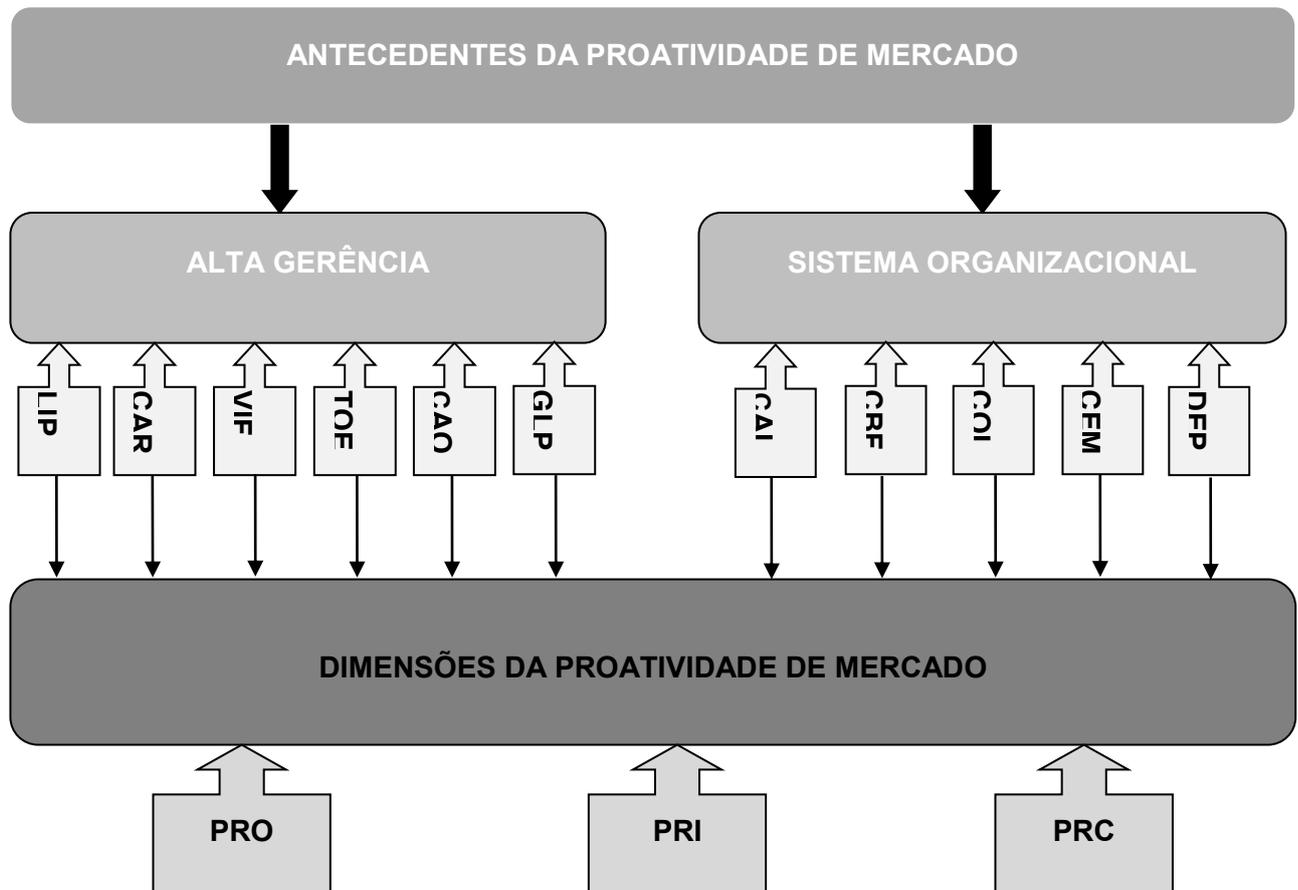
Quadro 05 - Variáveis referentes à Proatividade de Mercado

PROATIVIDADE DE MERCADO
Proatividade de Oferta (PRO)
Proatividade de Indústria (PRI)
Proatividade de Cliente (PRC)

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A seguir, a representação das variáveis supracitadas com as respectivas questões dos antecedentes da Proatividade de Mercado e suas dimensões.

Figura 05 - Representação das variáveis



Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Consta na literatura que este instrumento de coleta de dados apresenta resistências, sendo que 30% a 40% dos respondentes preferem não participar ou não retornam com o instrumento preenchido, ocorrendo, portanto, um alto índice de rejeição (CHURCHILL, 1995). No caso particular deste estudo, obteve-se um retorno de campo de 52,5%, confirmando as dificuldades relatadas na literatura, havendo uma rejeição 47,5%. A população desta pesquisa foi composta pelas empresas do setor de papel e celulose brasileiro, o que, segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel (Bracelpa), corresponde a um total de 220 organizações. No tocante ao corte transversal para a definição da amostra, foram selecionadas as empresas de capital aberto com cadastro ativo na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com apuração total de dez empresas. A opção por essas empresas está relacionada, além da representatividade econômica, ao acesso às informações que estão disponíveis para consulta pública. Considerada homogênea quanto ao setor, número de profissionais respondentes por empresa e porte, sendo todas de grande porte, a pesquisa envolveu quarenta gestores (gerentes e diretores) de áreas

diversas, cujo retorno geral das respostas representou 52,5% da amostra. A seguir, a relação dessas empresas com as respectivas datas de concessão do registro.

Quadro 06 - Empresas com registro ativo na base CVM do setor de papel e celulose brasileiro

CNPJ	EMPRESA	CÓDIGO CVM	SITUAÇÃO DO REGISTRO
09.116.278/0001-01	CONPEL CIA NORDESTINA PAPEL	4685	Concedido em 20/07/1977
07.401.436/0001-31	ELDORADO BRASIL CELULOSE S.A.	22810	Concedido em 06/06/2012
81.304.727/0001-64	IGUACU CELULOSE PAPEL SA	15113	Concedido em 09/11/1995
61.101.895/0001-45	SANTHER FAB.DE PAPEL SANTA THEREZINHA SA	14923	Concedido em 29/06/1995
16.404.287/0001-55	SUZANO PAPEL E CELULOSE SA	13986	Concedido em 15/04/1992
92.791.243/0001-03	CELULOSE IRANI SA	2429	Concedido em 20/07/1977
60.643.228/0001-21	FIBRIA CELULOSE S.A.	12793	Concedido em 02/06/1986
60.730.348/0001-66	COMPANHIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO	3654	Concedido em 20/07/1977
89.637.490/0001-45	KLABIN S.A.	12653	Concedido em 06/08/1997
60.651.809/0001-05	SUZANO HOLDING S.A. (EX-NEMOFFEFFER S.A.)	9067	Concedido em 11/03/1982

Fonte: Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (2012).

3.1 PERCURSO DA PESQUISA PARA COLETA DE DADOS PERTENCENTES À AMOSTRA

O contato inicial com as empresas ocorreu por meio da *internet* nos respectivos *sites*. As informações foram solicitadas através da opção "fale conosco", indagando-se sobre o setor responsável para apoio às pesquisas acadêmicas. Por intermédio deste recurso, somente uma empresa respondeu, informando que os dados liberados para as pesquisas "estavam no *site*" e que outras informações dependeriam de análise interna e oportunamente estariam informando, o que não ocorreu. Assim, depois desta tentativa infrutífera, procurou-se, mediante contato telefônico, as áreas de comunicação para que encaminhassem a solicitação, todavia, mais um vez os retornos não foram satisfatórios. Diante dessa postura, houve mais contatos telefônicos, por meio do "PABX" das empresas, em busca dos gerentes de núcleos e/ou coordenadores de áreas para o envio do questionário da

pesquisa. Após essa nova abordagem, o quadro se alterou, já que por meio das secretarias dos setores e secretarias gerais, obtiveram-se dados telefônicos e *e-mails* dos potenciais respondentes. De posse desses dados dos profissionais, um banco de dados foi criado para envio dos *e-mails* e controle destes. Antes do envio dos *e-mails*, procurou-se manter contato telefônico com os potenciais respondentes para o aviso prévio do envio do questionário, só que, devido à agenda desses profissionais, alguns não conseguiram atender a esta solicitação. Essa etapa de contato prévio consta na literatura como um procedimento essencial para a adesão dos potenciais respondentes em pesquisas sem contato presencial (CHURCHILL, 1995).

Após os procedimentos de envio dos *e-mails* com o questionário, novamente outros contatos telefônicos foram mantidos para a confirmação do recebimento. O prazo estipulado para o preenchimento do questionário e retorno do *e-mail* foi de cinco dias, mas que não foi cumprido pelos respondentes, o que levou a decisão de enviar novamente o *e-mail* como lembrete para o retorno. Além do reenvio dos *e-mails*, novos contatos telefônicos foram mantidos, incentivando e esclarecendo a importância de participarem e os possíveis ganhos profissionais com o preenchimento do questionário. Cabe salientar que muitos foram categóricos, informando que o questionário era muito extenso, que estavam com muitas atribuições ou ainda alegando que as informações eram estratégicas e que estavam com dificuldades na obtenção da permissão para o preenchimento do questionário. Na sequência, serão abordados os resultados de forma geral para posterior detalhamento de cada indagação presente no questionário.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos no campo durante a fase descritiva. Inicialmente, será dada ênfase à escala e à forma de mensuração dos resultados por meio dos índices estatísticos, com posterior análise do retorno das respostas das áreas envolvidas na pesquisa e de sua relação com o tempo de atuação dos respondentes nas organizações. Por fim, serão analisadas as respostas e o comportamento de cada questionamento, comparando-os com os resultados obtidos por Gava (2009).

Para a mensuração das variáveis, foi empregada a escala Likert em cinco pontos (concordância/discordância). A somatória dos cinco indicadores será igual a 100%, variando de acordo com as seguintes opções: discordo totalmente (1); discordo (2); não concordo nem discordo (3); concordo (4); concordo totalmente (5); não se aplica (9). Para todas as questões, foram apuradas as médias, mediana e desvio padrão, o que permitiu a análise do perfil deste setor quanto aos antecedentes da Proatividade de Mercado e suas dimensões, e se existe nas organizações integrantes a predisposição para atuar com base nas variáveis definidas por Gava (2009).

A seguir, a representatividade de cada área e o percentual de respostas obtidas.

Tabela 03 - Representatividade das áreas e percentual de respostas

ÁREA DE ATUAÇÃO	% PARTICIPAÇÃO DE CADA ÁREA	% RETORNO DAS RESPOSTAS
Direção	7,5%	2,5%
Compras	22,5%	7,5%
Auditoria/controladoria	17,5%	7,5%
Comercial/ mercado	15,0%	12,5%
Financeiro/contabilidade	5,0%	5%
Recursos humanos	17,5 %	12,5%
Comunicação	7,5 %	2,5%
Florestal	5,0%	2,5%
Logística	2,5%	0%
TOTAL	100%	52,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Com relação à representatividade de cada área, encontraram-se dificuldades em contatar os representantes da direção das empresas. Durante a tentativa de contato, informando que seria sobre uma pesquisa acadêmica, as

secretárias do setor não trataram o assunto com prioridade. Concernente às outras áreas, houve bons retornos, destacando-se as áreas: financeiras, de mercado e recursos humanos, as quais representaram mais de 50% do total dos questionários respondidos.

Tabela 04 - Tempo de atuação dos respondentes na organização

TEMPO DE ATUAÇÃO	% POR FAIXA
Até 09 anos	40%
De 10 a 19 anos	35%
De 20 a 49 anos	20%
Casos omissos	5%
Total	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No tocante ao tempo de atuação declarado pelos respondentes, concluiu-se que 55% desses respondentes possuem mais de dez anos de serviços prestados nas referidas organizações. Este fator pode indicar indícios de que a posição de gerente ou diretor nessas empresas esteja ligada ao tempo de serviços prestados, ou seja, poderiam ser profissionais de carreira que evoluíram dentro das organizações. Este resultado corrobora os estudos de Gava (2009), cuja apuração seguiu a mesma linha, indicando que metade dos executivos atuava nas organizações há mais de dez anos. Alguns aspectos chamaram a atenção durante a aplicação do questionário, como as áreas que mais participaram e as empresas com maior comprometimento com a pesquisa científica, inclusive alguns respondentes solicitaram o envio após a análise dos resultados.

Diante dessa análise introdutória dos resultados e de particularidades da amostra, passa-se analisar os resultados dos cálculos estatísticos de média, mediana e desvio padrão dos antecedentes e das dimensões da Proatividade de Mercado.

4.1 RESULTADOS REFERENTES AOS ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

O primeiro conjunto de respostas a serem analisadas refere-se aos antecedentes da Proatividade de Mercado, conforme já mencionado na metodologia,

constituídos por 64 questões. Dessas questões, dezessete obtiveram médias iguais ou superiores a quatro, portanto 26,56% delas alcançaram médias entre 4,0 e 4,52. Das médias com escore entre 3,00 e 3,99, foram apuradas 43, o equivalente a 67,18% dos resultados. Já as médias abaixo de três somaram apenas quatro, com o percentual de 6,25% do valor total. Este resultado aponta para uma tendência tímida na adoção de práticas proativas. De acordo com Gava (2009), a partir de médias com escores 4,00 ou acima deste valor, caracteriza-se um quadro favorável na adoção de práticas proativas.

Fazendo uma comparação com os resultados obtidos por Gava (2009), há um contraste com relação às médias iguais e acima de quatro. Neste estudo, obteve-se um índice de 26,56%, médias superiores aos estudos de Gava (2009), autor que obteve uma média de 12,5%. No tocante às médias entre 3,00 e 3,99 e abaixo de 3,0, os resultados se aproximam. Sobre a média mais baixa, Gava (2009) registrou 2,66, enquanto que, neste estudo, registrou-se um valor de 2,29. Dessa forma, no âmbito dos antecedentes da Proatividade de Mercado, este estudo corrobora as médias entre 3,00 e 3,99 e a menor encontrada, porém contrasta com as médias iguais e superiores a 4,00, sendo neste estudo superiores àquelas encontradas por Gava (2009). Diante deste apanhado geral dos resultados obtidos através das respostas dos itens dos antecedentes da Proatividade de Mercado (antecedentes da alta gerência e antecedentes do Sistema Organizacional), passa-se a analisar cada indagação dirigida, suas particularidades e as devidas comparações com os estudos de Gava (2009).

Na primeira variável, "Liderança Proativa", das seis médias apuradas, quatro tiveram escores superiores a 4,00 estando entre 4,05 e 4,52. Essas médias foram observadas nas questões LIP 1, LIP 2, LIP 3 e LIP 5, que tratam, respectivamente, da busca constante por desenvolver novas formas de fazer as coisas, do encorajamento ao questionamento, forma de pensar sobre os problemas e ao estímulo aos colaboradores na adoção de uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades e foco na antecipação dos problemas. Nessas quatro questões, observa-se alta gerência inclinada às práticas e comprometida nesses quesitos. Além das médias acima de quatro, observou-se desvios padrão baixo com valores menores que um, indicando concentração das respostas em torno das médias encontradas, confirmando este comportamento.

Somente duas médias ficaram abaixo de quatro, porém, com valores próximos (3,81 e 3,86). Esses valores foram observados nas indagações LIP 4 e LIP 6, que referem-se ao investimento em tempo para encontrar novas estratégias de trabalho e promoção do debate construtivo entre ideias antagônicas. Além das médias, a mediana se posicionou em 4,00 e não menos importante, o desvio padrão apresentou valores baixos, o que indica baixa dispersão, com indícios de consenso por parte dos respondentes. Esses resultados corroboram os estudos de Gava (2009), entretanto, com uma média superior. Com base nesses dados, conclui-se que o setor atua no mercado com tendência ao estilo de liderança proativa. No Quadro 11, podem ser observados detalhes discutidos anteriormente.

Quadro 07 - Resultados estatísticos da Liderança Proativa (LIP)

A - Liderança proativa (LIP)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
LIP 1. A alta gerência desta organização procura constantemente desenvolver novas maneiras de fazer as coisas.	4,52	5,00	0,60
LIP 2. A alta gerência desta organização encoraja o questionamento, bem como novas formas de se pensar sobre os problemas.	4,48	5,00	0,60
LIP 3. A alta gerência desta organização estimula os colaboradores a adotarem uma postura criativa e empreendedora, voltada à exploração de novas oportunidades.	4,48	5,00	0,60
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.	3,86	4,00	0,85
LIP 5. A alta gerência desta organização busca agir antecipadamente aos problemas, antes que os mesmos ocorram.	4,05	4,00	0,86
LIP 6. A alta gerência desta organização promove o debate construtivo entre ideias antagônicas.	3,81	4,00	0,81

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Sobre a variável "Capacidade de assumir riscos", obteve-se uma média 4,00 e três próximas a este valor (uma 3,90 e duas de 3,71), não sendo constatada nenhuma média abaixo de três. As medianas apresentaram quatro questões com

escore 4,00 e duas com escore 3,00. Observou-se, também, um desvio padrão significativo indicando dispersão nas respostas. Nesse sentido, observa-se uma tendência tímida do setor a incentivar práticas que envolvem riscos. Esses resultados mostram uma tendência a contrariar a literatura e os estudos de Gava (2009). O autor anteriormente citado obteve médias que não ultrapassaram a 3,57 e uma média com escore de 2,90, que concluiu que o risco, de uma forma geral, ainda é um tema delicado e complexo no ambiente empresarial. A constatação deste estudo, conforme já frisado anteriormente, contraria esta posição, chamando a atenção para o encorajamento dos colaboradores a lidarem com a tomada de riscos e o desenvolvimento de estratégias inovadoras, embora havendo risco de insucesso.

Quadro 08 - Resultados estatísticos da Capacidade de assumir riscos (CAR)

B - Capacidade de Assumir Riscos (CAR)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CAR 1. A alta gerência desta organização usualmente aceita assumir altos riscos quando visa conseguir altos retornos.	3,71	4,00	1,01
CAR 2. A alta gerência desta organização encoraja o desenvolvimento de estratégias de mercado inovadoras, mesmo sabendo que algumas delas poderão fracassar.	4,00	4,00	0,84
CAR 3. A alta gerência desta organização inspira os colaboradores a lidarem com a tomada de riscos.	3,90	4,00	1,04
CAR 4. A alta gerência desta organização assume altos riscos financeiros se os mesmos forem necessários para alcançar os objetivos traçados.	3,20	3,00	1,32
CAR 5. Nesta organização, é normal a alta gerência aprovar projetos de alto risco com possibilidades de altos retornos.	3,10	3,00	1,29
CAR 6. A alta gerência desta organização geralmente adota uma visão arrojada quando toma decisões importantes.	3,71	4,00	0,72

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os resultados referentes à "Visão de futuro" apresentaram quatro médias acima de 4,00 e duas médias próximas (3,81 e 3,95). Além dessas médias, as

medianas se posicionaram em 4,00 e o desvio padrão entre 0,58 e 0,80. Duas médias chamam a atenção, ambas com escore de 4,33, foram observadas nas indagações VIF 1 e VIF 5, respectivamente, relacionadas à confiança dos líderes na visão de futuro quando da tomada de decisão e indica que as lideranças trabalham para tornar a visão de futuro real e palpável. Outras questões também chamam a atenção, VIF 2 e VIF 4, que registraram médias com escores acima de 4,00, o que indica que as organizações possuem líderes visionários capazes de inspirar as pessoas. Esses resultados contrariam em parte os resultados obtidos por Gava (2009), que obteve médias inferiores a 4,00, com indícios de pouco foco neste quesito. Já no estudo em referência, os dados demonstram um setor com tendência a se inclinar para o futuro, com lideranças considerando este aspecto relevante.

Quadro 09 - Resultados estatísticos da Visão de Futuro (VIF)

C - Visão de Futuro (VIF)	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.	4,33	4,00	0,58
VIF 2. Esta organização possui líderes visionários, que enxergam oportunidades no futuro muito antes dos outros.	4,05	4,00	0,59
VIF 3. Os líderes desta organização acreditam firmemente em suas visões de futuro e passam essa confiança às pessoas com quem trabalham.	3,95	4,00	0,80
VIF 4. A alta gerência desta organização possui uma visão de futuro e a usa para inspirar as pessoas.	4,19	4,00	0,81
VIF 5. A alta gerência desta organização trabalha para tornar a visão de futuro real e palpável.	4,33	4,00	0,73
VIF 6. Nesta organização, todos estão alinhados e comprometidos com a visão de futuro disseminada pela alta gerência.	3,81	4,00	0,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No quesito "Tolerância ao erro", as médias apresentadas se posicionaram entre 3,05 e 3,86, configurando ainda um quadro crítico quando se trata de lidar com o erro. Os resultados chamam a atenção para duas questões, que alcançaram escore 3,86 de média e desvio padrão de 0,48 e 0,57, considerados baixos. A primeira está relacionada à tolerância de falhas quando elas ocorrem na busca do

novo, e segunda faz menção à discussão aberta dos erros com o objetivo de gerar aprendizado. Esses resultados corroboram as investigações de Gava (2009) e apresenta médias próximas a esses patamares. Segundo Gava (2009), o erro ainda é uma questão mal resolvida por parte dos gestores, comprometendo o aprendizado organizacional.

Quadro 10 - Resultados estatísticos da Tolerância ao Erro (TOE)

D - Tolerância ao Erro (TOE)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
TOE 1. A alta gerência desta organização concede às pessoas a liberdade de errar.	3,67	4,00	0,66
TOE 2. A alta gerência desta organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo.	3,86	4,00	0,57
TOE 3. Nesta organização, acredita-se que a tolerância ao erro possibilite a geração de aprendizado a partir dos equívocos cometidos.	3,70	4,00	0,73
TOE 4. Nesta organização, os erros são analisados e discutidos de forma aberta, buscando-se gerar aprendizado a partir dos mesmos.	3,86	4,00	0,48
TOE 5. A alta gerência desta organização tem como normais eventuais falhas no processo de lançamento de novos produtos e serviços.	3,05	3,00	1,00
TOE 6. Nesta organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação.	3,57	3,00	0,68

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No tocante ao "Canibalismo da oferta", apresentou-se resultados inferiores à maioria das variáveis da alta gerência. A maior média alcançada ficou no patamar de 3,22 e a menor em 2,29, com mediana de 2,0 no quesito substituição dos próprios produtos e serviços. Outros valores expressivos estão relacionados aos desvios padrão considerados altos com alto índice de dispersão. Esses resultados indicam uma tendência de as empresas não seguirem este comportamento. Os resultados corroboram os estudos de Gava (2009), em que a conclusão é semelhante, levando a crer que os gestores não consideram o Canibalismo de oferta um fator estratégico para competir. Conforme Gava (2009), pode haver indícios de

que o canibalismo da oferta ainda seja visto como uma disfunção ou contraindicação, cuja prática é evitada pelo mercado. O Quadro 15 detalha os índices estatísticos referenciados.

Quadro 11 - Resultados estatísticos do Canibalismo da Oferta (CAO)

E - Canibalismo da Oferta (CAO)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CA O1. Nesta organização, a alta gerência promove o canibalismo da oferta, ou seja, constantemente busca substituir os próprios produtos e serviços.	2,29	2,00	1,05
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.	3,18	3,00	1,13
CAO 3. Nós inovamos mesmo correndo o risco de tornar nossos próprios produtos e serviços obsoletos.	3,22	3,00	1,11
CAO 4. Nesta organização, a alta gerência entende que é melhor canibalizar um produto ou serviço, antes que algum concorrente o faça.	3,00	3,00	1,41
CAO 5. A alta gerência desta organização trata o canibalismo da oferta como uma oportunidade e não como uma disfunção estratégica.	3,06	3,00	1,39
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.	2,94	3,00	1,30

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A análise da variável "Gestão de longo prazo" apresentou, na apuração dos resultados, três médias superiores a 4,00. Duas dessas médias estão relacionadas aos aspectos financeiros de longo prazo para o alcance dos objetivos e alocação de recursos. Sobre a última média superior a 4,00, refere-se ao foco da organização em longo prazo como premissa na tomada de decisão estratégica. As demais médias se posicionaram próximas a quatro (3,5; 3,85; 3,95). No quesito desvio padrão apontaram uma baixa dispersão em torno da média. Este resultado indica uma tendência do setor em atuar no mercado com foco em longo prazo. Os dados contrariam, portanto, os resultados obtidos por Gava (2009), pois não

registrou escores superiores a 4,00, registrando em seus estudos índices inferiores aos encontrados por este estudo. No Quadro 16, há a estatística com os detalhes das questões analisadas.

Quadro 12 - Resultados estatísticos da Gestão de Longo Prazo (GLP)

F - Gestão de Longo Prazo (GLP)	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.	4,35	4,00	0,67
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	1,10
GLP 3. Os critérios para a alocação de recursos adotados pela alta gerência desta organização geralmente refletem uma visão de longo prazo.	4,30	4,00	0,73
GLP 4. Nesta organização, o foco em longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência.	4,10	4,00	0,72
GLP 5. Nesta organização, a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação.	3,85	4,00	0,75
GLP 6. Nesta organização, os objetivos de curto prazo não são empecilho na busca por novas oportunidades de negócio.	3,95	4,00	0,76

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na sequência, serão analisados os itens relacionados à "Capacidade de inovação", que apresentaram médias baixas se comparadas às respostas anteriormente analisadas. As médias deste quesito oscilaram entre 3,21 e 3,78, indicando uma fraca atuação inovadora. A maior média observada ocorreu quanto ao incentivo e estímulo das organizações para a inovação de variadas formas. Além das médias, observou-se que, no quesito desvio padrão, os valores considerados altos também não indicaram um resultado favorável, indicando uma dispersão significativa em torno da média. Analisando esses resultados com o estudos de Gava (2009), observa-se semelhanças, porém, o autor obteve um resultado superior no quesito do reconhecimento dos produtos lançados no mercado pelo consumidor, com uma média de 4,01. Já neste estudo, a média ficou com escore 3,76. Diante desses resultados, concluiu-se que o setor de papel e celulose não tem

um foco na inovação. O Quadro 17 demonstra as estatísticas completas deste quadro.

Quadro 13 - Resultados estatísticos da Capacidade de Inovação (CAI)

G - Capacidade de Inovação (CAI)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CAI 1. Geralmente somos os primeiros a entrar no mercado com novos produtos e serviços.	3,21	3,00	0,98
CAI 2. Somos reconhecidos pelo mercado como estando na fronteira da inovação tecnológica.	3,63	4,00	0,96
CAI 3. Os produtos e serviços que lançamos geralmente têm seus benefícios reconhecidos pelo mercado consumidor.	3,76	4,00	0,90
CAI 4. Nesta empresa, a inovação é encorajada de várias formas.	3,90	4,00	0,85
CAI 5. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa tem uma taxa de sucesso maior, relativa ao lançamento de novos produtos e serviços.	3,39	3,00	0,92
CAI 6. Nossos novos produtos e serviços são usualmente percebidos como inovadores pelos clientes.	3,78	4,00	0,81

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os índices para a "Cultura baseada na flexibilidade" apresentaram apenas uma média acima de quatro (4,10). Esta média está relacionada aos espaços no setor para ações empreendedoras, que podem estar relacionadas com o estilo de liderança proativa, que teve neste estudo valores expressivos. O restante das médias oscilaram entre 3,33 a 3,95, o que significa uma tímida cultura no sentido de flexibilizar. Os resultados obtidos com o desvio padrão corroboram essas médias intermediárias, apontando para uma dispersão significativa. Evidencia-se a necessidade de promover a autonomia e abandonar o estilo tradicional pouco flexível que inibe a adoção de estratégias proativas (GAVA, 2009). Esses resultados, se comparados aos estudos de Gava (2009), mostram que o setor de papel e celulose possui uma leve tendência a ser mais flexível do que os setores da

economia avaliados por Gava (2009), cujos valores de médias encontrados ficaram entre 2,73 e 3,06. No Quadro 18, estão os dados estatísticos deste estudo.

Quadro 14 - Resultados estatísticos da Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)

H- Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CBF 1. Nesta organização, a estrutura hierárquica não é empecilho para a criatividade e o livre curso de ideias.	3,95	4,00	0,74
CBF 2. Nesta empresa, busca-se constantemente a mudança, e não manter as coisas como estão.	3,81	4,00	0,75
CBF 3. Nesta organização, há espaço para a ação empreendedora.	4,10	4,00	0,62
CBF 4. Nesta organização, as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas.	3,90	4,00	1,00
CBF 5. Os membros desta organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.	3,33	3,00	0,97

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A avaliação estatística das questões voltadas para a "Competição interna" apresenta índices de médias considerados baixos. A média mais baixa refere-se a equipes de trabalho competindo entre si dentro das organizações, o que leva a crer que este comportamento inexistente nas organizações do setor. Os desvios padrão considerados altos apontam uma dispersão em torno da média, um índice baixo de unanimidade nas respostas. Este comportamento dos resultados mostra a ausência ou timidez no sentido da competição interna. No Quadro 19, é perceptível que não existe a tendência de o setor adotar posturas internas de competição.

Quadro 15 - Resultados estatísticos da Competição Interna (COI)

(continua)

I - Competição Interna (COI)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
COI 1. Nesta organização, promove-se a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas ideias e soluções.	3,00	3,00	1,05

(continuação)

I - Competição Interna (COI)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
COI 2. Nesta organização, diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos.	3,21	4,00	1,23
COI 3. Nesta organização, é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade.	2,63	3,00	1,07
COI 4. Nesta organização, entende-se que a competição interna entre grupos gera mais efeitos positivos do que negativos.	3,06	3,00	0,87
COI 5. Nesta organização, fomenta-se a competição interna como forma de alavancar a inovação.	2,84	3,00	1,01
COI 6. A competição interna entre grupos de trabalho é bem-vinda e encorajada nesta organização.	3,11	3,00	1,05

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

No tocante aos índices da "Capacidade de Educar o Mercado", observou-se uma média acima de quatro (4,10). Esta média ocorreu no quesito que aborda a inovação, sugerindo que ela tende a ser mais bem aceita pelo mercado quando for trabalhada de forma antecipada. O restante das médias situaram-se entre 3,70 a 3,86, valores analisados juntamente com as medianas, cujos escores apresentaram valores de 4,00 para todas as questões, significando uma tendência de as organizações valorizarem as ações com o objetivo de moldar o mercado a aceitar as inovações em nível de produtos e serviços. Já os índices de desvio padrão apresentaram resultados apontando para uma dispersão em torno da média, podendo ser interpretado uma tendência à falta de unanimidade nas respostas obtidas. Os resultados encontrados vão ao encontro das conclusões dos estudos de Gava (2009), que também constatou a concordância com os enunciados. No Quadro 20, estão os valores encontrados na íntegra para todas as questões.

Quadro 16 - Resultados estatísticos da Capacidade de Educar o Mercado (CEM)

J - Capacidade de Educar o Mercado (CEM)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
CEM 1. Trabalhamos no sentido de convencer os clientes a aceitarem as inovações que colocamos no mercado.	3,70	4,00	0,86
CEM 2. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado.	3,89	4,00	0,74
CEM 3. Nesta organização, acredita-se que é possível influenciar as preferências dos clientes em relação a produtos e serviços.	3,75	4,00	0,72
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.	3,86	4,00	0,96
CEM 5. Entendemos que uma inovação tende a ser mais bem sucedida se o mercado for trabalhado antecipadamente a aceitá-la.	4,10	4,00	0,97

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Para finalizar o âmbito dos antecedentes da Proatividade de Mercado, analisou-se o quesito "Desenvolvimento da proatividade pessoal". Os resultados demonstraram três médias entre 4,00 e 4,10. Essas médias estão relacionadas ao reconhecimento das ideias inovadoras, da crença no desenvolvimento do comportamento proativo em nível de organizacional e da influencia desta na consolidação da proatividade interna. Nestes quesitos, notam-se desvios padrão baixos apontando uma baixa dispersão em torno da média. As médias mais baixas foram observadas quando se trata da participação das organizações no sentido de capacitar e recompensar os profissionais para este fim. Comparando estes resultados detalhados no Quadro 17 com os estudos de Gava (2009), observou-se igual tendência, sem discrepâncias, entre os estudos, indicando que há uma tendência proativa quanto a essas variáveis.

Quadro 17 - Resultados estatísticos do Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DEP)

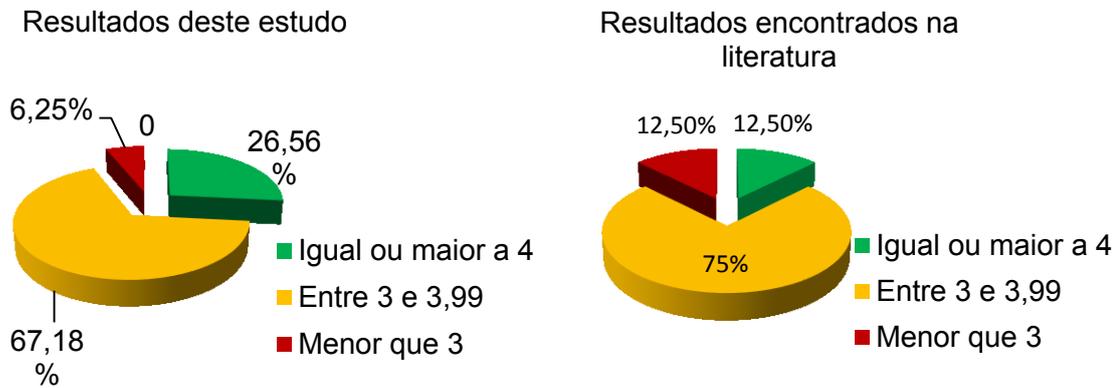
L - Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DEP)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
DEP 1. Nesta empresa, investe-se tempo para seleção e contratação de profissionais voltados a agir de forma antecipada e autônoma.	3,81	4,00	0,98
DEP 2. Nesta empresa, capacitamos as pessoas para que sejam proativas.	3,81	4,00	1,03
DEP 3. Nesta empresa, as pessoas que geram soluções e novas ideias são recompensadas financeiramente.	3,70	4,00	1,03
DEP 4. Nesta empresa, estimulamos e motivamos as pessoas a serem proativas, reconhecendo-as publicamente quando geram alguma ideia inovadora.	4,05	4,00	0,74
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.	4,10	4,00	0,54
DEP 6. Entendemos que o comportamento proativo dos indivíduos no trabalho seja influenciado de forma marcante pelo contexto organizacional.	4,00	4,00	0,95

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

De acordo com as análises supramencionadas, referentes às questões dos antecedentes da proatividade de mercado, representa-se, por meio do gráfico 1, o resultado geral.

Gráfico 01- Resultados dos antecedentes da proatividade de mercado

(64 questões)
Considerado proativo (mínimo média 4 = 80%) (GAVA, 2009)



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Diante desses resultados, conclui-se que o setor de papel e celulose brasileiro, em relação aos antecedentes da proatividade de mercado, atua de forma tímida no sentido de adotar práticas proativas, porém percebe-se uma tendência na adoção de tal comportamento.

4.2 RESULTADOS REFERENTES ÀS DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Na sequência, serão analisados os resultados relacionados às dimensões da Proatividade de Mercado, classificadas como dimensões da proatividade de oferta (PRO), proatividade de indústria (PRI) e proatividade de cliente (PRC). Antes do enfoque individual de cada dimensão, serão abordados, de forma geral, os resultados, que serão comparados aos dos estudos de Gava (2009). Das questões analisadas, somente três apresentaram médias iguais ou superiores a 4,00. Para as demais indagações, as médias se posicionaram entre 3,00 e 3,99. Não houve, no âmbito das dimensões da Proatividade de Mercado, médias abaixo de 3,00. Esses resultados corroboram os resultados encontrados por Gava (2009), que obteve médias entre 3,50 e 4,00, levando-se a concluir que existe uma tendência tímida

ou pouco favorável para a implementação das práticas proativas nas organizações nos níveis de oferta, cliente e indústria.

4.2.1 Resultados referentes à dimensão da proatividade de oferta

Fazendo referência especificamente à proatividade de oferta, observou-se apenas uma média 4,0. O quesito desta média refere-se ao desenvolvimento de oportunidades para os produtos (PRO 3), ou seja, aplicações novas para os produtos existentes. A questão PRO 1, que trata de lançamento de produtos ou serviços, obteve média de 3,61. Não menos importante, os resultados quanto aos desvios padrão mostram uma dispersão condizente com as médias encontradas, ou seja, valores com índices relevantes em torno das médias apuradas. Isso leva a crer que as organizações deste segmento e seus profissionais atuam com timidez quando o assunto é foco no comportamento dos clientes. Considerando essa média, transparece uma fraca intensidade no sentido de mudar o comportamento do mercado na busca de uma maior aceitação de novos produtos. O resultado obtido por meio das respostas à questão PRO 6, modificar o padrão de oferta no mercado, com um escore de 3,56, demonstra pouco comprometimento em mudanças em nível de padrão de oferta. Com base nesse resultado, há indícios de pouco foco na inovação e baixo monitoramento do mercado. Corrobora esse aspecto a indagação PRO 5, criação de produtos inovadores, que registrou uma média com escore de 3,56, confirmando uma fraca tendência para a inovação nesse segmento. Os estudos de Gava (2009), neste âmbito, obtiveram média geral de 3,74, praticamente a mesma encontrada neste estudo (3,69), apesar de haver diferenças quando as questões são analisadas isoladamente. Isso pode significar um tímido comportamento para a inovação, ou poucas ações neste âmbito. Diante desses resultados, pode-se concluir que existe iniciativa das empresas em aderir à prática da proatividade de oferta, porém, encontram-se em um estágio inicial, necessitando investimentos na cultura interna para este fim. O Quadro 22 retrata o estágio registrado e detalhes de cada índice.

Quadro 18 - Resultados estatísticos da Proatividade de Oferta (PRO)

M - Proatividade de Oferta (PRO)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRO 1. Quando lançamos produtos e serviços, buscamos estimular a mudança no comportamento dos consumidores.	3,61	4,00	0,70
PRO 2. Procuramos incorporar soluções para futuras necessidades dos clientes em nossos novos produtos e serviços.	3,76	4,00	0,77
PRO 3. Procuramos desenvolver novas oportunidades de uso para nossos produtos.	4,00	4,00	0,86
PRO 4. Buscamos criar novas maneiras para os clientes terem acesso a nossos produtos e serviços.	3,68	4,00	0,89
PRO 5. Buscamos constantemente criar produtos e serviços totalmente inovadores.	3,56	4,00	0,78
PRO 6. Buscamos constantemente modificar o padrão da oferta existente no mercado.	3,53	4,00	0,84
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.	3,68	4,00	0,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

4.2.2 Resultados referentes à dimensão da proatividade de indústria

A dimensão da proatividade de indústria apresentou média geral com pouca diferença da proatividade de oferta, situando-se em 3,66 e contrastando com os estudos de Gava (2009), que obteve a menor média geral das três dimensões, com escore de 3,40. Discorrendo especificamente sobre a resposta de cada questão, o resultado mais expressivo, média acima de quatro (4,30), ocorreu na questão que trata da parceria com fornecedores e distribuidores. Esse resultado pode indicar que o segmento possui ações objetivando estabelecer parcerias estratégicas, com valorização dos canais de distribuição e reconhecimento da importância dos fornecedores. Os valores registrados também chamam a atenção para a possibilidade de essas organizações confirmarem o interesse em alterar o mercado do qual fazem parte com aquisição de empresas concorrentes - a indagação PRI 3, com média obtida em 3,84, confirma essa tendência. Esses resultados corroboram as ações observadas no atual cenário econômico, uma vez que aquisições e fusões estão sendo utilizadas para maximizar lucros e como ferramentas para anular concorrentes. A questão PRI 2 também revela um dado

importante, indicando que o segmento pode integrar às empresas funções de fornecedores e/ou distribuidores. Outro fato, não menos relevante, foi a constatação de que o setor não se considera influente para mudanças nas legislações vigentes do mercado (PRI 5). Nessa avaliação, observou-se a média mais baixa (3,21). Esse resultado é confirmado pelas respostas à questão PRI 8, que obteve média com escore de 3,25, ou seja, houve pouca objetividade no sentido de propor ações para o mercado visando a alterá-lo. Diante desses índices, percebe-se uma tendência tímida à confirmação das práticas relacionadas à proatividade de indústria.

Quadro 19 - Resultados estatísticos da Proatividade de Indústria (PRI)

N - Proatividade de Indústria (PRI)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRI 1. Buscamos influenciar os movimentos do setor em que atuamos por meio de ações praticadas no mercado.	3,67	4,00	0,91
PRI 2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores e/ou distribuidores.	3,81	4,00	0,87
PRI 3. Observamos sistematicamente o mercado, buscando oportunidades de comprar organizações concorrentes.	3,84	4,00	1,07
PRI 4. Pensamos sempre em maneiras de alterar a composição do mercado em que atuamos.	3,84	4,00	0,69
PRI 5. Avaliamos constantemente a possibilidade de atuar sobre a regulamentação e legislação do mercado, objetivando modificá-la em nosso favor.	3,21	3,00	0,63
PRI 6. Buscamos firmar parcerias com fornecedores e/ou distribuidores.	4,30	4,00	0,57
PRI 7. Avaliamos de forma sistemática a possibilidade de firmarmos alianças estratégicas com empresas concorrentes.	3,38	3,00	0,67
PRI 8. Nesta organização, busca-se agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes.	3,25	3,00	0,85

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

4.2.3 Resultados referentes à dimensão da proatividade de cliente

Das três dimensões da Proatividade de Mercado, a proatividade de cliente foi a que obteve a menor média geral (3,61), um pouco mais expressiva do que a média obtida por Gava (2009), que se situou em 3,50. Abordando especificamente cada indagação, algumas médias chamam a atenção, um exemplo são os quesitos

que tratam de procurar conhecer as necessidades dos clientes que eles desconhecem (PRC 1) e (PRC 3), pois as médias registradas foram de 4,00 e 3,90, respectivamente. Outro resultado, também relevante, está relacionado à pergunta PRC7, que questiona ao respondente sobre a existência da proatividade na empresa em que trabalha. A média deste resultado se posicionou em 3,90, resultado superior ao encontrado por Gava (2009), que apurou média de 3,73. Isso significa que os profissionais deste segmento têm convicção na proatividade da organização da qual fazem parte. Analisando as questões que registraram médias baixas, destaca-se as indagações PRC 5 e PRC 6, com médias respectivas de 3,16 e 3,33. Esses questionamentos tratam da capacidade de alterar os hábitos dos clientes e do despertar das necessidades. Com médias consideradas baixas, sugere-se que estas empresas deixam a desejar nas estratégias de *marketing*, não atuando no despertar do desejo de seus consumidores. A junção dos resultados anteriormente abordados evidencia que as práticas proativas relacionadas aos clientes são tímidas e que há indícios de não haver foco nesta dimensão. Essas conclusões, apesar de corroborarem, em parte, os estudos de Gava (2009), obtiveram médias maiores em relação a estes. Os detalhes desses índices estão no quadro a seguir:

Quadro 20 - Resultados estatísticos da Proatividade de Cliente (PRC)

(continua)

O - Proatividade de Cliente (PRC)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRC 1. Nós continuamente tentamos descobrir necessidades adicionais de nossos clientes que eles mesmos desconhecem.	4,00	4,00	0,97
PRC 2. Buscamos modificar as preferências dos consumidores.	3,44	3,50	1,15
PRC 3. Trabalhamos junto aos nossos principais clientes, tentando reconhecer suas necessidades, meses ou até anos antes que a maioria do mercado as reconheça.	3,90	4,00	1,00
PRC 4. Nós extrapolamos as tendências do mercado atual, buscando reconhecer quais serão suas necessidades no futuro.	3,55	4,00	0,83
PRC 5. Buscamos constantemente alterar o comportamento e/ou hábitos de nossos clientes.	3,16	3,00	0,96

(continuação)

O - Proatividade de Cliente (PRC)	MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
PRC 6. Procuramos despertar necessidades no mercado onde atuamos.	3,33	3,50	0,77
PRC 7. A empresa na qual trabalho possui Proatividade de Mercado.	3,90	4,00	0,83

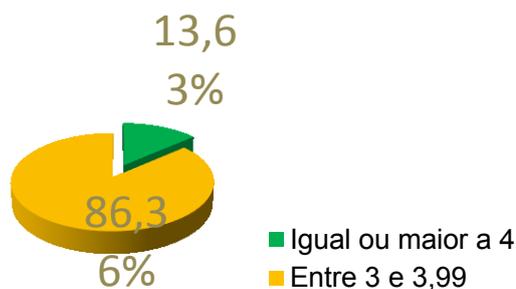
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Conforme as análises anteriormente detalhadas, referentes às indagações das dimensões da proatividade de mercado, apresenta-se o resultado geral conforme o gráfico 2 a seguir:

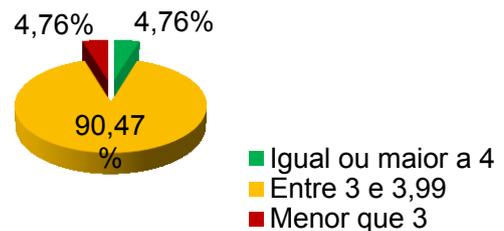
Gráfico 02 - Resultados das dimensões da proatividade de mercado (22 questões)

Considerado proativo (mínimo média 4 = 80%) (GAVA, 2009)

Resultados deste estudo



Resultados encontrados na literatura (Gava,2009)



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Por meio da representação desses resultados, pode-se concluir que existe uma tendência tímida para a implementação das práticas proativas nas organizações nos níveis de oferta, cliente e indústria. Os resultados corroboram os resultados encontrados por Gava (2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como finalidade analisar a Proatividade de Mercado no setor de papel e celulose brasileiro. O interesse no tema deveu-se às necessidades percebidas pelas empresas em se adequar ao mercado globalizado, este altamente competitivo, uma vez que a lucratividade e a permanência neste está intimamente relacionada à visão de futuro, a estratégias inéditas e à inovação tecnológica. A proatividade tem sido um termo muito utilizado, todavia, observa-se uma abordagem superficial, sem ênfase ao conceito ou à profundidade devida. O comportamento proativo permite criar tendências, guiar caminhos, fornecer regras para o mercado, e possibilita não apenas segui-lo ou reagir aos impactos causados, mas gerá-los. Conforme discorrem alguns autores, a proatividade antecipa as mudanças, gera ou altera necessidades. Para uma empresa alcançar um nível proativo aceitável, deverá, portanto, incentivar a inovação.

O interesse sobre o tema fez crescer o número de publicações científicas e a crença de que este comportamento tem influência na *performance* das organizações e no escopo da orientação empreendedora. Abordando especificamente Proatividade de Mercado, que é o foco deste trabalho, sua definição está relacionada ao esforço das organizações em modificar o ambiente de negócios por meio de ações antecipatórias e obter vantagens por intermédio de mudanças. A Proatividade de Mercado pode acontecer na dimensão da demanda e na dimensão da competição. Conforme definiu Gava (2009), a Proatividade de Mercado pode ser dividida em proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente, as quais envolvem antecedentes e consequências da Proatividade de Mercado nas organizações.

No tocante aos resultados da pesquisa, as análises estatísticas iniciaram-se com os antecedentes da Proatividade de Mercado (Alta Gerência e Sistema Organizacional). Dos questionamentos da alta gerência, apenas três questões apresentaram médias gerais maiores que 4,0. Essas médias foram observadas por meio das indagações referentes à liderança proativa, visão de futuro e gestão de longo prazo. Esses resultados mostram que o setor possui uma tendência a atuar proativamente nesses três quesitos, afinal, as organizações possuem cultura ou tendência proativa para as questões levantadas. Para as demais indagações, as médias registradas situaram-se abaixo de 4,0, significando que, para esses quesitos,

o setor não atua proativamente no mercado. Fazendo uma analogia geral desse antecedente, observa-se que a média geral obtida de 3,75 não garante que o setor tenha uma atuação proativa. Pode-se afirmar, com isso, que existe uma tendência à prática.

As conclusões para os antecedentes do Sistema Organizacional seguiram a mesma tendência: todas as indagações obtiveram médias abaixo de 4,0. Considera-se, assim, que o setor não possui uma atuação proativa nessas questões. A média geral apresentada, com escore de 3,64, indica que seria prudente aceitar que há indícios para a prática do comportamento proativo no setor em referência, contudo, rechaça a possibilidade do atendimento na íntegra desses antecedentes como prática nas organizações pesquisadas. Esses resultados corroboram estudos encontrados na literatura, que indicam não haver uma prática efetiva aos antecedentes da Proatividade de Mercado, com médias semelhantes encontradas neste estudo.

Sobre a apuração dos resultados das dimensões da Proatividade de Mercado (proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente), foi também observado um resultado pouco expressivo. Ao analisar os índices, observou-se que essas variáveis também não registraram médias acima de 4,0, e as médias gerais situaram-se em 3,69, 3,66 e 3,61, respectivamente. Diante dessa constatação, observa-se que o setor não tem uma cultura que facilita a efetivação da Proatividade de Mercado, mas são percebidos indícios deste comportamento, o qual pode ser despertado pelas empresas do setor em intensidade adequada para aumentar a competitividade.

Esse diagnóstico contribui para o setor pesquisado e para os estudos na área da administração estratégica. As organizações poderão adotar estratégias que as propiciem a adoção de um comportamento proativo para atuar no mercado, entretanto, essa mudança requer planejamento. Um fato relevante são os investimentos para mudar essa realidade, afinal recursos financeiros devem ser despendidos, pois mudanças comportamentais passam por qualificação e treinamento do corpo funcional. Sobre os investimentos e recursos financeiros, Sandberg (2007) alerta que o tempo de retorno pode ser longo, dependendo da estratégia adotada, um exemplo são as inovações radicais promovidas.

As limitações do ponto de vista da literatura marcaram uma fase crítica do estudo, havendo poucas publicações nacionais e carências de estudos empíricos

acerca do tema. As bases nacionais não tratam a proatividade como assunto principal, mas como integrantes ou variáveis de estudos. Portanto, até onde foi estudado, observa-se ausência, na literatura, de bases sólidas sobre o tema, o que indica a necessidade da formação de um corpo teórico, e que sejam realizadas novas pesquisas acerca a proatividade. Sobre as limitações da fase descritiva, foram encontradas dificuldades para estabelecer contato com as empresas e respondentes, decorrentes de gestores com ritmos intensos de trabalho e da negação da participação de alguns setores por considerarem o assunto estratégico. A quantidade de questões também influenciou na taxa de retorno, pois o questionário abordou 86 itens e, por se tratarem de gestores (gerentes e diretores), profissionais muito solicitados, essa quantidade de questões dificultou a pesquisa.

As empresas abordadas, todas de grande porte, possuem várias unidades e comportamentos variados no quesito disposição em colaborar com a pesquisa científica. Durante as análises dos índices, ocorreram dificuldades na definição sobre o que seria um resultado proativo. Neste caso, foram considerados os estudos de Gava (2009), que definiu como proativo ou prática de ações proativas os resultados iguais ou superiores a 80%, ou seja, as médias iguais ou maiores que o escore 4,00. Ainda sobre as limitações nas análises dos resultados, a natureza dos respondentes, gerentes e diretores pode ter influência negativa. Como são líderes, a natureza das indagações pode induzi-los a respostas tendendo a retratar situações ideais e não reais, portanto, com riscos de efeito halo.

Diante dos resultados e limitações, sugere-se a realização de novas pesquisas no sentido de ampliar o debate sobre o tema. A primeira sugestão está relacionada à abordagem dos alvos da pesquisa, pois é essencial envolver instituições de ensino, organizações e outros poderes para ampliar a adesão e facilitar o acesso às empresas, como um instrumento legítimo de crescimento. Além disso, indica-se que se efetuem pesquisas em outros segmentos da indústria, com amostras superiores e horizonte de tempo longitudinal, fazendo relação com a *performance* das empresas e a implementação da Proatividade de Mercado.

Por se tratar de um tema relativamente novo, seria conveniente observar os profissionais nas dependências das empresas, retratar o perfil de equipes e posturas individuais, e, assim, coletar dados próximos da rotina empresarial. Nas respostas por questionário sobre o tema, pode prevalecer a subjetividade. Recomenda-se, ainda, que em uma pesquisa que envolva relação com a

performance financeira, sejam utilizados dados reais com base nos balanços patrimoniais, ou considerar informações do departamento financeiro.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G., LAMPERT, C.M, CURBA, M. Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Finns Create Breakthrough Inventions. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6-7, jun./jul. 2001.
- ALMEIDA, A. F. Planejamento Estratégico e Proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 177-199, set./dez. 2000.
- 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.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. et al. Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. **Journal of Environmental Management**, v. 86, n. 1, p. 88-103, 2008.
- 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.
- ARAÚJO, L.; GAVA, R. **Empresas proativas**: como antecipar mudanças no mercado. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2011.
- _____. Proatividade de mercado: muito além do foco no cliente. **Revista DOM/FDC**, jul/out. 2008.
- ARGYRIS, C. Interpersonal barriers to decision making. **Harvard Business Review**, n. 44, p. 84-97, 1966.
- ASHFORD, S. J. Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 465-487, 1986.
- ASHFORD, S. J., BLACK, J. S. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 199-214, 1996.
- ASHFORD, S. J., BLATT, R., VANDEWALLE, D. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. **Journal of Management**, v. 29, p. 769-799, 2003.
- ASHFORD, S. J.; CUMMINGS, L. L. Proactive feedback seeking: The instrumental use of the environment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 58, p. 67-79, 1985.
- ASHFORD, S. J.; NORTHCRAFT, G. B. Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback seeking. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 53, p. 310-334, 1992.
- BANDURA, A. **Self-efficacy**: The exercise of control. New York: Freeman, 1997.

- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.
- BARNEY, Jay. Finn Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- 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.
- BEACH, L. R. **Image theory**: Decision making in personal and organizational contexts. New York: Wiley, 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.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEVERLAND, M. B.; EWING, M. T.; MATANDA, M. J. Driving-market or marketdriven? 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.
- BINDL, U.; PARKER, S. K. Proactive work behavior: Forward thinking and change-oriented action in organizations. In: ZEDECK, S. (Ed.). **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. v. 2, Chapter 19. Washington, DC: American Psychological Association, 2011.
- BIRKINSHAW, J. Strategies for managing internal competition. **California Management Review**, v. 44, n. 1, p. 21-38, 2001.
- BRACELPA - Associação Brasileira de Celulose e Papel. **Relatório estatístico da BRACELPA**. São Paulo, 2000-2013.
- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. New York: Adison – Wesley, 1999.
- CAMPBELL, D. J. The proactive employee: Managing workplace initiative. **Academy of Management Executive**, v. 14, p. 52–66, 2000.
- 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.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. **Readings on market-driving strategies**: towards a new theory of competitive advantage. Massachusetts: Addison-Wesley, 1997.

CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Consumer preference formation and the pioneering advantage. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 3, p. 285-298, 1989.

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.

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.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1995.

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.

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, p. 435-462, 2000.

_____. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 4, p. 532-537, 1995.

CRAVENS, W. D. Implementation strategies in the market-driven strategy era. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 237-241, 1998.

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.

CVM – Comissão de Valores Imobiliários. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

DACKO, S. G. **The Advanced Dictionary of Marketing: Putting Theory to Use**. New York: Oxford University Press, 2008.

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, G. S. The Capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, Out. 1994.

DE MASI, D. **O Ócio Criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

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.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER JR., F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3-15, 1989.

DESS, G. G.; 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.

DRUSKAT, V. U.; KAYES, D. C. Learning versus performance in short-term project teams. **Small Group Research**, v. 31, n. 3, p. 328-353, 2000.

FARSON, R.; KEYES, R. The failure-tolerant leader. **Harvard Business Review**, 2002. Disponível em: < <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12195921>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

FRESE, M. et al. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 37-63, 1996.

FRESE, M. Grand theories and mid-range theories: Cultural effects on theorizing and the attempt to understand active approaches to work. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Eds.). **Great minds in management**: The process of theory development. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 84-108.

FRESE, M.; FAY, D. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. **Research in Organizational Behavior**, v. 23, p. 133-187, 2001.

FRESE, M.; VAN GELDEREN, M.; OMBACH, M. How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 2, p. 1-18, 2000.

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.

GATIGNON.; 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.

GAVA, R. **Proatividade de mercado**: construção de um modelo teórico. Porto Alegre, 2009. 346 p. Tese (Doutorado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLLWITZER, P. M. Implementation intentions: Strong effects of simple plans. **American Psychologist**, v. 54, p. 493-503, 1999.

GOLLWITZER, P. M.; BRANDSTÄTTER, V. Implementation intentions and effective goal pursuit. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 73, p. 186-199, 1997.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. The dynamics of proactivity at work: **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 3-34, 2008.

GRANT, A. M.; PARKER, S. K.; COLLINS, C. G. **Getting credit for proactive behavior**: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. Forthcoming in *Personnel Psychology*, 2008.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 327-347, 2007.

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.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, Gary. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 69-82, 1996.

HARPER, S. C. Timing: The Bedrock of Anticipatory Management. **Business Horizons**, p. 75-83, jan./feb. 2000.

HARRIS, L. C.; 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, n. 3, p. 13-24, 2003.

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.

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.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

HYATT, D. E.; RUDDY, T. M. An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. **Personnel Psychology**, v. 50, n. 3, p. 553-585, 1997.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n.3, p. 53-71, jul. 1993.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market-orientation: revision, refinement and roadmap. **Journal of Market-Focused Management**, v. 1, v. 2, p. 119-153. 1996.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, p. 45-54, 2000.

JOHANESSENN, J. A.; OLAISEN, J.; OLSEN, B. Managing and organizing innovation at the knowledge economy. **European Journal of Innovation Management**, v. 2, n. 3, 1999.

JOHNSON, J. L. et al. 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.

JORGE, M.M. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira:** Competitividade da Indústria de Celulose. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. 21p.

JORGE, M.M.; NARETTO, N.A., SOARES, S.J. M. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira:** Competitividade da Indústria de Papel. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. 30p.

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.

KARNIOL, R.; ROSS, M. The motivational impact of temporal focus: Thinking about the future and the past. **Annual Review of Psychology**, v. 47, p. 593-620, 1996.

KASTENS, M. L. **Redefining the manager's job: the proactive manager in a reactive world**. New York: AMACON, 1980.

KERIN, R. A.; HARVEY, M. G.; ROTHE, J. T. Cannibalism and new product development. **Business Horizons**, v. 21, n. 5, p. 25-31, 1978.

KIM, W. C.; MAUBORGNE R. **Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

_____. Creating new market space. **Harvard Business Review**, p. 83-93, jan./feb. 1999.

KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 58-74, 1999.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, T. S. Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.

KOOP, S.; DE REU, T.; FRESE, M. Sociodemographic factors, entrepreneurial orientation, personal initiative and environmental problems in Uganda. In: FRESE, M. (Ed.). **Success and failure of microbusiness owners in Africa: A psychological approach**. Westport, Ct.: Quorum. 2000. p. 55-76.

KOSSLYN, S. M. Seeing and imagining in the cerebral hemispheres: A computational approach. **Psychological Review**, v. 94, p. 148-175, 1987.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. Megamarketing. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, 1986.

KUMAR, N. **Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

KUMAR, N ; SCHEER, L; KOTLER, P. From market-driven to market-driving. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 129-141, 2000.

LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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.

- LITTLE, B. R. Personal projects: A rationale and method for investigation. **Environment and Behavior**, v. 15, p. 273-309, 1983.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, p. 705-717, 2002.
- 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.
- 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.
- MACADAM, M. N. Proactive Leadership. **Executive Excellence**, v. 8, n. 4, 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.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARKIDES, C. C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55-63, 1999.
- MARKIDES, C. C. **Game-changing strategies**: how to create new market space in established industries by breaking the rules. San Francisco: John Wiley e 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.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 29, n. 4, p. 921-933, 1978.
- MINTZBERG, H.; 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.

- MORRISON, E. W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 173-183, 1993a.
- _____. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 557-589, 1993b.
- MURRAY, S. L.; HOLMES, J. G.; GRIFFIN, D. W. The self-fulfilling nature of positive illusions in romantic relationships: Love is not blind, but prescient. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, p. 1155-1180, 1996.
- 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.
- NURMI, J. E. How do adolescents see their future? A review of the development of future orientation and planning. **Developmental Review**, v. 11, p. 1-59, 1991.
- O'CONNOR, G. C.; VERYZER, R. W. The nature of market visioning for radicalbased radical innovation. **The Journal of Product Innovation Management**, v.18, p. 231-246, 2001.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras**: evidências de um estudo híbrido. Rio de Janeiro, 2009. 120p. Dissertação (Mestrado em administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas, 2009.
- 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.
- PARKER, S. K. From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. **Applied Psychology: An International Review**, v. 49, p. 447-469, 2000.
- PARKER, S. K.; WALL, T. D.; JACKSON, P. R. That's not my job: Developing flexible employee work orientations. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 899-929, 1997.
- 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.
- PERRET, V.; SÉVILLE, M. Fondements épistémologiques de la recherche. In: THIETART, R. A. et al. (Org.). **Méthodes de recherche en management**. Paris: Dunod, 2003. p. 13-33.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. **In Search of Excellence**: Lessons from Americas Best Run Companies. New York: Grand Central Publishing, 1988.

PLUNKETT, L. C.; HALE, G. A. **The proactive manager**: the complete book of problem solving and decision making. New York: John Wiley & Sons, 1982.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1986.

_____. **Competitive Strategy**: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M.; Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS), **Ci. Inf.** v. 26, n. 3, Brasília, set./dez. 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may./jun. 1990.

PROACT. OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY. Oxford: Oxford University Press, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Disintermediation, disintegration and risk in the SME global supply chain. **Management Decision**, v. 38, p. 575-583, 2000.

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.

SANDBERG, B.; HANSÉN, S. Creating an international market for disruptive innovations. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 1, p. 23, 2004.

SAUNDERS, M., LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 3. ed. Harlow: FT/Prentice Hall, 2003.

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.

SCHWARTZ, P. **A Arte da Visão de Longo Prazo**: Planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

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.

SINGH, R.; RAGINS, B. R.; THARENNOU, P. Who gets a mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 11-17, 2009.

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 innovation in you & your team. creativity & London-Filadelfia: Kogan-Page, 2006.

SWIETLIK, E. The reacting or proactive personality? **Studia Socjologiczne**, v. 2, p. 209-218, 1968.

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.

TAYLOR, S. E. et al. Harnessing the imagination: Mental simulation and self-regulation of behavior. **American Psychologist**, v. 53, p. 429-439, 1998.

TESLUK, P. E.; MATHIEU, J. E. Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, v. 8, n. 2, p. 200-217, 1999.

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.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; MCLEAN PARKS, J. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. v. 17. Greenwich, CT: JAI Press, 1995. p. 215-285.

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.

VARADARAJAN, R. P.; 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.

WALL, T. D.; JACKSON, P. R. New manufacturing initiatives and shopfloor work design. In: HOWARD, A. (Ed.). **The changing nature of work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. p. 139-174.

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.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 357-381, 1993.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. v. 21. 1999. p. 81-123.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, C. P.; ZEITHAML, V. A. Environmental management: revising the marketing perspective. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 46-53, 1984.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados etapa descritiva

PESQUISA SOBRE PROATIVIDADE DE MERCADO

Este questionário faz parte de pesquisa sobre **Proatividade de Mercado**, projeto de pesquisa como tema de dissertação do curso de mestrado em administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

“Organizações proativas buscam guiar o mercado e ou agir antecipadamente às mudanças a ele relacionadas (ARAÚJO; GAVA, 2008)”.

Consideramos sua participação de extrema relevância para se compreender a proatividade mercado e seu desenvolvimento.

Agradecemos antecipadamente sua disponibilidade em responder nossa pesquisa, certo 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 três blocos: **Antecedentes da Alta Gerência; Antecedentes do Sistema Organizacional; Processo da Proatividade de Mercado.**
- 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**, 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.**

DT Discordo	Não Concordo Aplica			CT Concordo	NA Não se			
	Totalmente	Nem Discordo	Concordo			Totalmente		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(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.								
A2. A alta gerência desta 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 ideias antagônicas.								

B - Capacidade de Assumir Riscos (CAR)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
B1. A alta gerência desta organização usualmente aceita assumir altos riscos quando visa conseguir altos retornos.						
B2. A alta gerência desta 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 - 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 a levam 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 - Tolerância ao Erro (TOE)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
D1. A alta gerência desta organização concede às pessoas a liberdade de errar.						
D2. A alta gerência desta organização é tolerante com as falhas, quando as mesmas ocorrem na busca de algo realmente novo.						
D3. Nesta organização, acredita-se que a tolerância ao erro possibilita a geração de aprendizado a partir dos equívocos cometidos.						
D4. Nesta organização, os erros são analisados e discutidos de forma aberta, buscando-se gerar aprendizado a partir dos mesmos.						
D5. A alta gerência desta organização tem como normais eventuais falhas no processo de lançamento de novos produtos e serviços.						
D6. Nesta organização, a alta gerência não recrimina as falhas geradas em tentativas de inovação.						

E - Canibalismo da Oferta (CAO)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
E1. Nesta 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. Nesta 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 - Gestão de Longo Prazo (GLP)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
F1. A alta gerência desta organização entende que o foco em 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. Nesta organização, o foco de longo prazo é uma importante premissa na tomada de decisão estratégica por parte da alta gerência.						
F5. Nesta organização, a pressão por resultados de curto prazo não inibe a inovação.						
F6. Nesta organização, os objetivos de curto prazo não são empecilho na busca por 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 a implementação da Proatividade de Mercado.**

DT		CT			NA		
Discordo		Concordo			Não se Aplica		
Totalmente		Totalmente					
(1)		(5)			(9)		
DISCORDO		Concordo					
(2)		(4)			(9)		
Nem Discordo		Concordo					
(3)		(4)			(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.							
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 - Cultura Baseada na Flexibilidade (CBF)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
H1. Nesta organização, a estrutura hierárquica não é empecilho para a criatividade e o livre curso de ideias.						
H2. Nesta empresa, busca-se constantemente a mudança, não manter as coisas como estão.						
H3. Nesta organização há espaço para a ação empreendedora.						

H4. Nesta organização, as pessoas possuem autonomia para agirem na resolução dos problemas.						
H5. Os membros desta organização são encorajados a tomarem decisões de forma independente, sem a necessidade de terem de recorrer à aprovação de um superior.						

I - Competição Interna (COI)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
I1. Nesta organização, promove-se a competição interna entre times de trabalho como forma de gerar novas ideias e soluções.						
I2. Nesta organização, diferentes times ou unidades competem internamente por recursos na geração de novos projetos.						
I3. Nesta organização, é comum equipes de trabalho competirem entre si pela mesma oportunidade.						
I4. Nesta organização, entende-se que a competição interna entre grupos gera mais efeitos positivos do que negativos.						
I5. Nesta 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 nesta organização.						

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.						
J2. Entendemos que os clientes devam ser estimulados a utilizarem os novos produtos e serviços lançados no mercado.						
J3. Nesta organização, acredita-se 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 - Desenvolvimento da Proatividade Pessoal (DEP)	(1) (DT)	(2)	(3)	(4)	(5) (CT)	(9) (NA)
L1. Nesta empresa, investe-se tempo na seleção e na contratação de profissionais voltados a agir de forma antecipada e autônoma.						
L2. Nesta empresa, capacitamos as pessoas para que sejam proativas.						
L3. Nesta empresa, as pessoas que geram soluções e novas ideias são recompensadas financeiramente.						
L4. Nesta empresa, estimulamos e motivamos as pessoas a serem proativas, reconhecendo-as publicamente quando geram alguma ideia 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.						

BLOCO III – PROATIVIDADE DE MERCADO

Questões BLOCO III – As questões que seguem dizem respeito às **ações por intermédio das 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			CT		NA
Discordo		Não Concordo		Concordo	Não se Aplica
Totalmente	DISCORDO	Nem Discordo	Concordo	Totalmente	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(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.						
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 - 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.						
N2. Avaliamos possibilidades de integrar funções de fornecedores e/ou distribuidores.						
N3. Observamos 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, busca-se agir sobre o mercado no sentido de alterar as estruturas e comportamentos ali vigentes.						

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.						
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.						
O7. A empresa na qual trabalho possui Proatividade de Mercado.						

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!