

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAÍS ETTINGER OLIVEIRA

**VALORES DETERMINANTES DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE ORGANIZAÇÕES:
MITOS E VERDADES**

São Caetano do Sul

2010

THAÍS ETTINGER OLIVEIRA

**VALORES DETERMINANTES DA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDES DE ORGANIZAÇÕES:
MITOS E VERDADES**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. George B. Rossi

São Caetano do Sul

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

ETTINGER, Thaís

Valores Determinantes Da Internacionalização De Redes De Organizações: Mitos e Verdades. São Caetano do Sul – USCS/Programa de Mestrado em Administração, 2010,

124p.

Orientador: Professor Doutor George Berdinelli. Rossi

Dissertação (Mestrado) Administração - Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais, 2010.

1. Valores. 2.Redes de Empresas. 3.Estratégia Empresarial. 4. Internacionalização de Empresas. 5. Indústria Automobilística Brasileira. – Tese I. Rossi, George Berdinelli. II. USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS
Campus II - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. André Torres Urdan – EAESP/FGV

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia – USCS

Prof. Dr. George B. Rossi – USCS
(Orientador)

Há que tornar a ungir os cavalos guerreiros e levar a luta até ao fim; porque quem nunca descansa, quem com o coração e o sangue pensa em conseguir o impossível, esse triunfa.
(I Ching)

À minha família pela inspiração, coragem e ensinamentos
sobre o significado da vida.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa na minha vida não poderia ser possível sem a participação de algumas pessoas que me ensinaram, apoiaram e, acima de tudo, acreditaram em mim e nas minhas idéias. Com respeito, amor, carinho e principalmente com críticas sempre positivas, essas mesmas pessoas foram fundamentais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Esta conquista é dedicada a vocês.

Meu maior agradecimento é dirigido aos meus pais, por terem sido o contínuo apoio em todos estes anos, ensinando-me, sobretudo, a importância da construção e da coerência de meus próprios valores.

Agradeço ao meu irmão por me fazer sorrir nos momentos mais difíceis e por me dá a certeza de que sempre estará ao meu lado. Minha família é a base de tudo e esta conquista é nossa.

Tive a sorte de conhecer, nesse período do curso, duas pessoas que me acolheram e que se tornaram minha família. Uma família que tem laços tão fortes quanto laços sanguíneos e que levarei para sempre em meu coração. Edna e Marcos, vocês me aconselharam, ensinaram e me apoiaram nos momentos mais difíceis e nessas poucas linhas seria impossível expressar todo o meu agradecimento, respeito e amor pelos dois. Sei que ainda teremos outros desafios e tenho convicção de que poderemos contar um com o outro e, por isso, vamos continuar buscando novas aventuras.

Meu agradecimento especial ao meu Orientador Prof. Dr. George B. Rossi por acreditar na minha pesquisa e por traçar o meu caminho nos momentos em que me perdi. A orientação do trabalho foi o maior enriquecimento acadêmico que tive e seus ensinamentos jamais serão esquecidos.

Agradeço à Marlene, secretária da pós-graduação, pela sua atenção e profissionalismo. Confesso que os momentos em que me senti mais confortável foram exatamente aqueles nos quais, cheia de dúvidas, eu entrava na secretaria e você, com uma energia indescritível, fazia com que tudo parecesse melhor.

Não poderia deixar de citar alguns mestres como o Prof. Dr. Gil, Prof. Dr. Marco Pinheiro e Prof. Dr. Bresciani. Muito obrigada pelos ensinamentos e pelo enriquecimento do meu intelecto.

Enfim, obrigada a todos os colegas do curso e de trabalho que contribuíram direta e indiretamente para o alcance deste sonho.

Obrigada.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões Bipolares Básicas da Estrutura Motivacional de Valores.	25
Figura 2 - Estrutura Teórica dos Valores Organizacionais (IVO).....	36
Figura 3 - Composição de Redes Interempresariais.....	45
Figura 3.1 - Tipos Mais Comuns de Redes Interorganizacionais.....	46
Figura 4 - Características do Perfil do Gestor.....	81
Figura 5 - Características da Organização - 1.....	83
Figura 6 - Características da Organização - 2.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores Sobre Definições de Valores	21
Quadro 2 – Valores Terminais e Instrumentais	24
Quadro 3 - Definição do Tipo Motivacional	27
Quadro 4a - Inventário de Valores de Rokeach (IVR)	29
Quadro 4b – Inventário de Valores de Rokeach (IVR)	30
Quadro 5 - Inventário de Valores Humanos.....	31
Quadro 6 - Principais Autores Sobre Definições de Valores Organizacionais	34
Quadro 7 – Fatores do IPVO	37
Quadro 8 – Hierarquização dos tipos e Formas de Redes Interorganizacionais.....	43
Quadro 8.1 - Referências das Redes Interempresariais	44
Quadro 9 – Papéis dos Atores Internos do Modelo de Redes Interempresariais.....	45
Quadro 10 - Matriz SWOT.....	51
Quadro 11 - Exportação de Autopeças	70
Quadro 12 – Importação de Autopeças	71
Quadro 13 - Dados Estatísticos da Pesquisa.....	75
Quadro 14 - Tabulação da V1 e da V2	86
Quadro 16 – Tabulação da V1 e da V9.....	90
Quadro 17 – Tabulação da V4 e da V9.....	92
Quadro 18 – Tabulação da V10 e da V4.....	95
Quadro 19 – Tabulação da V4 e da V11.....	100
Quadro 20 – Tabulação da V11 e da V9.....	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problematização.....	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Hipóteses.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Valores.....	20
2.1.1 Conceituando Valores.....	20
2.1.1.2 Considerações.....	22
2.1.2 Valores Humanos e Valores Pessoais	23
2.1.2.1 Considerações.....	28
2.1.2.2 Mensuração de Valores Pessoais e Humanos.....	28
2.1.3 Valores Organizacionais	34
2.1.3.1 Considerações	35
2.1.3.2 Mensuração dos Valores Organizacionais.....	36
3 REDES DE EMPRESAS.....	38
3.1 O Que São Redes	38
3.2 A Globalização	38
3.3 Rede Organizacionais.....	39
3.3.1 Considerações	40
3.4 Tipologias de Redes	40
3.4.1 Tipologia de Laumam, Galaskieucz e Marsden.....	41
3.4.2 Tipologia de Garofoli.....	41
3.4.3 Tipologia de Ernst	42
3.4.4 Tipologia de Lipnack e Stamps.....	43
3.4.4.1 Considerações	44
3.5 Modelos de Miles e Snow	44
3.6 Modelo de Perrew.....	47
3.7 Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional.....	48

4	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	50
4.1	Tipos de Estratégias	51
4.1.1	Tipos de Estratégia Segundo Michael Porter	51
4.1.2	Tipos de Estratégias Segundo Henry Mintzberg.....	53
4.2	Competitividade.....	55
4.3	Estratégia e Competitividade de Empresas em Redes.....	56
5	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	58
5.1	Teoria Comportamental	58
5.1.1	Escola de Uppsala.....	59
5.1.2	Escola Nórdica.....	60
5.2	Teoria Econômica	60
5.2.1	Teoria do Poder de Mercado	61
5.2.2	Teoria do Ciclo do Produto.....	61
5.2.3	Teoria da Internalização.....	61
5.3	Tipos de Internacionalização	62
5.3.1	Exportações.....	62
5.3.2	Licenciamento.....	63
5.3.3	Franquia.....	63
5.3.4		
	Subsidiária.....	64
5.3.5	<i>Joint Venture</i>	64
5.3.6	Alianças Estratégicas.....	64
6	INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	
	BRASILEIRA.....	66
6.1	Setor de Autopeças	67
6.2	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – SINDIPEÇAS.....	6
8		
6.3	Participação do Setor de Autopeças no Mercado Mundial.....	69
7	METODOLOGIA.....	73
7.1	Tipo de Pesquisa	73

7.2 População e Amostra	73
7.3 Instrumento de Pesquisa	74
8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
8.1 Tabulação das Variáveis.....	86
8.1.1 Relação Entre o Tamanho da Empresa (V1) e o Tempo de Filiação ao SINDIPEÇAS (V2).....	86
8.1.2 Relação Entre o Tamanho da Empresa (V1) e o Tempo de Atuação no Mercado Externo (V6).....	88
8.1.3 Relação Entre o Tamanho da Empresa (V1) e a Estratégia Competitiva no Mercado Externo (V9).....	90
8.1.4 Relação Entre os Valores dos Gestores (V10) e o Nível de Parcerias com Outros Associados (V4).....	94
8.1.5 Relação Entre o Nível de Parceria com os Associados (V4) e os Valores das Empresas (V11).....	99
8.1.6 Relação Entre os Valores Organizacionais (V11) e as Estratégias Competitivas (V9).....	105
8.2 Considerações Finais.....	110
8.3 Limitações da Pesquisa.....	111
REFERÊNCIAS	112
ANEXOS.....	120

RESUMO

A presente dissertação trata dos valores organizacionais que podem influenciar a estratégia de internacionalização de uma rede de organizações. Por ter uma participação significativa na economia do país, a rede de organizações estudada foi a rede de autopeças, que está filiada ao SINDIPEÇAS e é composta por mais de 500 associados distribuídos por todo o Brasil. Para desenvolver uma teoria consistente que auxiliasse o alcance do objetivo, foram pesquisados os principais teóricos e pesquisadores com trabalhos relacionados a: Valores Organizacionais, Rede de Empresas, Estratégia Empresarial, Internacionalização de Empresas e, finalmente, a Indústria Automobilística Brasileira. A metodologia aplicada foi do tipo descritiva para tentar estabelecer uma relação teórico-conceitual. Para isso, a coleta de dados foi dividida em duas partes: Entrevista e Questionário. A primeira teve o intuito de confirmar os valores utilizados no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), e o segundo para levantar informações mais amplas sobre as empresas pesquisadas. Dessa forma, a pesquisa obteve conclusões interessantes para o universo acadêmico e empresarial. Foi identificado que, nesse tipo de rede de empresas, os valores organizacionais não influenciam nas estratégias competitivas do negócio e que, independente das características da organização, a maioria dessas empresas que constitui uma rede busca uma estratégia de internacionalização dos seus negócios baseada na redução de custos. No entanto, sugere-se a ampliação desta pesquisa e a diversificação das redes para poder tornar o resultado encontrado mais plausível e aumentar a sua contribuição no âmbito acadêmico e social.

Palavras-Chave: Valores Organizacionais, Rede de Empresas e Internacionalização.

ABSTRACT

This dissertation refers to the organizational values that may influence the internationalization strategy of a network of organizations. By having a significant stake in the economy, the network of organizations studied was a network of parts that are affiliated with SINDIPEÇAS and is composed of more than 500 members spread throughout Brazil. To develop a consistent theory which would help reach the goal, was examined the leading theorists and researchers with related work: Organizational Values, Business Network, Business Strategy, Company Internationalization and finally the Brazilian Automotive Industry. The methodology was descriptive type to try to establish a relationship theoretical-conceptual. For this, the collection was divided into two parts: Interview and Questionnaire. The first was designed to confirm the figures used in the inventory Profiles Organizational Values (IPVO) and the second, in order to collect further information about the companies surveyed. Thus, the research had interesting findings to the academic world and business. They reported that, in this type of network companies, organizational values do not influence the competitive strategies of the business and that, independent of the characteristics of the organization, most of these companies is a network, pursues a strategy of internationalization of its business based on cost reduction. However, it is suggested that the expansion and diversification of research networks in order to make the results found more plausible and increase its contribution in the academic and social.

Key Words: Organizational Values, Network Business and Internationalization.

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem o propósito de identificar os possíveis valores organizacionais capazes de influenciar as estratégias de internacionalização de empresas que fazem parte de uma rede de empresas.

1.1 Problematização

O estudo da internacionalização de redes de organizações trata da identificação dos valores que influenciam as estratégias de uma rede de organizações na internacionalização de seus negócios, como as normas de conduta e os valores organizacionais dos fundadores e executivos das mesmas. Mintzberg (2001); Kotabe e Helsen (2007) afirmam que esses valores são relevantes para a competitividade de uma rede de organizações e podem ser considerados como força restritiva ao sucesso dos negócios. Valores são critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis (FICHMAN, KEIL e TIWANA, 2005).

Segundo Rokeach (1973), existem dois valores que podem impulsionar as metas de uma pessoa: Valor terminal, que é a situação final que as pessoas desejam alcançar e pode estar refletido na missão e nos objetivos da empresa; e o Valor instrumental, que é um modo de comportamento desejável, por exemplo, trabalhar pesado, respeitar tradições e autoridade, ser conservador e cuidadoso, ser criativo, corajoso e honesto, aceitar riscos e manter os padrões altos.

Em uma organização, existe uma informalidade de regras, procedimentos e interligações entre as pessoas, e mesmo que essa informalidade não possa ser medida, é ela quem determina a cultura organizacional de uma empresa. A cultura de uma organização é, portanto, uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seus trabalhos (WAGNER; HOLLENBECK, 1999). Ou então, cultura organizacional é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos (AKTOUF, 1996).

Assim, esta pesquisa visa a responder ao seguinte problema:

- *Que valores existentes em uma rede de organização favorecem as estratégias de internacionalização dessa rede?*

1.2 Objetivos

Para responder ao problema encontrado e identificar quais valores influenciam as estratégias da internacionalização de uma rede de organizações, esta pesquisa terá como foco alguns aspectos que serão tratados no tópico a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Os valores de uma rede de organizações podem facilitar ou dificultar as ações estratégicas para a internacionalização, portanto, é fundamental que a formação de uma rede tenha tanto objetivos comuns no mercado como semelhanças de aspectos culturais e organizacionais, caso contrário, uma estratégia de internacionalização estará mais propensa ao fracasso (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Considerando que os valores que constituem uma rede de organizações são determinantes para suas estratégias de internacionalização, esta pesquisa tem como objetivo geral:

- Identificar os valores de uma rede de organizações que influenciam as estratégias de internacionalização dos seus negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

O propósito da cultura organizacional é tornar a empresa capaz de se adaptar às mudanças ambientais e coordenar e integrar suas operações internas (SCHEIN, 1992). Para muitas organizações, a principal influência sobre sua cultura é o fundador. Suas suposições

sobre o sucesso formam o alicerce da cultura da empresa (SCHEIN, 1991). Os valores de uma organização influenciam fortemente o comportamento das pessoas. Esses valores, incorporados nas normas da empresa, são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum auxiliando a interação entre os membros da organização (FICHMAN, KEIL e TIWANA, 2005).

Porter (1999) assevera que as estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios que a mesma espera alcançar seus objetivos. Desta feita, os objetivos específicos são:

- Objetivo Específico 1: Identificar qual a estratégia competitiva que a empresa utiliza para se internacionalizar.

- Objetivo Específico 1.1: Verificar qual das estratégias é mais utilizada na rede.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a cultura de uma organização é fortemente influenciada pela visão dos seus gestores.

- Objetivo Específico 2: Analisar os valores dos gestores em uma rede de organizações.

Uma vez que os valores de uma pessoa influenciam sua cultura e sendo a cultura organizacional composta também por esses valores (Schein, 1992), tem-se o seguinte objetivo:

- Objetivo Específico 3: Verificar os valores existentes em uma rede de organizações.

- Objetivo Específico 3.1: Verificar quais dos valores investigados influenciam nas estratégias de internacionalização de uma rede.

1.3 Hipóteses

As hipóteses desta investigação foram desenvolvidas considerando as características que podem influenciar os valores de uma rede de organizações. Estas características deram a base para a identificação dos fatores que envolvem a situação problema, são eles:

- H1 – O tempo de filiação ao Sindicato está diretamente relacionado ao tamanho da empresa;
- H2 – O tamanho da empresa influencia o tempo que a mesma atua no mercado externo;
- H3 – O tamanho da empresa influencia o tipo de estratégia para internacionalização;
- H4 – O tipo de parceria entre as empresas influencia o tipo de estratégia competitiva;
- H5 – Os valores individuais dos gestores influenciam a parceria em uma rede de organizações;
- H6 – Os valores organizacionais influenciam a parceria em uma rede de organizações;
- H7 – Os valores organizacionais influenciam as estratégias de internacionalização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa bibliográfica desta dissertação foi concentrada, principalmente, nos seguintes tópicos: Valores; Redes de Empresas; Estratégia Empresarial; Internacionalização de Empresas e; Indústria Automobilística Brasileira.

Dessa forma, o desenvolvimento teórico propicia uma evolução do pensamento para um embasamento significativo que auxiliará o alcance dos objetivos propostos.

2.1 Valores

A forma mais clara para abordar neste estudo o tema Valores será através do detalhamento do real significado de suas características e influências no cotidiano pessoal e organizacional a que este reflete. As características que serão comentadas a seguir são a base de sustentação para a pesquisa e análise proposta, já que são essas as possíveis impulsionadoras de diversas atitudes a respeito do comportamento profissional que alavanca a tomada de decisões.

O estudo busca analisar e avaliar os perfis pessoais e seus aspectos de envolvimento na gestão organizacional. Para isso, foi necessário aprofundar a pesquisa na literatura sobre os valores humanos, valores pessoais e valores organizacionais. Assim, pretende-se neste capítulo, dar os subsídios necessários para um entendimento abrangente sobre os valores e suas composições nos mais diferentes aspectos.

2.1.1 Conceituando Valores

Os valores foram e são estudados por diversos teóricos como, Rokeach (1973), Hofstede (1991), Schein (1991), Schwartz (1992), Tamayo (2005).

No início do século XX, Thomas e Znaniecki, 1918 *apud* ROS, 2001 definem valor como algo que possa ser observado, que tenha significado para um grupo social e com relação

ao qual se possa tomar uma atitude. Rokeach (1973) define que o valor é uma crença duradoura na qual o modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal, ou ainda, socialmente preferível a um modo de conduta. Tamayo (2000) diz que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou aos modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

No início dos anos noventa, Hofstede (1991) definiu valores como um sentimento orientado com um lado positivo ou negativo, bom ou mau, sujo ou limpo, irracional ou racional. Havendo uma diferença entre o comportamento real e o desejado, o autor correlaciona o que as pessoas fazem e o que desejam para elas próprias, ou seja, os valores também estão vinculados ao desejo. Rohan (2000) complementa a teoria de Hofstede ao associar os valores com a melhor forma de se viver, equilibrando o que as pessoas buscam pelo que é desejável pela sociedade e o que elas desejam para elas. Neste sentido, os valores são a busca constante ao equilíbrio entre o desejado e o desejável, portanto, os valores são metas desejáveis que podem motivar a ação (SCHWARTZ, 2001).

Quadro 1: Autores Sobre Definições de Valores

Kluckhohn (1951)	Os valores são as associações das escolhas pessoais em relação ao que é desejado pela mesma.
Allport (1970)	Os valores constituem uma crença na qual o homem se baseia para atuar por preferência.
Rokeach (1973)	Os valores são uma crença duradoura na qual o modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal, ou ainda, socialmente preferível a um modo de conduta.
Hofstede (1980)	Os valores representam o centro da Cultura Organizacional.
Schwartz; Bilsky (1987)	Valores são crenças ou conceitos sobre o desejável e atitudes de comportamento, que transcendem a situações específicas, orientadoras da seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos.
Enz (1988)	Os valores são as práticas que ocorrem nas organizações e podem ser caracterizadas por interesses relativos às subculturas distintas.
Hinings; Greenwood (1988)	As crenças e os valores expressam necessidades reais ou potenciais que se vinculam à aquisição ou à manutenção de recursos para o alcance de objetivos dos indivíduos ou grupos.
Freitas (1991)	Os valores são os responsáveis por fornecer um senso de direção comum a todos e um guia básico

	de comportamento.
Schein (1992)	Os valores expressam um arranjo de hierarquia, que se efetiva a partir das escolhas efetuadas pelas pessoas em função de todo um ambiente e histórico de vida com sucessos e insucessos.
Schwartz (1992)	Os valores representam categorias relacionadas às necessidades básicas universais.
Dubois (1999)	Os valores estão no centro do funcionamento de uma sociedade e sustentam suas perspectivas de evolução, o que torna a sua identificação particularmente relevante.
Rohan (2000)	Os valores são constituídos a partir dos julgamentos sobre a capacidade de coisas, pessoas, ações e atividades que levam a viver da melhor forma possível.
Engel; Blackwell; Miniard (2000)	Os valores e normas representam as crenças de vários grupos dentro de uma sociedade. Os valores e símbolos que são usados ou aceitos por todos ou pela maioria dos cidadãos compõem a macrocultura, e os valores e símbolos de um grupo restrito ou um segmento de pessoas definidas de acordo com a idade, religião, etnia, classe social, ou outras subdivisões, compõem a microcultura.
Porto; Tamayo (2003)	Os valores são o que determinam os modos, meios, comportamentos ou resultados que são preferíveis sobre os outros.
Oliveira; Tamayo (2004)	Os valores auxiliam na construção da identidade social e atuam como mediadores de conflitos garantindo a sobrevivência.

Fonte: Pesquisa 2010

2.1.1.2 Considerações

A semelhança entre esses autores é basicamente constituída pela composição dos valores de uma pessoa baseada nos valores exigidos por um grupo ou sociedade. Visto desta forma, entende-se que valor é de fato algo intrínseco, porém há uma influência social no que diz respeito ao modo de conduta de cada pessoa.

Analisando as definições expostas, os valores são constituídos por características pessoais, sociais, comportamentais e psicológicas e, mesmo se tratando de algo tão complexo, estas características estão inclusas nas organizações afetando-as de todas as formas possíveis. Considerando, obviamente, que as organizações são constituídas por pessoas que têm valores,

fica sob a responsabilidade de o gestor adequar essas mesmas pessoas às necessidades e aos objetivos da organização. Após o esclarecimento a respeito dos valores, será abordado no próximo tópico o estudo dos valores humanos.

2.1.2 Valores Humanos e Valores Pessoais

Os valores que governam os seres humanos são de difícil definição, mas residem, de forma íntima, no centro de quem realmente são as pessoas, representando por vezes traços de caráter, como honestidade e generosidade; e por outras, atitudes em relação a pessoas e outros aspectos da vida, tais como, amor aos parceiros e fé no sobrenatural (SMITH, 2003).

Para Maslow (1999), os valores pessoais estão intimamente ligados às necessidades básicas, que estão relacionadas entre si, de forma hierárquica, em termos de força e prioridade.

O estudo dos valores humanos diverge entre dois aspectos fundamentais nos quais um atribui que o objeto representa o valor e o outro que são as pessoas que atribuem valor ao objeto. Esta diferenciação a respeito dos valores humanos analisa que a origem de um valor pode ser causada por um objeto que provoque o desejo e, assim, dite quais os valores que se originarão a partir daquilo e do outro ponto. A partir disso, há a análise de que são as pessoas, através de seus valores, que determinam quais os objetos que desejam (ROKEACH, 1973; ROHAN, 2000).

Essa divergência, ocasionada pelos valores humanos, propicia uma impossibilidade de análise desses valores. Desta feita, Rokeach (1973) inclui na abordagem do estudo dos valores humanos, aspectos sociais que influenciem os valores das pessoas, ao invés de pesquisar valores através do valor atribuído ao objeto.

Os valores pessoais, assim como os valores humanos, representam características do que é desejado e do que é desejável. Com isso, Rokeach (1973) desenvolveu um conceito que divide as características desses valores em dois aspectos: (1) os valores terminais e (2) os valores instrumentais, cujo primeiro contém os valores finais desejáveis constituídos pelas metas que uma pessoa gostaria de atingir durante a sua vida, e o segundo, compostos pelos modos preferenciais de comportamento ou pelos meios para atingir os valores terminais.

Quadro 2 – Valores Terminais e Instrumentais

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Vida Confortável (vida próspera)	Ambição (trabalho árduo, aspirações)
Vida Excitante (vida ativa, estimulante)	Mente Aberta
Senso de Realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, efetividade)
Mundo de Paz (livre de guerras e conflitos)	Divertimento (alegria, contentamento)
Mundo de Beleza (de natureza e das artes)	Limpeza (asseio, higiene)
Igualdade (irmandade, igualdade e oportunidade para todos)	Coragem (defesa das próprias idéias)
Segurança da família (cuidado com as pessoas amadas)	Perdão (querer perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ajuda (trabalho para o bem-estar dos outros)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, confiança)
Harmonia interna (livre de conflitos internos)	Imaginação (criatividade, ousadia)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Independência (auto-realização, auto-suficiência) [Sic]
Segurança Nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, reflexão)
Prazer (vida com diversão e descanso)	Lógica (consistência, racionalidade)
Salvação (vida eterna salva)	Amor (afetividade, ternura)
Auto-respeito (auto-estima) [Sic]	Obediência (deveres, responsabilidade)
Reconhecimento Social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizades verdadeiras (proximidade dos companheiros)	Responsabilidade (confiança, realização)
Sabedoria (maturidade para entender a vida)	Autocontrole (autodisciplina, restrito)

Fonte: Rokeach, 1973

Para Peter e Olson (1994), os Valores Instrumentais são vistos como os objetivos, e os Valores Terminais como as necessidades, que representam as conseqüências mais amplas e pessoais que os seres humanos tentam alcançar em suas vidas.

Os Valores Instrumentais, como já diz, seriam os instrumentos, as ferramentas para se alcançar os Valores Terminais desejados. Ou seja, são modos preferidos de conduta ou de comportamento, por exemplo, ser honesto, independente, perseverante. Para Rokeach (1973), podem-se dividir os Valores Instrumentais em dois grupos: os morais, que são os tipos de comportamento, como a honestidade, por exemplo, que levam a pessoa a crer que ela esteja

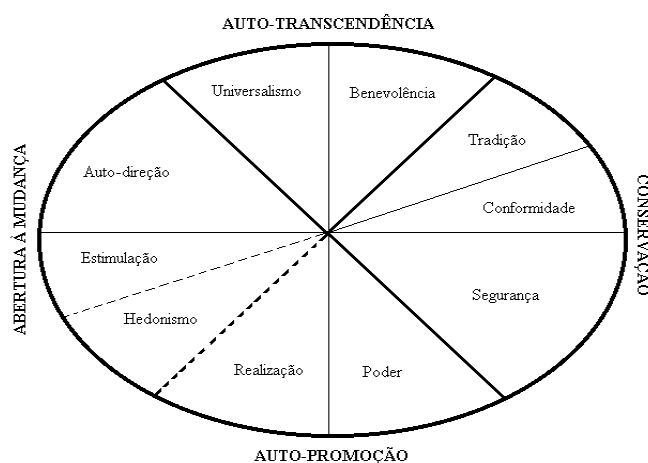
tendo um comportamento moral e os de competência, pelo qual o indivíduo demonstra ter um raciocínio lógico e inteligente, que leva a crer que está tendo um comportamento de competência.

Assim, os valores terminais definem a orientação básica de comportamento para atingir um resultado através dos instrumentos. No entanto, dentro dos valores terminais existem características sociais e morais que podem gerar discrepância na análise de valores (TAMAYO, 2005). Devido a isso, o conceito de Rokeach (1973) foi estudado e adaptado por renomados estudiosos como, por exemplo, Schwartz (1987), Sagiv (2000), que desenvolveram seus conceitos de valores baseados nas necessidades dos indivíduos.

As necessidades humanas representam tanto um interesse individual quanto um interesse coletivo baseados nas categorias das necessidades universais, como as seguintes necessidades: (1) biológicas do organismo, (2) de coordenação e interação social e (3) de bem-estar e sobrevivência dos grupos. Portanto, valores servem como princípios na vida das pessoas ou entidades sociais para o alcance de seus objetivos (SCHWARTZ, 1992).

A partir desses princípios, Schwartz (1992) apresentou uma teoria circular contendo dez tipos motivacionais de valores, agrupando-os de forma adjacente por compatibilidade ou colocando do lado oposto do círculo os contraditórios.

Figura 1 – Dimensões Bipolares Básicas da Estrutura Motivacional de Valores



Fonte: Schwartz, 1992

No eixo Abertura à Mudança X Conservação tem-se o contraste entre o conflito de estar motivado ao seguir o interesse intelectual e emocional ou o desejo de manter a segurança em relacionamentos com o próximo. No outro eixo, Auto-transcendência X Auto-promoção [Sic], tem-se o conflito entre suas próprias ações e as ações dos outros para si mesmos em

contraste com as preocupações com essas mesmas ações no contexto social (SCHWARTZ, 1992).

O autor descreve esses 10 tipos motivacionais da seguinte forma:

- 1) **Hedonismo** – derivado do atendimento das necessidades físicas de forma agradável, no qual a gratificação psicológica é transformada em valor socialmente reconhecido. Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
- 2) **Realização** – vinculado à necessidade de desenvolvimento e obtenção de recursos para o crescimento. É imprescindível para a obtenção de sucesso na atuação intersocial no funcionamento institucional. Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência.
- 3) **Poder social** – derivado da função de coordenação social e vinculado ao *status* que o indivíduo tem na sociedade e o quanto pode controlar os recursos no grupo de domínio. Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
- 4) **Autodireção** – sob a perspectiva psicológica, há uma tendência em afirmar que os seres humanos nascem com o desejo intrínseco de explorar e entender a realidade, além de experimentarem eles mesmos como controlar com efetividade os eventos e obter recompensas através dessas atividades. Independência de pensamento, ação e opção.
- 5) **Estimulação** – derivada das necessidades físicas por variedade, a fim de manter um nível ótimo de ativação, condicionado pelas experiências sociais e que podem gerar diferenças individuais. Excitação, novidade, mudança, desafio.
- 6) **Conformidade** – vinculado ao interesse dos outros para a obtenção da preservação do sistema moral do grupo e de toda a sociedade. Os valores são internalizados pelos indivíduos como conscientes. Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
- 7) **Tradição** – conjunto de valores que se referem aos símbolos e práticas que representam os grupos e são compartilhados por seus membros. Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
- 8) **Benevolência** – associada aos cuidados que se tem para que não ocorra um colapso na interação social e manutenção do bem-estar do grupo, de forma que possa ocorrer o crescimento da coletividade. Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.

- 9) **Segurança** – valor que está associado à necessidade básica de sobrevivência e afastamento de ameaças à integridade física do indivíduo. É também um valor que requer dos grupos a manutenção da segurança. Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
- 10) **Universalismo** – derivado de sentimentos de entendimento, tolerância, bem-estar e proteção dos outros e que podem ser em razão da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos que se revelam quando as pessoas entram em contato com outras fora do seu grupo de origem. Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Ao relacionar os dez tipos motivacionais com suas ações respectivas, o autor supracitado apresenta o seguinte quadro:

Quadro 3 – Definição do Tipo Motivacional

- Hedonismo - Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
- Realização - Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência.
- Poder social - Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
- Auto-direção [Sic] - Independência de pensamento, ação e opção.
- Estimulação - Excitação, novidade, mudança, desafio.
- Conformidade - Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
- Tradição - Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
- Benevolência - Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
- Segurança - Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
- Universalismo - Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Nesse mesmo estudo o autor confirmou, ainda, as hipóteses de que cinco dos valores servem a interesses individuais (Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodireção), e outras compostas por três valores que servem a interesses coletivos (Benevolência, Tradição e Conformidade). Os tipos motivacionais Universalismo e Segurança servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

2.1.2.1 Considerações

Comparando as estruturas dos autores, o modelo proposto por Rokeach (1973) pode ser visto como um modelo das estruturas motivacionais, entretanto, sem a dinâmica da estrutura bidimensional dos valores de Schwartz (1992). Ou seja, o modelo das estruturas motivacionais complementou aquele proposto anteriormente.

Com as definições dos modelos de valores propostos, o desafio a partir disto era em como mensurar esses valores. Devido a isso foram desenvolvidas diversas estruturas para avaliação como serão expostas no tópico seguinte.

2.1.2.2 Mensuração de Valores Pessoais e Humanos

Para a mensuração dos valores, existem na bibliografia alguns instrumentos que facilitam o levantamento dos mesmos. Um deles é o proposto por Rokeach (1973), que tem como instrumento de avaliação o Inventário de Valores de Rokeach (IVR) adaptado para o Brasil por Günther (1981). Esse instrumento é composto por 36 itens distribuídos em duas listas de 18 valores cada, sendo a primeira de valores terminais e a segunda de valores instrumentais, no qual cada valor é definido por meio de uma curta frase e analisado individualmente por ordem de importância na vida da pessoa.

Esse instrumento de avaliação utiliza a escala tipo Likert de cinco pontos, constituída de uma afirmativa como mostram os quadros 4a e 4b a seguir:

Quadro 4a: Inventário de Valores de Rokeach (IVR)

VALORES TERMINAIS	Grau de Importância
UMA VIDA CONFORTÁVEL (uma vida próspera, dinheiro, bens, conforto material)	1 2 3 4 5
UMA VIDA EXCITANTE (uma vida estimulante, ativa, desafios a serem vencidos constantemente, não monótonos (não rotineira).	1 2 3 4 5
UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO	1 2 3 4 5

(contribuição duradoura, auto-realização [Sic], estar satisfeito consigo mesmo, gostar da vida que leva)	
UM MUNDO DE PAZ (livre de guerras e conflitos, vida harmoniosa com a família, vizinhos, no trabalho)	1 2 3 4 5
UM MUNDO DE BELEZA (beleza da natureza e da arte)	1 2 3 4 5
IGUALDADE (fraternidade, oportunidades iguais, direitos iguais)	1 2 3 4 5
SEGURANÇA FAMILIAR (segurança das pessoas da família, pessoas queridas)	1 2 3 4 5
LIBERDADE (independência, livre escolha, poder fazer as coisas que você quer e gosta)	1 2 3 4 5
FELICIDADE (contentamento, satisfação, alegria, de bem com a vida)	1 2 3 4 5
PRAZER (uma vida agradável, satisfação pessoal)	1 2 3 4 5
HARMONIA INTERIOR (livre de conflitos interiores)	1 2 3 4 5
AMOR MADURO (equilíbrio emocional, sentimento duradouro, respeito, companheirismo)	1 2 3 4 5
SEGURANÇA NACIONAL (proteção contra ataques)	1 2 3 4 5
SALVAÇÃO (uma vida eterna salva, espiritualidade, ter fé em Deus)	1 2 3 4 5
AUTO-RESPEITO [Sic] (auto-estima) [Sic]	1 2 3 4 5
RECONHECIMENTO SOCIAL (ter o respeito das demais pessoas, ser admirado pelos outros)	1 2 3 4 5
AMIZADE VERDADEIRA (camaradagem íntima)	1 2 3 4 5
SABEDORIA (uma compreensão adulta da vida)	1 2 3 4 5

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973) por Marmitt (2001)

Quadro 4b – Inventário de Valores de Rokeach (IVR)

VALORES INSTRUMENTAIS	Grau de Importância
-----------------------	---------------------

AMBICIOSO (trabalhador incansável, com aspirações)	1 2 3 4 5
LIBERAL (mentalidade aberta, aceitar opiniões diferentes da sua, ter flexibilidade)	1 2 3 4 5
CAPAZ (competente, eficiente)	1 2 3 4 5
ANIMADO (alegre, jovial)	1 2 3 4 5
ASSEADO (limpo, arrumado, bem apresentável)	1 2 3 4 5
CORAJOSO (pronto a defender seus valores, suas idéias, vontades)	1 2 3 4 5
TOLERANTE (disposto a perdoar outros, aceitar as coisas como são)	1 2 3 4 5
PRESTATIVO (trabalhando para o bem-estar dos outros)	1 2 3 4 5
HONESTO (sincero, verdadeiro)	1 2 3 4 5
IMAGINATIVO (ousado, criativo)	1 2 3 4 5
INDEPENDENTE (auto-confiante [Sic], auto-suficiente [Sic], fazer por si só)	1 2 3 4 5
INTELECTUAL (inteligente, pensativo)	1 2 3 4 5
LÓGICO 1 2 3 4 5 (consistente, racional)	1 2 3 4 5
AMOROSO (afetuoso, carinhoso)	1 2 3 4 5
OBEDIENTE (submisso, respeitoso)	1 2 3 4 5
POLIDO (cortês, educado)	1 2 3 4 5
RESPONSÁVEL (fidedigno, de confiança, assume as suas obrigações)	1 2 3 4 5
AUTOCONTROLADO (contido, com auto-domínio) [Sic]	1 2 3 4 5

Fonte: Adaptado de Rokeach (1973) por Marmitt (2001)

Com a evolução desses estudos, foi desenvolvido por Schwartz (1992), para investigar e mensurar os valores humanos, o Inventário de Valores Humanos (IVS), apresentado no Quadro 5, que identifica as motivações que expressam os valores, focalizando os sistemas. Esse instrumento de pesquisa desafia a simples classificação do IVR, já que

apresenta 61 valores importantes para a pessoa em relação aos princípios orientadores da sua vida, utilizando uma escala de Likert para valoração (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993, SCHWARTZ, 2005).

Quadro 5: Inventário de Valores Humanos

- 01__IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)
- 02__HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)
- 03__PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
- 04__PRAZER (satisfação de desejos)
- 05__LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
- 06__TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
- 07__UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
- 08__SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
- 09__ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)
- 10__UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
- 11__SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
- 12__POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
- 13__RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
- 14__SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)
- 15__AUTO-RESPEITO [Sic] (crença em meu próprio valor)
- 16__RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17__CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18__VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19__UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20__RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21__AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22__AUTO-DISCIPLINA [Sic] (auto-restrição [Sic], resistência à tentação)
- 23__PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24__SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
- 25__RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)

- 26__ UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27__ UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28__ SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29__ AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30__ AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31__ UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32__ JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)
- 33__ INDEPENDENTE (ser auto-suficiente e auto-confiante) [Sic]
- 34__ MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
- 35__ LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
- 36__ AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- 37__ ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)
- 38__ HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
- 39__ AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
- 40__ PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
- 41__ INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- 42__ RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
- 43__ SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- 44__ AUTO-DETERMINADO [Sic] (escolher meus próprios objetivos)
- 45__ SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
- 46__ CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
- 47__ CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
- 48__ HONESTO (ser sincero, autêntico)
- 49__ PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
- 50__ OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
- 51__ INTELIGENTE (ser lógico, racional)
- 52__ PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53__ ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54__ QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer, etc.)
- 55__ DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56__ RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)

- | |
|---|
| 57__CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório) |
| 58__INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros) |
| 59__BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos) |
| 60__LIMPO (ser asseado, arrumado) |
| 61__AUTO-INDULGÊNCIA [Sic] (fazer coisas prazerosas) |

Fonte: Adaptado de Tamayo; Schwartz, 1993, Schwartz, 2005

Verificando que o modelo de medição da teoria de valores era igual em todas as pesquisas, Schwartz; Melech; Lehmann; Burgess; Harris (2001) construíram um segundo instrumento para avaliação de valores pessoais. O *Portrait Value Questionnaire* (PVQ) descreve metas ou desejos apontados por itens relacionados à importância dada pela pessoa para um tipo motivacional determinado (ROS, 2001).

O potencial das características do PVQ provocou o interesse de pesquisadores brasileiros à sua utilização, assim, Oliveira e Tamayo (2004) traduziram e validaram esse instrumento denominando-o de Questionário de Perfis de Valores Pessoais (QPVP). Composto por 40 descrições verbais em frases explicativas, este novo questionário não pergunta diretamente sobre os valores do respondente, utilizando descrições genéricas, além de empregar uma escala não numérica (SCHWARTZ, 2005).

O QPVP tem sua aplicação voltada para uma amostra de pessoas que vivem em áreas rurais de países em desenvolvimento, indivíduos com baixa formação educacional e também jovens e adolescentes. Portanto, esse instrumento tem obtido uma considerada importância pelo fato de ser utilizado em diversas pesquisas e em diversos lugares do país (PORTO, 2005).

2.1.3 Valores Organizacionais

A verdadeira estrutura de uma organização, que é constituída pelos papéis, normas e valores e não por partes físicas ou equipamentos técnicos, é a responsável por definir e orientar o funcionamento organizacional. Os papéis descrevem a forma de comportamento relacionado à tarefa e as normas são os elementos de padronização nos quais todos praticam

os valores e vinculam as pessoas ao sistema organizacional (KATZ e KAHN, 1976; SCHEIN, 1992; TAMAYO e SCHWARTZ, 1993).

Os valores organizacionais, constituídos desde o surgimento de uma organização, são os responsáveis por firmar suas metas e sua imagem perante a sociedade e o mercado (TAMAYO, 2005).

Para Freitas (1991), em uma organização, os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”, portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.

Quadro 6: Autores Sobre Definições de Valores Organizacionais

KATZ; KHAN, 1976	Valores são elementos de integração quando todos os praticam.
HOFSTEDDE, 1991	Os valores organizacionais constituem a cultura de uma organização.
SCHWARTZ, 1990, 1992, 2005	Os valores humanos servem como base para o estudo dos valores organizacionais.
TAMAYO; GONDIM, 1996	Valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados e que caracterizam a organização.
TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000	Os valores são constituídos por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem.
TAMAYO; PORTO, 2005	Os valores individuais aliados aos valores organizacionais podem facilitar as relações no trabalho e melhorar o desempenho.
ARGYRIS, 2002	Valores formam o núcleo de qualquer organização.

Fonte: Pesquisa 2010.

No entanto, os valores organizacionais não são a soma dos valores individuais que compõem uma organização. Os valores organizacionais reais são aqueles que são identificados, através de um aspecto cognitivo, como característicos da organização. São estes aspectos que determinam parcialmente a forma da organização e como os outros a percebem, podendo ser representados através das crenças dos fundadores/gestores ou ainda, através das escolhas feitas pela organização em relação aos relacionamentos internos e externos (TAMAYO, 1998).

Hofstede (1991) contribuiu significativamente quando constatou, por meio de pesquisa feita no IRIC (Instituto de Investigação sobre Cooperação Intercultural), que as pessoas, em diferentes organizações, mostram consideráveis diferenças na prática, mas diferenças muito menores nos valores organizacionais.

Dessa forma, a percepção dos valores organizacionais pelas pessoas é de grande importância para que estes possam se relacionar com a missão e os objetivos da organização (ENZ, 1988).

Portanto, os valores são valiosos para as organizações que desejam utilizá-los para o alcance de seus interesses, contribuindo para o sucesso competitivo de uma organização. Entende-se, com isso, que o estudo e a análise desse fator podem proporcionar à mesma uma vantagem estratégica significativa em relação aos demais mercados concorrentes (SCHEIN, 1991; PORTER, 1999; SCHWARTZ, 1999; ROS, 2001; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

2.1.3.1 Considerações

Analisados dessa forma, Schein, 1991; Porter, 1999; Schwartz, 1999; Ros, 2001; Oliveira e Tamayo, 2004 reconhecem a importância dos valores para uma organização, já que estes têm a função de criar modelos compatíveis entre as pessoas e as missões e metas da organização, garantindo assim sua sobrevivência.

Devido à importância relativa à complexidade do estudo dos valores, teorias de mensuração passaram a ser elaboradas e estudadas por teóricos que visavam a analisar os papéis dos valores e suas práticas relacionadas, que serão abordadas no tópico seguinte.

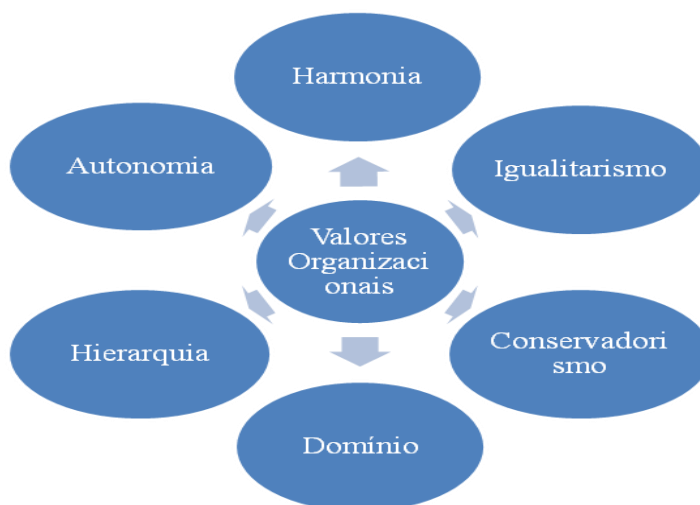
2.1.3.2 Mensuração dos Valores Organizacionais

O primeiro instrumento validado foi a Escala de Valores Organizacionais (EVO) desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996), através de uma pesquisa dividida em três etapas, na qual: (1) a primeira, identificava os valores das pessoas relativos à organização; (2) a segunda, quando foi desenvolvido um instrumento, a partir da identificação dos valores, que

possibilitou uma classificação destes em relação aos princípios organizacionais; (3) e a terceira, quando a partir das duas etapas anteriores, desenvolveu um conjunto de fatores para mensurar os valores. A idéia era verificar se havia uma correlação entre os itens com os fatores propostos no modelo cultural de Schwartz (1992). Assim, a escala foi construída através de 48 valores identificados através de levantamento empírico, porém muito utilizado (TAMAYO, 2005).

O segundo instrumento, desenvolvido por Tamayo; Mendes; Paz (2000), com o propósito inicial de complementar o modelo anterior, foi o Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Os autores basearam esse instrumento na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz; Ros (2001) e Schwartz (1999). Dessa forma, a idéia básica foi utilizar as dimensões culturais no estudo de valores organizacionais desses autores (SAGIV, 2000).

Figura 2: Estrutura Teórica dos Valores Organizacionais (IVO)



Fonte: Tamayo (2000).

Entretanto, a escala de valores organizacionais não representava adequadamente os tipos motivacionais apresentados na figura 2. Portanto, identificou-se a necessidade de construção de um terceiro instrumento, através do modelo dos valores pessoais, composto por 10 características motivacionais. O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), como é chamado, faz um paralelismo entre os valores pessoais e os valores da organização, ou seja, foi feita uma relação entre cada tipo motivacional com apenas um dos fatores do valor da organização. A partir disso, foram construídos itens para cada um dos tipos de valores e finalmente validados por meio de análise fatorial (TAMAYO, 2005).

Segundo o autor supracitado, os fatores que compõem o IPVO, apresentados no Quadro 7, representam cada um dos pólos da estrutura bidimensional, como já apresentado na figura 1.

Quadro 7: Fatores do Inventários de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

Fatores	Correspondência	Metas
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-Estar	Hedonismo	Promover a Satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade da organização, bem como a tolerância a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Oliveira; Tamayo (2004)

3 REDES DE EMPRESAS

3.1 O Que São Redes

A palavra rede é derivada do latim, significando entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir da noção desse entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, a palavra rede foi ganhando novos significados ao longo dos tempos, passando a ser empregada em diferentes situações. A conceituação de rede enquanto sistema de laços realimentados provém da biologia. Quando os ecologistas das décadas de 1920 e 1930 estudavam as teias alimentares e os ciclos da vida, propuseram que a rede é o único padrão de organização comum a todos os sistemas vivos, já que constitui uma idéia de fluxo (CAPRA, 1996, LOIOLA; MOURA, 1997).

Com o passar do tempo, o conceito sobre rede foi sendo transformado em uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social. Dessa forma, redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos comuns (CASTELLES, 1999).

Ou ainda, redes constituem o padrão de inter-relacionamentos entre um grupo que se coordena entre si para que se atinjam as metas coletivas e de interesse próprio ou para resolver problemas específicos em uma população alvo (HALL, 1993).

3.2 A Globalização

Nos últimos anos, a sociedade vem passando por profundas e grandes modificações, que vêm afetando a estrutura e a estratégia das organizações. Essas transformações acarretaram divisão global do trabalho, formação de blocos econômicos e avanço acelerado da

tecnologia e do conhecimento. Dessa forma, essas modificações podem ser chamadas de globalização dos mercados (YOSHINO; RANGAN, 1997).

Pires (2001) diz que a globalização é a capacidade de qualquer organização obter acesso, quase que instantâneo, a mercados, recursos, informações e tecnologia que podem estar localizados a milhares de quilômetros de distância. Com isso, os espaços entre as organizações tornam-se mais curtos, exigindo delas processos de globalização bem definidos.

Dessa forma, o processo de globalização é conjugado a partir de três fenômenos: (1) o crescente movimento de liberalização; (2) desregularização dos mercados; (3) e tecnologias de informação. Esses fenômenos, que compõem o processo de globalização, provocaram uma nova dinâmica tecnológica e econômica internacional, favorecendo mudanças organizacionais nas estruturas de pesquisa, produção e comercialização, maximizando, dessa forma, o potencial oferecido pelas novas técnicas disponibilizadas pelo desenvolvimento e mudanças provenientes da globalização (LASTRES et alli, 1999).

Devido às transformações advindas da globalização que refletiram na economia das organizações, pode-se dizer que o surgimento de novas formas estratégicas culmina com o desenvolvimento das partes articuladas em redes, ou seja, os componentes de uma rede, que agregam valor a sua cadeia produtiva, começaram a ser melhor analisados (AYRES, 1999).

Segundo o autor supracitado, os objetivos que unem as partes de uma rede são determinados por intermédio de princípios gerais, que restringem numa medida razoável à participação. Sendo que esta participação, normalmente, estabelece princípios e objetivos comuns, permitindo um grau de autonomia e descentralização que é, precisamente, onde reside toda sua força e capacidade de união.

3.3 Redes Organizacionais

As redes atuam como intermediárias organizacionais com o intuito de estruturar ambientes capazes de enfrentar maior complexidade competitiva para uma atuação estratégica dominante. A forma de funcionamento de uma rede é através da flexibilidade e descentralização e não funcionam como organismos de uma estrutura organizacional definida ou com posições uniformes. Redes é uma forma relativamente nova de associação pela qual as organizações se unem para o alcance de objetivos específicos, respeitando apenas princípios gerais acordados. Dessa forma, as redes permitem a convivência e o trabalho comum de

grupos e indivíduos bastante diferentes, que não precisam sacrificar suas posições particulares para atuarem em conjunto (CASAROTO FILHO, 1998; CASTELLES, 1999).

As redes organizacionais também podem ser vistas como um aspecto relacional que se baseia em comportamentos como: comprometimento, confiança e cooperação. Estes comportamentos podem possibilitar a criação de valor através do ambiente de inter-relações em rede, melhorando todo o processo de uma cadeia produtiva (DAGNINO; PADULA, 2002).

Analisando dessa forma, pode-se considerar que todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou outra, com maior ou menor intensidade de relações baseadas em coordenação por adaptação, significando uma nova forma organizacional na qual as ações são orientadas por estratégias de adaptação ao ambiente (POWELL, 1987).

3.3.1 Considerações

Analisando os conceitos expostos e considerando que a formação de redes organizacionais trata-se de uma evolução natural para a sobrevivência dos seus integrantes, serão consideradas, neste estudo, as diversas formas de relacionamentos internos e externos que proporcionam a origem da rede.

Para isso, faz-se necessário conhecer cada tipo existente de rede, que são originadas de algum tipo de estratégia para a competitividade no mercado local ou mundial e serão apresentadas no tópico seguinte.

3.4 Tipologias de Redes

A análise de uma rede envolve características produtivas e técnicas oriundas de suas informações e de relações com o mercado, sendo esse tipo de análise fundamental para definir como cada tipo de rede pode ser classificada. Devido a isso, alguns teóricos definiram as tipologias de redes em: Tipologia de Laumann; Galaskiewicz; Mardsen (1978), Tipologia de Garofoli (1993), Tipologia de Ernst (1994), e Tipologia de Lipnack; Stamps (1997).

3.4.1 Tipologia de Laumann, Galaskiewicz e Marsdsen

A tipologia proposta por Laumann; Galaskiewicz; Marsden (1978) tem dois princípios para definir os tipos de redes: (1) redes formadas pelo modo competitivo e (2) redes formadas pelo modo cooperativo.

- 1) **Redes formadas pelo modo competitivo:** as empresas, mesmo pondo em prática a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são encaradas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia nas suas operações e estratégias. Ex.: Empresas que mantêm algum tipo de parceria para redução de custos, mas não trocam informações de qualidade que são diferenciais para a competitividade do seu produto.

- 2) **Redes formadas pelo modo cooperativo:** neste caso, as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas têm a devida percepção de que o benefício será maior se juntas buscarem alcançar um objetivo maior e coletivo. Nesse caso, os autores definem que existem duas formas de cooperação: (a) contingente e (b) mandada.
 - a) **Contingente:** quando as organizações pertencentes são autorreguladas, ou seja, elas buscam alcançar objetivos coletivos, buscando elas próprias o equilíbrio entre seus interesses. Ex.: Aumentar a participação daquela região no mercado externo e com isso atrair mais investidores.

 - b) **Mandada:** na possibilidade de formas de atuação, interesses, necessidades e objetivos diferenciados, existe uma função ou órgão dentro da própria rede, que procura conciliar estas divergências. Ex.: Um sindicato ou conselho que visa ao benefício de todos os envolvidos.

3.4.2 Tipologia de Garofoli

A tipologia de Garofoli (1993) parte da definição da necessidade de políticas mais adequadas de apoio, considerando a dimensão espacial. Seguindo essa definição, as redes organizacionais podem ser hierarquizadas ou não hierarquizadas, podendo ser configuradas em quatro possíveis redes entre empresas, são elas:

- 1) Redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, nas quais uma firma lidera um conjunto de formas dispersas;
- 2) Redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;
- 3) Laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas (distritos industriais);
- 4) Laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).

3.4.3 Tipologia de Ernst

Ao sistematizar as muitas informações sobre a formação de redes entre empresas na economia global, Ernest (1994) aponta que a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco diferentes tipos de redes:

- 1) **Redes de fornecedores:** envolvendo a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- 2) **Redes de produtores:** abrangendo todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus *portfólios* de produtos, assim como sua cobertura geográfica;
- 3) **Redes de clientes:** são os contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;
- 4) **Redes de coalizões-padrão:** são formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possíveis a seu produto proprietário ou padrões de interface;

- 5) **Redes de cooperação tecnológica:** com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e, permitir acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).

3.4.4 Tipologia de Lipnack e Stamps

Lipnack; Stamps (1997) dividem essas redes em níveis de organização obedecendo à hierarquia, à importância e à complexidade da organização, passando de um contexto mais interno e atuação mais restrita para um contexto externo e atuação mais genérica, conforme quadro 8 abaixo:

Quadro 8: Hierarquização dos Tipos e Formas de Redes Interorganizacionais.

Nível 1	Pequeno Grupo	Equipes com Poder Decisório Círculos de Estudo Equipes de Topo
Nível 2	Grande Organização	Equipes Interfuncionais Agrupamentos com Poder Decisório Sistemas Sócio-técnicos [Sic]
Nível 3	Empreendimento	Kaizen Redes de Serviço Empresas Centrais (Core Firms)
Nível 4	Aliança	Redes Empresariais Flexíveis Alianças Estratégicas Joint Ventures
Nível 5	Mega Grupo Econômico	Desenvolvimento Econômico (PME's) Geografias Voluntárias Keitetsu

Fonte: Lipnack; Stamps (1997).

A partir do nível 3, os autores começam a fazer referências as redes interempresariais, como será melhor visualizado no quadro 8.1 a seguir:

Quadro 8.1: Referências das Redes Interempresariais

Redes de serviços	Clássicas redes de distribuição atuando em fornecimentos variados.
Empresas Centrais (<i>Core Firms</i>)	Utiliza mercados externos para simplificar suas relações com um determinado número de fornecedores e distribuidores.
Alianças	Constituídas por relacionamentos entre empresas e/ou grupos de empresas.
Mega Grupos Econômicos	São aglomerações muito grandes de Redes pessoais e organizacionais de todos os tamanhos. Eles representam o poder econômico disponível para aqueles que aprendem a arte da cooperação e da competição em grande escala, com enfoque numa determinada região geográfica e num determinado setor.

Fonte: Pesquisa 2010

3.4.4.1 Considerações

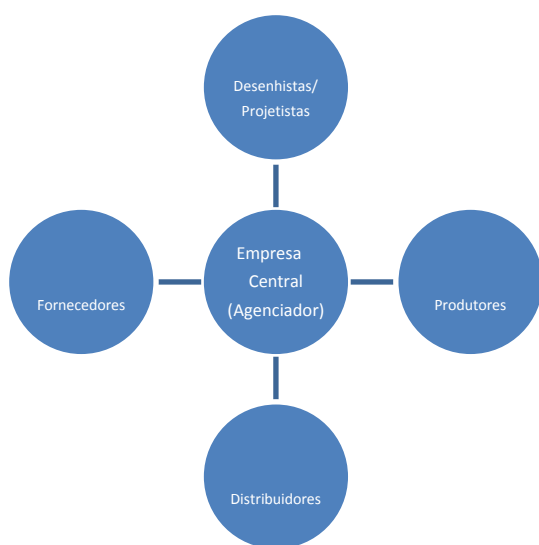
Após apresentada a tipologia das redes, este estudo dará enfoque aos tipos de redes interempresariais, conforme explanado no quadro 7.1. Dessa forma, serão apresentados os principais modelos abordados na literatura que servirão de base para o entendimento da rede de empresas que este estudo pesquisará.

No entanto, os principais modelos de organizações em rede são: o modelo de Miles; Snow (1986), o modelo de Perrow (1992) e o modelo italiano de Desenvolvimento Regional, através da formação de Redes interorganizacionais.

3.5 Modelo de Miles e Snow

Miles; Snow (1978, 1986) propõem um modelo de organizações em redes através do qual as empresas continuam mantendo sua interdependência, porém, essas mesmas empresas estão, ao mesmo tempo, conectadas a uma empresa central que funciona como elo entre os relacionamentos e projetos entre elas. Dessa forma, as conexões são ativadas à medida que há uma necessidade gerada pela empresa central, como mostra a figura 3.

Figura 3: Composição de Redes Interempresariais



Fonte: Adaptado de Miles; Snow (1986)

Quadro 9: Papéis dos Atores Internos do Modelo Redes Interempresariais

Estratégia Principal	Função Principal
Prospectores	Desenhistas, Projetistas
Defensores	Produção
Analisadores	Fornecedores/Distribuidores

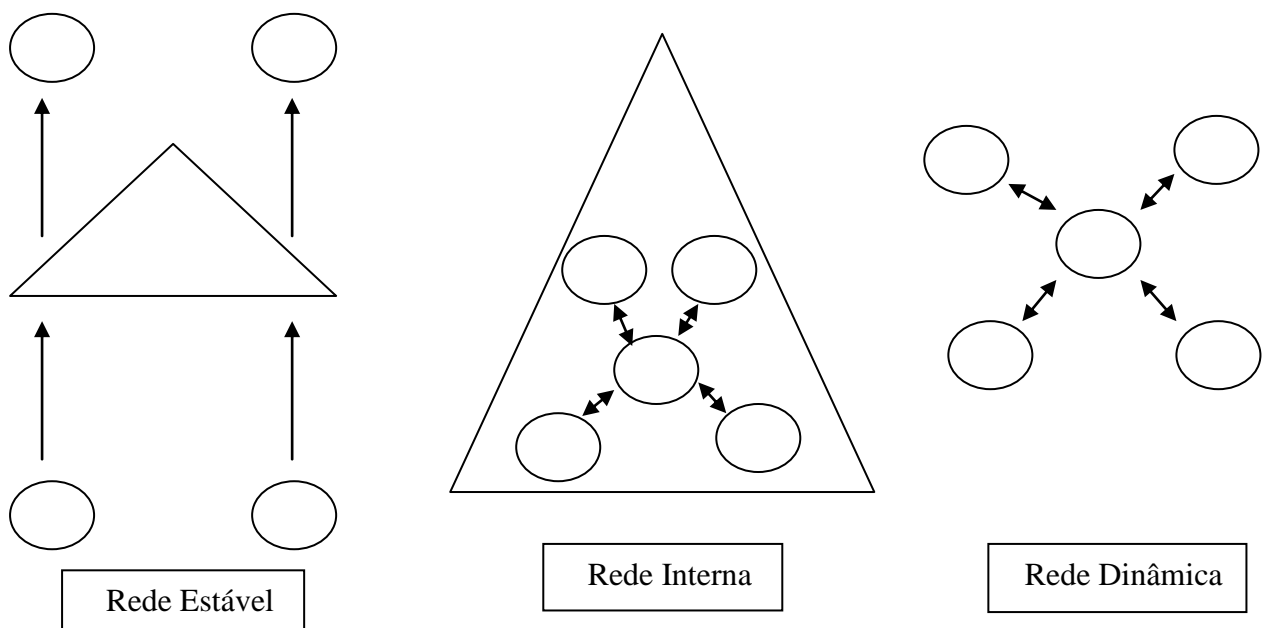
Fonte: Miles; Snow (1986)

A estratégia do tipo prospectora refere-se às empresas responsáveis pelas funções relacionadas com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); na estratégia tipo defensora as empresas são responsáveis pela produção através do conceito de economia de escala, melhorando constantemente os processos de produção, com foco na qualidade, produtividade e custos; já na estratégia tipo analisadora, a função das empresas seria basicamente o fornecimento de matéria prima e os demais componentes para a produção e a distribuição dos produtos, sendo assim, esse tipo de estratégia é considerada um importante canal para captação de informações do ambiente externo da rede.

No modelo de organização em rede proposto, os autores afirmam que é necessário que haja uma sinergia entre as estratégias com cada componente da rede visando a um objetivo comum. Dessa forma, as empresas que compõem a rede têm que saber de forma espontânea tudo que seus parceiros fazem para assim desenvolverem seus processos baseando-se nas reais necessidades e com isso atingindo o objetivo comum.

Outros tipos desse mesmo modelo foram desenvolvidos, conforme mostram as figuras a seguir:

Figura 3.1: Tipos Mais Comuns de Redes Interorganizacionais



Fonte: Miles; Snow (1986).

Onde:

Rede Estável – é a empresa que se relaciona com um número limitado de parceiros, baseando-se na lógica operativa e na forma funcional, sendo mais adaptável nos mercados previsíveis.

Rede Interna – este tipo caracteriza-se pelo alto grau de internalização das operações da organização. As transações são efetuadas entre unidades diferenciadas, mas que são pertencentes e coordenadas por um comando central.

Rede Dinâmica – é a rede composta por vários atores e que tem como característica principal a combinação da avaliação central com a autonomia operacional local. Nessa rede, as empresas estabelecem relações para produzir, num período curto, um bem ou serviço particular. São empresas que atuam nos pontos da cadeia e que estão prontas para se agrupar ou desagrupar a outro alinhamento temporário.

Esses tipos de estruturas de redes mostram, segundo os autores, as ligações entre os componentes internos e os fatores externos. Dessa forma, a troca de informações ou compartilhamento de processos poderá ser mais dinâmica e precisa.

3.6 Modelo de Perrow

O modelo de Perrow (1992) considera que, as grandes empresas verticalizadas e burocráticas não terão condições de sobreviver e prosperar num ambiente caracterizado pela frequência e velocidade da mudança, encontrado no contexto organizacional atual. O autor aponta ainda, algumas das razões para que isso ocorra, enfocando as pequenas empresas, como:

- Um mercado mutante e fragmentado onde as pequenas empresas fornecedoras têm mais informação direta e atendem mais rapidamente às respostas às demandas do mercado do que as unidades especializadas das grandes empresas;
- Pequenas empresas têm pessoal mais hábil;

- A tecnologia de informação reduz o custo de transação quando determinada empresa busca os melhores fornecedores entre várias empresas. As grandes empresas tinham a desvantagem de centralizar suas aquisições;
- Mudanças tecnológicas são melhor absorvidas e viabilizadas em pequenas empresas;
- Tarefas não especializadas em pequenas empresas reduzem a separação entre a concepção e a execução.

Assim, esse modelo se caracteriza pelo apoio a formação de redes para agregar os melhores processos, pessoas e produtos de cada. Com isso, o modelo proposto por Perrow fortalece a possível força que um grupo de pequenas e médias empresas poderá ter se formular estratégias em redes para o alcance de seus objetivos.

3.7 Modelo Italiano de Desenvolvimento Regional

O surgimento desse modelo organizacional foi com a evolução dos distritos industriais situados entre o nordeste e o centro da Itália no final da década de 70. Com o objetivo de obter vantagens da aglomeração, os distritos industriais começaram a colaborar entre si para alcançar uma revigoração do seu mercado. Por intermédio da Associação de Empresas Especializadas, as empresas do distrito, utilizando um refinado sistema de produção, começaram a agrupar empresas de pequeno e médio porte com arranjos institucionais e passaram a promover a apropriada coexistência das indústrias como um conjunto. A causa principal do desenvolvimento desses agrupamentos estava relacionada a um conjunto específico de características do contexto do ambiente local, dentre elas (GOODMAN, 1989; POWEL, 1987; PYKE; BECATTINI; SENGENBERGER, 1990; GAROFOLI, 1993):

- Proximidade geográfica de fornecedores de matéria prima, de equipamentos, fabricantes de componentes, sub-empreiteiras e fabricantes dos produtos finais;
- Especialização setorial;
- Predominância de empresas de pequeno e médio porte;

- Íntima colaboração entre as empresas;
- Competição entre as empresas baseadas na inovação;
- Uma identidade sociocultural que facilita relações de confiança entre todos os envolvidos;
- Organizações ativas de autoajuda e apoio do poder público, através de políticas governamentais específicas.

Segundo os autores, em decorrência do sucesso de sua aplicação na Itália, esse modelo de desenvolvimento regional e organizacional passa a ser utilizado em vários países europeus, com alguns ajustes e adaptações, e depois se estende para os Estados Unidos e para diversos países em desenvolvimento.

Brusco; Righi (1989), Brusco (1992) e Pyke (1992) apontam que para que o modelo funcione é necessário a existência de um conjunto de órgãos de apoio às empresas localizadas na região, são elas:

1. Um órgão responsável por coletar, analisar e distribuir toda a informação relevante para a comunidade local de negócios;
2. Uma agência de desenvolvimento regional que é o núcleo da rede, congregando todos os atores direta e indiretamente envolvidos, desde os diversos órgãos de apoio setorial, até as agências de apoio. Estas agências contam com a participação do poder público, de centros de informação e tecnologia, de associações de pequenas empresas, comerciais e industriais da região, instituições financeiras, instituições de pesquisa, etc.

Dessa forma, pode-se identificar pontos criteriosos para o bom funcionamento de uma rede de empresas. Pontos esses, que são fundamentais para o desenvolvimento e a cooperação entre as empresas que constituem uma determinada rede.

4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A palavra estratégia começou a ser utilizada, principalmente dentro de um contexto militar, devido ao aumento dos conflitos ocasionados pelo crescimento das sociedades. Com o passar do tempo, a nomenclatura de estratégia passou a ser utilizada dentro de um contexto organizacional, sendo definida como um padrão ou plano que integra as principais metas políticas e ações de uma organização em um todo coerente (QUIN, 2001).

Barney (2002) enfatiza que as definições de estratégia estão envolvidas com o relacionamento entre os objetivos da organização, ou as oportunidades ambientais ou ainda com as características psicológicas envolvidas no contexto. Dessa forma, o estudo da administração estratégica envolve a integração de várias funções da empresa por meio de diversos tipos distintos de análise, tanto de organizações simples quanto de unidades de negócios e também de ações específicas de negócios dentro das várias funções.

Devido aos vários tipos de utilização de estratégias no ambiente organizacional, elas passaram a apresentar cinco definições para facilitar o entendimento de suas diretrizes: estratégia como plano; estratégia como pretexto; estratégia como padrão; estratégia como posição; estratégia como perspectiva (MINTZBERG; QUIN 2001).

- **Estratégia como plano:** a estratégia é vista como um tipo de curso de ação e possui duas características essenciais:
 - ✓ são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam
 - ✓ e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.
- **Estratégia como pretexto:** utilizada como estratégia pretendida sob um pretexto específico e pode ser apresentada como uma manobra que tem a finalidade de enganar o concorrente.
- **Estratégia como padrão:** esse tipo de estratégia funciona como padrão em um fluxo de ações, podendo ser atingida independentemente do plano da estratégia ser alcançado ou não.
- **Estratégia como posição:** é a estratégia mediadora entre a organização e o ambiente, entre o contexto interno e o externo, podendo ser pré-selecionada e pretendida através

de um plano e/ou podendo ser alcançada, até mesmo encontrada, por meio de um padrão de comportamento.

- **Estratégia como perspectiva:** a quinta definição de estratégia é caracterizada por ser planejada, a partir da perspectiva da organização, em relação a sua visão e, principalmente, em relação à visão dos seus gestores estrategistas.

4.1 Tipos de Estratégias

Neste tópico, serão apresentados diversos tipos de estratégias verificados na literatura, cuja formulação é fruto de intensas pesquisas de estudiosos da área. Com o objetivo de fornecer subsídios que propiciem uma eficaz fundamentação para o processo analítico, serão apresentadas as posições de alguns desses estudiosos. Destaque-se, além disso, que além de focalizar conceitos clássicos, serão abordadas outras estratégias que compõem o campo de estudo da estratégia empresarial.

4.1.1 Tipos de Estratégias Segundo Michael E. Porter

Porter (1991) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos; ameaças e oportunidades. Por meio da Matriz Swot podem ser observados esses limites, pois essa Matriz fornece uma orientação estratégica bastante significativa

Quadro 10: Matriz *SWOT*

Ambiente	<i>Pontos Positivos</i>	<i>Pontos Negativos</i>
<i>Interno</i>	Forças	Fraquezas
<i>Externo</i>	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Porter (1991).

Os pontos fortes e fracos, fatores internos, são caracterizados pelo perfil de ativos e a qualificação da empresa em relação à concorrência combinada aos valores pessoais de uma organização, motivações e necessidades de seus principais executivos, estabelecendo seus limites internos. Os fatores externos, determinados pela indústria e seu ambiente, envolvem as ameaças e oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade. Estas definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais (PORTER, 1991).

Segundo o autor, existem dois níveis de estratégias: (1) a Estratégia das Unidades de Negócio (ou competitivas) e (2) a Estratégia Corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial):

1. **Estratégia das Unidades de Negócio (ou competitivas):** Geralmente ocorre na unidade de negócio ou no nível do produto e enfatiza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviço de uma corporação no setor ou segmento de mercado específico atendidos por esta unidade de negócios.
2. **Estratégia Corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial):** Descreve a direção geral de uma empresa em relação à sua atitude geral para com o crescimento à gestão de seus vários negócios e linhas de produtos.

Porter (1991) observa que a Estratégia Corporativa representa mais do que a soma das unidades de negócio, referindo-se a duas questões diferentes: de qual negócio o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar suas unidades de negócio. Ela estabelece a forma em que a empresa competirá. De acordo com o autor, essas estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar lá.

Dessa forma, Porter (1991) contempla forças competitivas num ramo de negócio, as quais variam de indústria para indústria e determinam a lucratividade em longo prazo. A vantagem competitiva apresentada por Porter (1991) apresenta três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada para competir em uma indústria: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque.

- **Liderança no Custo Total:** o menor custo em relação à concorrência é o "tema central" de toda estratégia. Envolve um conjunto de políticas funcionais voltadas à liderança em custos como: construção de instalações em escala eficiente; perseguição da redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas;

minimização de custos das diversas áreas; e intenso controle de custos. Essa liderança propicia flexibilidade na fixação de margens para os produtos da empresa, proporcionando condições efetivas para defendê-la contra as forças competitivas do setor.

- **Diferenciação:** consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda indústria. As formas para diferenciar podem ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras.
- **Enfoque:** procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. As políticas funcionais neste tipo de estratégia são desenvolvidas em função das especificidades do alvo. Busca, assim, atender melhor seu alvo estratégico, melhor do que os concorrentes que competem de forma mais ampla.

Porter (1991) observa que o uso das estratégias genéricas exige outros requisitos ou diferentes recursos e habilidades. Seu uso implica arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos, compromisso com o alvo primário, além de requerer diferentes estilos de liderança e mudança na cultura para que se obtenha sucesso com sua prática.

4.1.2 Tipos de Estratégias Segundo Henry Mintzberg

Mintzberg (1992) apresenta os tipos de estratégias organizadas em famílias de estratégias que em geral se dividem em cinco opções: Localizando o Negócio Central, Distinguindo o Negócio Central, Elaborando o Negócio Central, Estendendo o Negócio Central e Reconhecendo o Negócio Central.

- **Localização do Negócio Central:** pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias comprando e vendendo, podendo ser descrita em função do estágio do negócio na rede ou na indústria
- **Distinção do Negócio Central:** necessária para a observação das características que tornam a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Esse segundo nível pode envolver todas as estratégias das várias áreas funcionais. Incluem estratégias relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas ou distribuição (preço, promoção, vendas, distribuição, canais de mercado) e ao suporte (treinamento, controle, legal).
- **Elaboração do Negócio Central:** Mintzberg (1992) descreve as seguintes estratégias de elaboração de negócio central:
 - ✓ Estratégia de **Penetração:** trabalha a partir de uma base de produtos e mercados existentes, objetivando a penetração no mercado através da ampliação de sua participação. Isto pode ocorrer por expansão direta ou por absorção de competidores existentes.
 - ✓ Estratégia de **Desenvolvimento de Mercado:** aqui a estratégia é a elaboração do mercado, isto significa a promoção de produtos existentes em novos mercados. Substituição de produto é um caso particular de elaboração de mercado, cuja utilidade de um produto é promovida até que seja substituído por outro produto. Ao contrário do desenvolvimento, a consolidação do mercado reduz o número de segmentos, visando a racionalizar o mercado de forma a expurgar o excesso.
 - ✓ Estratégia de **Expansão Geográfica:** uma importante forma de desenvolvimento de mercado. Oferece um produto existente para uma nova área geográfica.
 - ✓ Estratégia de **Desenvolvimento de Produto:** envolve o oferecimento de um novo produto ou produto modificado na mesma base de negócios. No caso, uma estratégia de proliferação da linha do produto direciona a uma ampla segmentação do produto e uma estratégia de racionalização implica escolha de produtos e redução de sobreposições e excessos não rentáveis.
- **Extensão do Negócio Essencial:** envolve as estratégias que levam as organizações além de seus negócios essenciais. Pode ser feito nas chamadas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas. Vertical significa regressão ou

progressão na cadeia de operações e horizontal ou diversificação plana se refere à incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações.

- **Reconhecendo o Negócio Central:** Após as fases de identificação, distinção, elaboração e extensão, surge a necessidade de reconhecer o negócio. Isto se faz necessário porque algumas organizações, passando através dessas fases, perdem seu próprio senso ou identidade.

No entanto, o autor afirma que, enquanto uma estrutura de estratégias genéricas pode ajudar a pensar sobre o posicionamento de uma organização, o uso delas como uma lista imutável pode colocar a organização em desvantagem contra competidores que desenvolveram suas estratégias de maneira mais criativa.

4.2 Competitividade

A competitividade é a característica ou capacidade de qualquer organização em executar sua missão, com mais êxito que seus concorrentes. Baseando-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou cidadãos aos quais serve (HAGUENAUER, 1989; COUTINHO; FERRAZ, 1995; CASTELLS, 1999).

Haguenauer (1989) organiza os vários conceitos de competitividade em duas famílias: (1) Competitividade como Desempenho; (2) Competitividade como Eficiência, onde:

- 1) Competitividade como Desempenho - é a competitividade que de alguma forma é expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma empresa em algum momento. A participação das exportações da empresa ou rede de empresas no comércio internacional apareceria como seu indicador mais imediato, em particular, no caso da competitividade internacional.
- 2) Competitividade como Eficiência – é a tradução da competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, e a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nessa versão eficiência, a competitividade é associada à capacidade de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade),

tecnologia, salários e produtividade, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção.

Segundo o autor, a primeira visão é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. Na segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.

A competitividade emerge da sinergia de três conceitos (COUTINHO; FERRAZ, 1995):

- 1) **Competitividade Estrutural** - é determinada pela forma como a empresa se relaciona no ambiente de atuação em função do conjunto de transações comerciais e não-comerciais do setor.
- 2) **Competitividade Interna** - aqui se analisa a realidade e as características de competição da empresa em relação a seus concorrentes.
- 3) **Competitividade Sistêmica** - aqui se identificam ou antecipam os movimentos dos mercados. O conhecimento.

A articulação desses três conceitos, segundo o autor supracitado, define a posição Competitiva da empresa no mercado regional, nacional e internacional formando, assim, a Competitividade Global.

4.3 Estratégia e Competitividade de Empresas em Redes

Composto por mudanças bruscas e incertezas comerciais, o atual cenário econômico mundial exige que as organizações direcionem suas ações através de estratégias que provoquem uma vantagem competitiva entre os demais concorrentes. Entretanto, essas ações, se tratadas de forma individual, podem não ser suficientes para alcançar a competitividade desejada. Dessa forma, as organizações passaram a se relacionar estrategicamente com outras organizações e até mesmo concorrentes para aumentar a sua competitividade no mercado

mundial (CASTELLS, 1999; GARGIULO, 1999; FAULKNER; WOFAARDT; CHAN 2002).

Não existe uma regra única com respeito às vantagens da constituição em rede, considerando a diversidade de formas que pode tomar uma rede de empresas. No entanto, não existe modificação no grau de exclusividade que cada uma das empresas da rede tem sobre a sua atividade ou sobre a sua parte de atividade. De fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico não estão ligadas por cláusulas de acessos cruzados às tecnologias ou aos processos de cada uma delas (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

De acordo com os autores citados, as principais vantagens são:

- ✓ Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É ao nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades.
- ✓ As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede.
- ✓ As empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

Ainda segundo os autores, a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.

De qualquer forma, para alguns autores, como Piore; Sabel (1984) e De Souza (1993), as novas relações entre as empresas representam um paradigma de vinculação flexível, às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação entre mercados mais amplos, nacionais ou estrangeiros visando sempre à competitividade.

5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A tendência do aumento e da importância da internacionalização das empresas contribuiu para uma maior atenção desse processo por parte de estudiosos e empresários. Johanson; Vahlne (1977) definem o processo de internacionalização como resultado de uma série de decisões incrementais das empresas, relacionado ao crescimento de seu envolvimento internacional. Mações; Dias (2001) colocam que a internacionalização é uma decisão estratégica, que envolve a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados. Para Goulart; Arruda; Brasil (1994), internacionalização é o aumento de atuação de uma empresa em mercados potenciais, fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem.

Os processos de internacionalização contribuíram para o experimento e desenvolvimento de diversas teorias que têm o objetivo de auxiliar as estratégias que são utilizadas para a expansão dos negócios. Devido ao tamanho da complexidade prática e teórica que o processo requer, fica impossível afirmar que há uma teoria geral sobre internacionalização de empresas. No entanto, alguns estudiosos como Melin (1992) destaca a teoria comportamental e a teoria econômica como sendo as duas orientações teóricas sobre o processo de internacionalização das empresas.

5.1 Teoria Comportamental

A teoria comportamental faz uma relação entre o processo experimental de aquisição de conhecimentos com o processo de internacionalização de uma empresa. Essa teoria começou a ser trabalhada com base na teoria da firma, desenvolvida pelos pioneiros Penrose (1963), Cyert; March (1995), os quais acreditavam que a firma não deveria ser examinada apenas do ponto de vista econômico, mas também por um aspecto independente de pesquisa (HEMAIS; HILAL, 2002). A escola de Uppsala e a escola Nórdica, que foi a nomenclatura utilizada para esta pesquisa, incluíram o estudo da teoria do comportamento organizacional dentro das teorias econômicas no processo, assim, a escolha de mercados e formas de entradas

utilizadas nos mesmos tornaram-se fatores decisórios para a internacionalização da empresa, Johanson e Vahlne (1977).

5.1.1 Escola de Uppsala

Ao tentar entender como ocorria o processo de internacionalização de empresas suecas manufactureiras, pesquisadores da Escola de Uppsala, por volta da década de 70, fizeram estudos pelos quais desenvolveram um modelo de como as empresas escolhiam os mercados e formas de entradas quando decidiam se internacionalizar. Esse modelo defende a idéia de que a internacionalização deve ser feita através de exportações ou investimentos diretos, e quando o mercado de atuação estiver saturado ao ponto de impedir a expansão da firma devem ser procurados novos locais que tenham características semelhantes aos das operações anteriores. Portanto, dentro desse modelo proposto, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, mas sim como passos de uma natureza mutável que visa a se beneficiar da aprendizagem para crescimento no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Ainda segundo Johanson; Vahlne (1977), em um dos documentos mais importantes gerados pela Escola, o processo de internacionalização se dava através de uma forma incremental por causa das incertezas e imperfeições recebidas sobre o novo mercado, e essa forma incremental se materializaria tanto através de uma sequência de modos de operação quanto através de uma sequência na seleção de mercados.

Para Penrose (1963), a firma é constituída por recursos interligados e o seu crescimento é ilimitado, porém os fatores internos tais como recursos humanos poderiam influir no seu crescimento. Deste modo, a combinação de recursos e conhecimentos disponíveis seriam os responsáveis pelo limite do crescimento da firma, contrariando assim a teoria clássica que afirma o crescimento da firma como inerente a demanda existente.

Um fator relevante da escola de Uppsala é a distância psíquica na qual as diferenças de idioma, educação, cultura, prática de negócios, religião e desenvolvimento industrial são, segundo Johanson; Vahlne (1977), primordiais para a escolha dos mercados, já que o ideal seriam aqueles que tivessem a menor distância psíquica em relação à matriz. De acordo com Doz; Santos (2001), a cultura da empresa é essencial para determinar o sucesso no mercado,

tanto no ambiente externo com o respeito pela cultura local quanto no interno com a cultura organizacional.

5.1.2 Escola Nórdica

A escola Nórdica, que é uma evolução da escola de Uppsala, considera que a rede de relacionamentos (*network*) é fundamental para a internacionalização dos negócios. Nesse sentido, Johanson; Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivaria a firma a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala; porém, isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos. Portanto, qualquer tipo de relacionamento que envolvesse a firma poderia ser usado como ponte de entrada em outra rede de relacionamentos.

Essa teoria baseada em *networks* sugere que a internacionalização da firma não está apenas inserida no grau de recursos que estão alocados no exterior, mas também no grau de internacionalização da *network* que está inserida. Assim, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (ANDERSSON; JOHANSON, 1997).

5.2 Teoria Econômica

Este estudo terá como base três teorias que integram a teoria econômica referente à internacionalização. A teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo do produto e a teoria de internalização são as teorias econômicas que prevêm a disponibilidade de informação para a tomada de decisão (DOZ, 2001), que serão vistas a seguir.

5.2.1 Teoria do Poder de Mercado

A teoria do poder de mercado, segundo Hymer (1976), sugere que as firmas são agentes que buscam o poder através de fusões internacionais e conluio, com o objetivo de buscar acesso mais fácil aos fatores de produção e para a remoção da competição. Essa teoria fundamenta-se nas imperfeições do mercado e são essas imperfeições que tornam este estudo relevante. O autor ainda explica que a teoria do mercado pode ser melhor entendida esclarecendo os três motivos que levam ao desejo do investidor pelo controle: (1) Segurança do investimento e bom uso dos ativos; (2) Eliminação da Concorrência; (3) Apropriação do retorno do investimento ou de vantagem monopolista ou diferencial.

5.2.2 Teoria do Ciclo do Produto

Vernon (1966) afirma que a teoria do ciclo do produto consiste nas inovações, que são estimuladas pela demanda do mercado doméstico, e que os produtos (ou tecnologias) passam, durante seus ciclos de vida, por três fases: introdução, crescimento e maturação. As estratégias e padrões de exportação, importação e produção irão variar de acordo com essas fases. Com a evolução do mercado, Vernon (1966) passa a concordar que o ciclo do produto não estava sendo muito útil em explicar o relacionamento de uma economia de um país com outro, e que o poder poderia se dispersar ao explicar o relacionamento entre países desenvolvidos com países em desenvolvimento. Entretanto, continuava insistindo que as firmas que mantivessem atividades inovadoras pertenceriam a sua teoria quando iniciassem seus processos de exportação ou investimentos no exterior.

A teoria de Vernon (1966) foi bastante criticada por não se adequar as empresas do final da década de 70. De acordo com Dunning (1993), Vernon não mostrou grandes interesses por itens organizacionais, sendo assim uma teoria deficiente para o que o mercado necessitava.

5.2.3 Teoria da Internalização

A teoria da internalização, segundo Buckley; Casson (1976), ocorre quando as transações entre os mercados não são eficientes e as empresas podem, através do investimento direto, criar o seu próprio fluxo de matérias primas, produção e distribuição. Essa teoria apresenta algumas vantagens que podem ser um diferencial competitivo, como: Evitar a intervenção governamental; Capturar economias de integração de atividades; Evitar custos contratuais; Controlar os fornecimentos; Controlar o processo de distribuição; Evitar custos de busca e negociação; Ganhar com a subsidiação cruzada e fixação de preços de transferência.

Buckley e Casson (1976) concluem que o poder de mercado e a internalização são teorias complementares e, combinadas, dão uma explicação completa do crescimento de uma empresa multinacional.

5.3 Tipos de Internacionalização

A internacionalização é uma estratégia de desenvolvimento dos negócios no qual as empresas decidem como os seus recursos serão alocados para atingir determinado objetivo. Os fatores ambientais externos precisam ser considerados, bem como os fatores internos. As estratégias de internacionalização deverão ter uma coerência com a realidade organizacional para que seu processo ocorra de forma objetiva e com bom conhecimento do corpo funcional.

Serão conceituadas algumas teorias sobre as seguintes estratégias de internacionalização: Exportação; Licenciamento; Franquia; Subsidiárias; *Joint Ventures*; Alianças Estratégicas.

5.3.1 Exportações

A exportação é a forma mais direta de se internacionalizar e a mais atrativa para a pequena empresa que não opera no mercado externo. A Redeagentes – Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior – (2003) afirma que o processo de exportação pode ocorrer de duas maneiras: direta e indireta. A forma direta é aquela em que o exportador conduz todo processo de exportação desde os primeiros contatos até a venda. A forma indireta é aquela na

qual a exportação é realizada mediante intervenientes, que podem ser a empresa comercial exportadora, cooperativas, consórcios, etc.

Independente da forma que se adote, a empresa deverá verificar alguns itens dentro do planejamento de internacionalização através da exportação, como: Capacidade de exportação; Competitividade do preço; E se o produto está inserido em alguma preferência tarifária. Esses itens poderão ser identificados através de uma pesquisa de mercado, pesquisa que deverá ser feita em qualquer uma das estratégias de internacionalização que uma empresa escolha.

5.3.2 Licenciamento

O licenciamento como estratégia de internacionalização incluiu uma variedade de situações contratuais através das quais uma organização (licenciadora) cede a outra (concessionária) o direito de produzir e comercializar um produto/serviço dentro de uma área previamente fixada a troco de *royalties*. Visto assim, licenciamento é, segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2003), provavelmente a forma menos dispendiosa de expansão internacional.

Relativamente à exportação, essa estratégia apresenta, do ponto de vista do licenciador, a vantagem de evitar o investimento quase que permanente de prospecção, bem como de permitir o acesso a mercados que de outra forma poderiam ser inacessíveis. Na perspectiva do concessionário, o benefício é também evidente: o rápido acesso a tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados em outros países (CONTRACTOR, 1981).

5.3.3 Franquia

Pode-se entender por franquia como uma modalidade dos negócios na qual o franqueador adquire o direito, mediante condições estabelecidas em contrato, de gerir um determinado negócio usando a reputação e a técnica do franqueado. Uma das vantagens de internacionalização através das franquias é a rápida expansão dos negócios, mas, mesmo assim, é preciso analisar as desvantagens que este método poderá trazer, como a falta de controle de qualidade do produto e os altos custos de coordenação. Mauro (1999) afirma que o sistema de franquias faz parte da tendência mundial de uma maior integração dos membros

do canal de distribuição, do fabricante ou do patrocinador de serviços ao consumidor, com o intuito de maximizar os resultados globais do sistema, buscando maior competitividade.

5.3.4 Subsidiária

O tipo de gestão utilizada na internacionalização através de subsidiárias é o da empresa coletiva, enquadrando-se numa lógica de grupo com todos os benefícios decorrentes como, controle, proteção dos ativos tangíveis e intangíveis e presença física nos mercados. Por outro lado, deverão ser ponderados eventuais riscos e desvantagens: elevadas exigências em termos de meios de financiamento e humanos, a complexidade organizacional daí decorrente e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento (BODDEWYN, 1985).

5.3.5 Joint Venture

Joint ventures é a forma de internacionalização pela qual um conjunto de sujeitos realiza aportes das mais variadas espécies, que não implicam perda da identidade e da individualidade como pessoa jurídica ou empresa para realização de um negócio em comum, podendo ser este desde a criação de bens até a prestação de serviços, que se desenvolverá por um lapso de tempo limitado, com a finalidade de obtenção de benefícios econômicos financeiros ou simplesmente valorização patrimonial (GHERSI, 1998). Uma desvantagem que deve ser considerada é a possibilidade de conflitos organizacionais, devido às diferenças culturais que uma empresa poderá ter com a outra. Assim, para a internacionalização ser executada através de *joint ventures*, é necessário uma análise prévia do perfil organizacional da empresa na qual se pretende iniciar uma negociação.

5.3.6 Alianças Estratégicas

De acordo com Dagnino; Padula (2002), aliança estratégica é a escolha de uma empresa ao compartilhar os custos e recursos com outra empresa, tipicamente no país anfitrião para desenvolver novos produtos, construir instalações de manufatura ou montar redes de vendas ou distribuição. O desenvolvimento de novas competências dentro dessa estratégia de internacionalização pode contribuir, também, para aumentar a competitividade das firmas. As pressões competitivas no cenário mundial têm levado as empresas a formarem alianças para poderem responder às mudanças do mercado mais rapidamente, assim, a escolha desse método tem levado as empresas a terem condições de explorar plenamente as oportunidades que lhe são cabíveis.

6 INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA

Chegando ao Brasil na segunda metade do século XX, A indústria automobilística teve sua instalação voltada para a montagem de veículos, cujos componentes eram totalmente importados. Por problemas de balanço de pagamentos, o governo federal passou a restringir as importações e, dada a pressão da nascente indústria de autopeças, foram criadas as condições para se implantar no país a indústria automobilística (HUMPHREY; SCHIMITZ, 1996).

O mandato de Juscelino Kubitschek (1956-1960) na presidência da república tinha como programa de governo o “Plano de Metas”, com o objetivo de dirigir a política industrial para intensificar o processo de desenvolvimento do país. Nesse período de ascensão das idéias desenvolvimentistas, estava a industrialização como forma de romper o atraso econômico e social (TAVARES, 1978).

De acordo com o autor supracitado, para viabilizar o desenvolvimento da industrialização voltada à produção de bens de consumo duráveis e de produção, foi necessário um volume de financiamento cuja poupança interna não era suficiente, tendo assim que recorrer ao mercado financeiro internacional e abrir a economia brasileira ao capital estrangeiro mediante uma série de incentivos, que pudessem atrair esses investimentos.

Esses incentivos estavam voltados a facilitar as importações e exportações das indústrias multinacionais aqui instaladas, com a diminuição de alíquotas de importação de máquinas e equipamentos, componentes e também a queda de alíquotas para exportação de produtos acabados. A contrapartida do governo para viabilizar esse processo de industrialização era fornecer a infraestrutura nas áreas de educação, estradas, telecomunicações e energia.

Com essa política, o Governo JK conseguiu atrair a indústria automobilística para o Brasil no final da década de 1950. As principais montadoras, cujas matrizes estavam nos países do capitalismo central, se instalaram no Brasil; entre as quais: Ford, General Motors, Volkswagen, Chrysler, Mercedes Benz e Scania. Essas montadoras se instalaram na região do ABC paulista, como a Ford que estava instalada na capital paulista e se transferiu para o ABC (TAVARES, 1978).

O que caracteriza essa indústria é a produção em escala, altamente concentrada e com uma grande incorporação de força de trabalho. A Volkswagen em São Bernardo do

Campo, no ano de 1974, produziu 400.000 veículos e tinha 30.000 empregados e a Mercedes Benz e a Ford, mais 10.000 empregados (HUMPHREY; SCHIMITZ, 1996).

Na década de 1980 e no início dos anos 1990, o foco principal de atenção na indústria automobilística foram as mudanças do sistema produtivo e as estratégias competitivas a ele associadas, a partir de meados da década de 1990 as energias competitivas parecem ter sido crescentemente voltadas para o avanço do processo de globalização (CARVALHO, 2003).

A globalização na indústria automobilística é consequência, por um lado, da intensificação da concorrência no âmbito dessa indústria e da pressão por um maior grau de coordenação das atividades produtivas e organizacionais entre as matrizes e as redes de empresa afiliadas e, por outro, das novas possibilidades tecnológicas viabilizadas pela introdução das novas tecnologias (OECD, 1992; CHESNAIS, 1996; VICKERY, 1996; FREYSSINET; LUNG, 1997; STURGEON; FLORIDA, 1999; HATZICHRONOGLOU, 1999; LUNG, 2002).

Em paralelo ao desenvolvimento das indústrias automobilísticas, outro tipo de indústria começou a ganhar força no cenário nacional. Visando atender às necessidades das montadoras e a partir do incentivo dessas, o setor de autopeças no Brasil passou a representar um mercado em ascensão muito lucrativo.

6.1 Setor de Autopeças

O setor de autopeças do Brasil se desenvolveu nos anos 90 devido às políticas governamentais adotadas, aos acordos setoriais e aos acordos multilaterais de comércio realizados no país. Como consequência, observou-se o crescimento de mercado na região e a adoção de políticas de integração e racionalização pelas montadoras que tiveram reflexo sobre esse setor. Este, tem se beneficiado do crescimento da indústria automobilística no mercado interno e ampliado, também, sua inserção internacional, o que vem gerando volumes crescentes de faturamento e produção e expansão da capacidade.

Por meio de uma aliança, ao longo da década de 50, entre o governo e os fabricantes de autopeças, pôde ser identificada a implantação do complexo automotivo. O estabelecimento e o fortalecimento de um setor de autopeças era visto como o primeiro passo para a efetivação desse objetivo. Neste sentido, Addis (1990) argumenta que a indústria de

autopeças foi a força motriz para a consolidação e desenvolvimento do setor automotivo no país.

A partir do GEIA (Grupo Executivo para a Indústria Automotiva) foi efetivamente estabelecido o complexo automotivo no Brasil, uma vez que ele incentivou a vinda das montadoras para fabricação de veículos no país e definiu a utilização obrigatória de peças locais. Um novo mercado é, então, aberto para os produtores locais: o fornecimento ao mercado original. As montadoras passam, a partir de então, a determinar o ritmo de crescimento do setor de autopeças à medida que impõem maiores exigências aos seus fornecedores próprios do mercado original (BEDÊ, 1996).

Nos anos 80, com o mercado local em crise, os fabricantes de autopeças se lançaram à conquista de mercados externos, o que em certa medida reduzia sua dependência às montadoras. Uma onda de modernização do setor de autopeças começou a dar lugar para atender às maiores exigências e assim poder competir no mercado mundial (POSTHUMA, 1991; BEDÊ, 1996).

Dessa forma, de acordo com os autores, o setor de autopeças brasileiro chega ao final dos anos 80 como uma estrutura completa, altamente heterogênea e apresentando algumas características, como: produção de motores a itens de acabamento externo; atendendo o mercado interno e o internacional; e composto por pequenas, médias e grandes empresas e por um número excessivo de produtores, porém, com a produção concentrada em poucas empresas, que são aquelas que atendem o mercado original.

6.2 Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – SINDIPEÇAS

Mais do que representar legitimamente a indústria de autopeças no País, o SINDIPEÇAS atua diretamente no desenvolvimento e fortalecimento do setor, que reúne empresas de pequeno, médio e grande porte.

Além da sede, localizada na cidade de São Paulo (SP), a entidade tem representação regional nos Estados onde há produção de autopeças: Bahia, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. E ainda um escritório em Brasília, responsável por importantes contatos com o Poder Executivo e o Poder Legislativo.

Hoje, são cerca de 500 associados, de capital nacional e estrangeiro, com necessidades específicas, mas com um ponto em comum: fornecem para todas as montadoras brasileiras e para o mercado de reposição - que supre as demandas de uma frota de 28 milhões de veículos e exportam para mais de 180 países.

Empresas que fabricam componentes automotivos, associadas ao SINDIPEÇAS representam mais de 95% de tudo o que se produz no Brasil, nesse setor.

Com serviços e atividades dirigidos, o SINDIPEÇAS traduz esse cenário em vantagens concretas para cada associado, baseadas em quatro pilares de atuação: Estímulo ao Crescimento da Indústria, Informação e Capacitação, Representatividade e Defesa da Indústria e Associativismo.

6.3 Participação do Setor de Autopeças no Mercado Mundial

Em 2009, as exportações de componentes automotivos realizadas por empresas instaladas no Brasil (fabricantes de autopeças e montadoras de veículos), atingiram US\$ 8,7 bilhões. Esse valor corresponde a 29% do valor da produção anual de autopeças no País. Desse montante, estima-se que US\$ 5,7 bilhões foram exportados diretamente pelos fabricantes de autopeças e o restante (US\$ 3 bilhões) representam exportações realizadas pelas montadoras de veículos instaladas no País. Estima-se, ainda, que parcela superior a 90% do total exportado, é utilizado como equipamento original, ou seja, são peças utilizadas por montadoras na fabricação de veículos novos. Considerando-se que as informações foram obtidas com as empresas fabricantes de componentes automotivos, podemos assegurar que aproximadamente 75% do valor da produção do setor de autopeças é absorvido pelas montadoras de veículos, como equipamento original - Brasil e exterior - (SINDIPEÇAS, 2010).

Alguns desses dados serão melhores analisados por meio das tabelas a seguir.

Quadro 11: Exportação de Autopeças (Jan-Mar/2010 sobre Jan-Mar/2009)

Ordem	País	Jan-Mar 2010	Jan- Mar 2009	Vac.(%) Jan-Mar 2010 Jan- Mar 2009	Part (%) Jan-Mar 2010
1	Argentina	643.024.115	339.155.212	89,60	33,58
2	EUA	265.389.700	223.588.488	18,70	13,86
3	México	156.110.575	106.616.257	46,42	8,15
4	Alemanha	130.182.110	108.336.262	20,16	6,80
5	Países Baixos	109.460.592	104.576.248	4,67	5,72
6	Venezuela	84.063.312	74.291.313	13,15	4,39
7	Africa	62.765.528	54.010.290	16,21	3,28
8	Chile	41.745.282	29.075.353	43,58	2,18
9	França	39.795.091	29.334.425	65,66	2,08
10	Itália	33.444.3278	21.120.253	58,38	1,75
11	Colombia	32.505.133	16.358.507	98,70	1,70
12	China	31.084.563	14.474.166	114,76	1,62
13	Reino Unido	30.299.361	17.542.557	72,72	1,58
14	Paraguai	25.912.243	14.938.975	73,45	1,35
15	Uruguai	22.099.067	17.332.220	27,50	1,15
16	India	15.735.692	12.049.343	30,59	0,82
17	Peru	14.914.038	11.046.882	35,01	0,78
18	Polonia	13.813.022	5.994.790	130,42	0,72
19	Equador	12.397.723	9.392.374	32,00	0,65
20	Bolívia	11.813.505	10.735.823	10,04	0,62
20 principais países (jan-mar 2010)		1.776.554.930	1.219.969.738	45,62	92,79
Outros 131 Países		138.133.251	140.468.898	-1,66	7,21
Total de 151 países		1.914.688.181	1.360.438.636	40,74	100

Fonte: MDIC/Secex/Depta. Exportação Direta e Indireta, valores em US\$ FCB

Quadro 12: Importação de Autopeças (Jan-Mar/2010 sobre Jan-Mar/2009)

Ordem	País	Jan-Mar 2010	Jan- Mar 2009	Vac.(%) Jan-Mar 2010 Jan-Mar 2009	Part (%) Jan-Mar 2010
1	Japão	476.777.614	418.289.608	13,98	16,17
2	Alemanha	415.825.279	247.680.736	67,89	14,10
3	EUA	350.797.297	266.208.359	31,78	11,90
4	Argentina	298.872.025	199.608.212	49,73	10,14
5	França	220.456.194	81.477.463	170,57	7,48
6	Itália	169.694.559	73.842.677	129,81	5,76
7	China	161.664.905	114.724.333	40,92	5,48
8	Tailândia	121.315.429	111.223.046	9,07	4,11
9	Suécia	109.748.537	45.302.791	142,26	3,72
10	Espanha	69.392.694	30.417.157	128,14	2,35
11	Coréia do Sul	66.527.557	21.358.699	221,48	2,26
12	México	57.284.082	47.860.759	19,69	1,94
13	República Tcheca	51.651.728	19.407.495	166,14	1,75
14	Reino Unido	43.395.186	28.382.702	52,89	1,47
15	India	31.581.523	24.739.519	27,66	1,07
16	Indonésia	24.140.118	20.648.662	16,91	0,82
17	Turquia	22.772.777	8.521.060	167,25	0,77
18	Austria	21.598.049	6.304.035	242,61	0,73
19	Polonia	21.195.648	6.616.146	220,36	0,72
20	Africa do Sul	19.281.300	18.661.516	3,32	0,65
20 principais países (Jan-Mar 2010)		2.753.972.501	1.791.247.975	53,74	93,40
Outros 79 países		194.549.107	112.029.325	73,66	6,60
Total de 99 países		2.948.521.608	1.903.304.300	54,92	100,00

Fonte: MDIC/Secex/Depta. Valores em US\$ FCB

De acordo com os dados apresentados nas tabelas 11 e 12, o setor apresentado tem uma forte participação na economia nacional e, por esse motivo, este estudo concentrará sua pesquisa nesse tipo de indústria.

7 METODOLOGIA

7.1 Tipo de Pesquisa

Inicialmente, esta pesquisa teve por base a revisão da literatura para identificação do problema. Após essa revisão foi feito um levantamento dos valores, através de entrevistas por meio de telefone e *skype*, com os gestores das indústrias de Autopeças do ABC Paulista e que são filiados ao SINDIPEÇAS. Os achados dessas entrevistas comprovaram que o instrumento de pesquisa sugerido, o IPVO de Oliveira; Tamayo (2004), poderia ser utilizado para coleta de dados, já que o mesmo tem as características dos valores encontrados nos perfis dos gestores entrevistados. Em seguida, foi traçado um paralelo entre esses valores e as estratégias competitivas de Porter (1991). Dessa forma, a pesquisa foi do tipo descritiva, pois segundo Gil (2006), tratou-se de uma pesquisa que buscou descrever características de uma situação e estabelecer conexões entre a base teórico-conceitual existente.

Ainda em relação ao seu caráter descritivo, que também teve propósitos analíticos, pois, além de descrever as características da população levantada, esta pesquisa também relacionou às variáveis com o objetivo de identificar a influência de uma sobre a outra.

Portanto, na primeira fase, foi feita uma pesquisa exploratória de revisão da literatura para levantar as informações que auxiliaram a segunda fase. Dessa forma, na segunda fase, foi feita uma pesquisa confirmatória do tipo descritiva que analisou se o que foi levantado na teoria era aplicado na prática. Por fim, na terceira fase, os dados encontrados foram analisados com o propósito de mensurar as variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras mediante análise de frequência de incidência e correlações estatísticas (CHIZZOTTI, 2000).

7.2 População e Amostra

A população que foi estudada é constituída pelas empresas de autopeças e que são filiadas ao SINDIPEÇAS. Dessa forma, a coleta de dados foi feita com as 500 empresas que estão filiadas ao Sindicato. Para cada uma dessas 500 empresas, foram encaminhados 2

questionários, um para o Gestor de Recursos Humanos e o outro para o Gestor Comercial. Desses 1000 questionários enviados e que representaram 100% do universo da pesquisa, apenas 103 questionários foram respondidos representando um percentual de 10,3%.

7.3 Instrumento de Pesquisa

Para levantamento dos dados, aplicaram-se duas técnicas: a entrevista e o questionário. Ambas foram utilizadas na segunda fase, que teve como foco a confirmação do que foi descrito na primeira fase, esta que teve como foco o levantamento das informações da literatura.

A entrevista pessoal foi utilizada como instrumento básico deste estudo, com o propósito de verificar se o questionário utilizado posteriormente realmente estaria de acordo com a realidade dessa população. A mesma foi constituída de questões abertas formuladas de forma que pudessem facilitar a tabulação das mesmas. Após verificar os valores encontrados foi feita uma análise de comparação com o IPVO de Oliveira; Tamayo (2004), pré-testando, dessa forma, o questionário que foi utilizado.

A aplicação dos questionários foi feita por meio do programa da *internet*, o *Questionpro*, que facilitou ao respondente o seu preenchimento. As questões foram fechadas e o resultado dessa contagem foi disposto de maneira lógica para que sua leitura e compreensão fossem facilitadas. Dessa forma, as respostas puderam ser dadas com maior precisão e rapidez.

Após isso, os questionários passaram por uma análise estatística, feita pelo programa *Questionpro*, que tabulou os dados levantados correlacionando as variáveis que pudessem responder todos os objetivos propostos nesta pesquisa.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta etapa é responder ao problema da pesquisa e verificar se as hipóteses elaboradas correspondem ao que foi encontrado. Primeiramente, foi feita uma análise geral dos dados coletados com o intuito de verificar quais variáveis poderiam ser trabalhadas para responder os objetivos específicos propostos no trabalho. Após isso, foi feita a tabulação dos dados que responderam os objetivos propostos. Para isso, foi utilizado um sistema de demonstração e interpretação dos dados na ordem cronológica dos objetivos expostos anteriormente.

Quadro 13: Dados Estatísticos da Pesquisa

<i>Survey Statistics</i>	
<i>Vistos</i>	118
<i>Iniciados</i>	115
<i>Concluídos</i>	103
<i>Percentual Completo</i>	89.57%

Fonte: Pesquisa 2010

Dessa forma, cada variável obteve os seguintes resultados:

Q1

1 - Sua empresa tem:

De 0 a 09 empregados	22	21,36%
De 10 a 99 empregados	45	43,69%
De 100 a 499 empregados	31	30,10%
500 ou mais empregados	5	4,85%
Total	103	

Os dados apresentados representam que a maioria das empresas que fez parte da pesquisa são empresas de pequeno porte, de acordo com a classificação do SEBRAE. Essas

empresas representam um percentual de 43.69% da pesquisa, sendo um valor representativo para identificar os objetivos propostos nesse tipo de empresa.

Q2

2 - Há quanto tempo a empresa está filiada ao SINDIPEÇAS?

De 0 a 05 anos	24	23,30%
De 06 a 10 anos	52	50,49%
Mais de 10 anos	27	26,21%
Total	103	

Os dados acima apresentados representam que a maioria das empresas pesquisadas está filiada ao SINDIPEÇAS entre 6 e 10 anos. Representando um percentual de 50,49% e considerando que o Sindicato tem mais de 50 anos de existência, será feita uma tabulação, no tópico 8.1.1, entre o tamanho da empresa (V1) e o tempo de existência da mesma (V2) para verificar se as pequenas empresas constituem a maioria das empresas que esta filiada ao sindicato nesse período.

Q3

3 - O motivo principal da filiação foi:

Para ser integrante do sindicato	9	8,74%
Para obter informações do setor no qual atua	41	39,81%
Para se beneficiar com cursos oferecidos pelo sindicato	19	18,45%
Para possíveis parcerias com outros associados	27	26,21%
Outro	7	6,80%
Total	103	

Other Option [Outro]

Influência de parceiro.
 Indicação de um parceiro
 Influência de parceiro
 Iniciativa de parceiro
 Todos
 Um pouco de cada item
 Todos os itens

Os dados apresentados representam que a maioria das empresas pesquisadas e que constituem um percentual de 39,81%, filiou-se ao SINDIPEÇAS para obter mais informações do setor que atua.

Q4

4 - O nível de parcerias com os outros associados é:

	10	9,80%
Ruim	13	12,75%
Bom	40	39,22%
Muito bom	22	21,57%
Excelente	17	16,67%
Total	102	

De acordo com os dados apresentados, a maioria das empresas considera um bom nível de parcerias com outros associados do Sindicato. Representando um percentual de 39,22%, com um bom nível de parceria, e 21,57% das que consideram que o nível de parcerias é muito bom, pode-se considerar que realmente existe uma rede de organizações no universo pesquisado.

Q5

5 - A parceria existente está relacionada a:

Entradas em mercados externos	7	7,53%
Maior competição no mercado interno	9	9,68%
Troca de informações	28	30,11%
Tecnologias compartilhadas	13	13,98%
Redução de custos	29	31,18%
Outro	7	7,53%
Total	93	

Other Option [Outro]

Todos os itens anteriores

Todos os itens anteriores

Todas

Todas as respostas

Nenhum

Todos os itens

Todas

Os dados apresentados representam que a maioria das empresas que foi pesquisada tem uma relação de parceria, com outros associados, relacionada à redução de custos. Representando um percentual de 31,18%, pode-se considerar que esse tipo de parceria está relacionado à estratégia competitiva que essas empresas possam ter.

Q6

6 - A empresa atua no mercado externo há:

Não atua	33	32,67%
De 0 a 05 anos	21	20,79%
De 05 a 10 anos	33	32,67%
Mais de 10 anos	14	13,86%
Total	101	

Os dados acima apresentados representam que das 101 empresas que responderam a pergunta 33 não atuam no mercado externo e outras 33 atuam de 05 a 10 anos. Dessa forma, ambas representam um percentual de 32,67%.

Q7

7 - Grau de internacionalização da empresa é (pode ser assinalada mais de uma alternativa):

Importação	15	11,63%
Exportação Indireta (por meio de agentes externos)	45	34,88%
Exportação Direta	32	24,81%
Filias de vendas no exterior	18	13,95%
Distribuição própria no exterior	12	9,30%
Unidade Produtiva no Exterior	7	5,43%
Outro	0	0,00%
Total	129	

Os dados apresentados representam que a maioria das empresas pesquisadas e que constituem um percentual de 34,88%, trabalha com exportação indireta na internacionalização dos seus negócios.

Q8

8 - Como ocorreu a internacionalização?

Iniciativa do sócio/proprietário	14	20,59%
Iniciativa de colaboradores	10	14,71%
Iniciativa de outra empresa associada ao Sindicato	17	25,00%
Iniciativa de cliente/fornecedor	18	26,47%
Iniciativa devido a benefícios governamentais	8	11,76%
Outro	1	1,47%
Total	68	

Other Option [Outro]

Expansão Natural

Os dados acima apresentados representam que a maioria das empresas pesquisadas e que constituem um percentual de 26,47%, afirma que a internacionalização dos seus negócios foi influenciada por clientes ou fornecedores.

Q9

9 - A estratégia competitiva no mercado externo é baseada em:

Redução de custos e despesas para maior competitividade	43	63,24%
Diferenciação de produto	10	14,71%
Concentração em um determinado tipo de cliente	14	20,59%
Outro	1	1,47%
Total	68	

Other Option [Outro]

Um Pouco de Cada

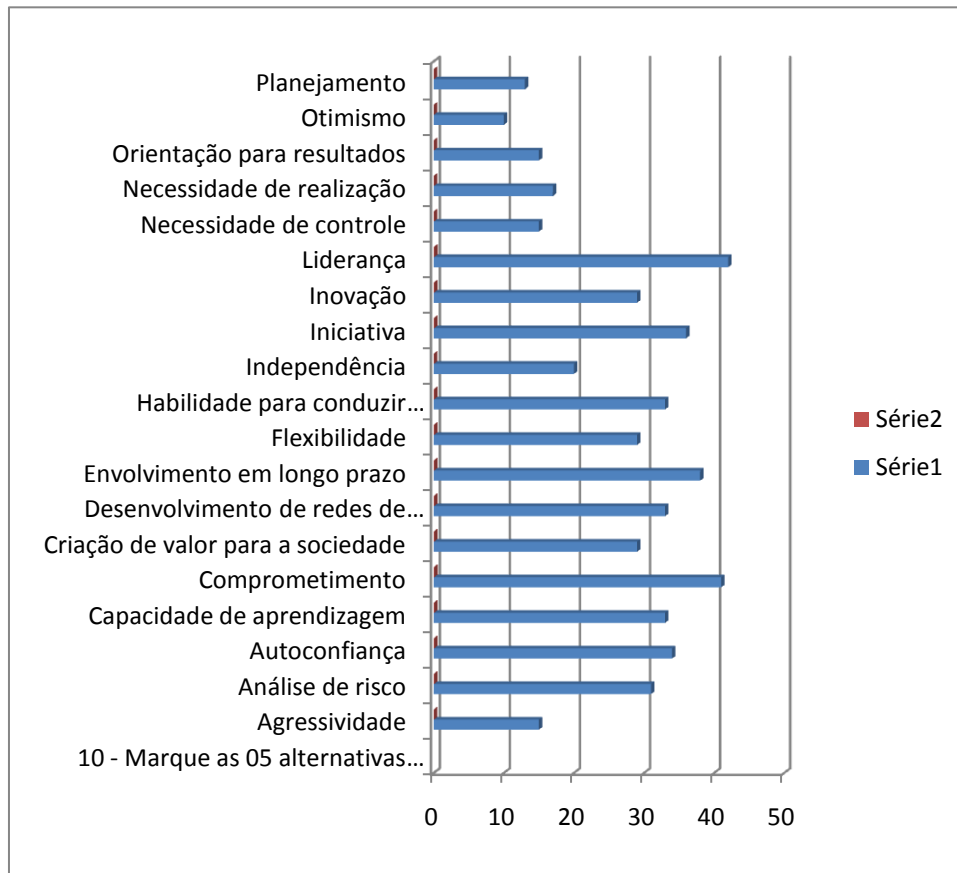
Os dados apresentados representam que a maioria das empresas pesquisadas e que constituem um percentual de 63,24%, tem como estratégia competitiva no mercado externo a redução de custos e despesas para maior competitividade.

Q10

10 - Marque as 05 alternativas mais relevantes: Faz parte do meu perfil de gestor a...

Agressividade	15	2,92%
Análise de risco	31	6,04%
Autoconfiança	34	6,63%
Capacidade de aprendizagem	33	6,43%
Comprometimento	41	7,99%
Criação de valor para a sociedade	29	5,65%
Desenvolvimento de redes de contatos	33	6,43%
Envolvimento em longo prazo	38	7,41%
Flexibilidade	29	5,65%
Habilidade para conduzir situações	33	6,43%
Independência	20	3,90%
Iniciativa	36	7,02%
Inovação	29	5,65%
Liderança	42	8,19%
Necessidade de controle	15	2,92%
Necessidade de realização	17	3,31%
Orientação para resultados	15	2,92%
Otimismo	10	1,95%
Planejamento	13	2,53%
Total	513	

Para uma melhor visualização, os dados acima apresentados serão representados por meio da seguinte Figura 4:

Figura 4: Características do Perfil do Gestor

Fonte: Pesquisa 2010

Os dados acima apresentados representam que a maioria dos gestores considera que a liderança faz parte do seu perfil. Citada 42 vezes, a liderança representa um valor fundamental para o dia a dia do gestor nas empresas. O comprometimento, citado 41 vezes, também foi considerado uma característica predominante nesses gestores. E a autoconfiança, citada 34 vezes, forma os três principais valores considerados pelos gestores que fizeram parte desta pesquisa.

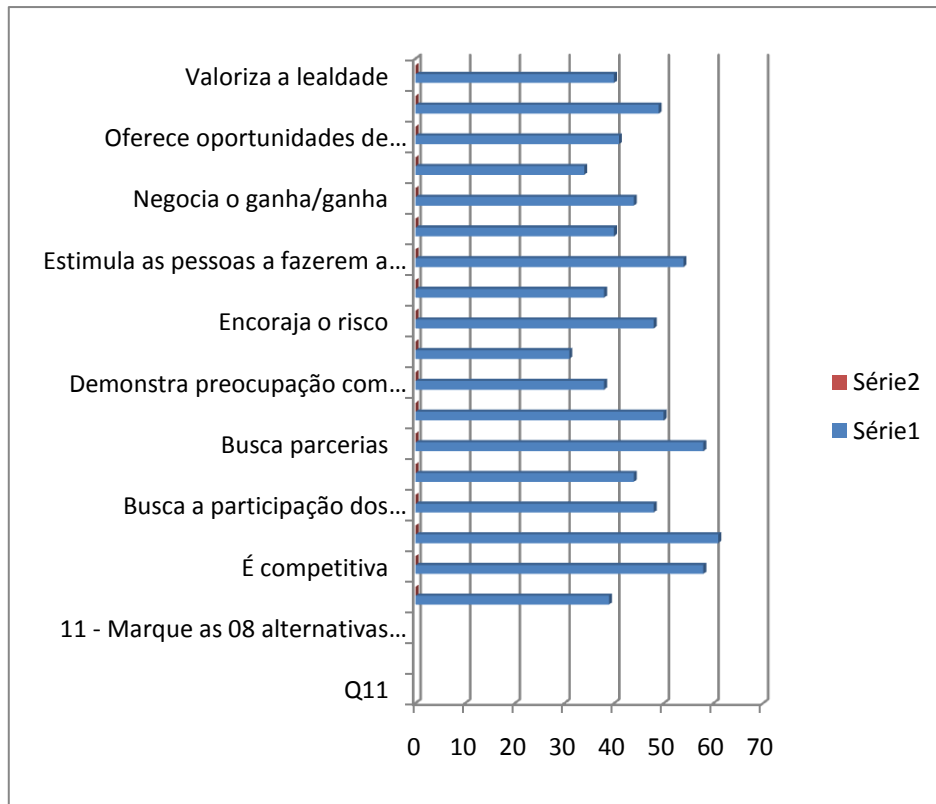
Para que esse resultado seja melhor explicado, a tabulação das variáveis relacionará, no tópico 8.1.4 os valores desses gestores (V10) com o tipo de parceria (V4) que sua empresa mantém com outros associados do universo desta pesquisa.

Q11

11 - Marque as 08 alternativas mais relevantes: A Organização em que trabalho...

Desenvolve uma consciência ecológica	39	4,79%
É competitiva	58	7,12%
Busca a inovação	61	7,48%
Busca a participação dos colaboradores	48	5,89%
Busca o consenso	44	5,40%
Busca parcerias	58	7,12%
Cumpre o planejamento	50	6,13%
Demonstra preocupação com todas as necessidades dos colaboradores	38	4,66%
É cautelosa	31	3,80%
Encoraja o risco	48	5,89%
Estimula a criatividade	38	4,66%
Estimula as pessoas a fazerem a diferença	54	6,63%
Estimula o empreendedorismo	40	4,91%
Negocia o ganha/ganha	44	5,40%
Preocupa-se com a qualidade de vida dos colaboradores	34	4,17%
Oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal	41	5,03%
Valoriza a capacidade de adaptação	49	6,01%
Valoriza a lealdade	40	4,91%
Total	815	

Para uma melhor visualização, os dados acima apresentados serão representados por meio da seguinte Figura 5:

Figura 5: Características da Organização - 1

Fonte: Pesquisa 2010

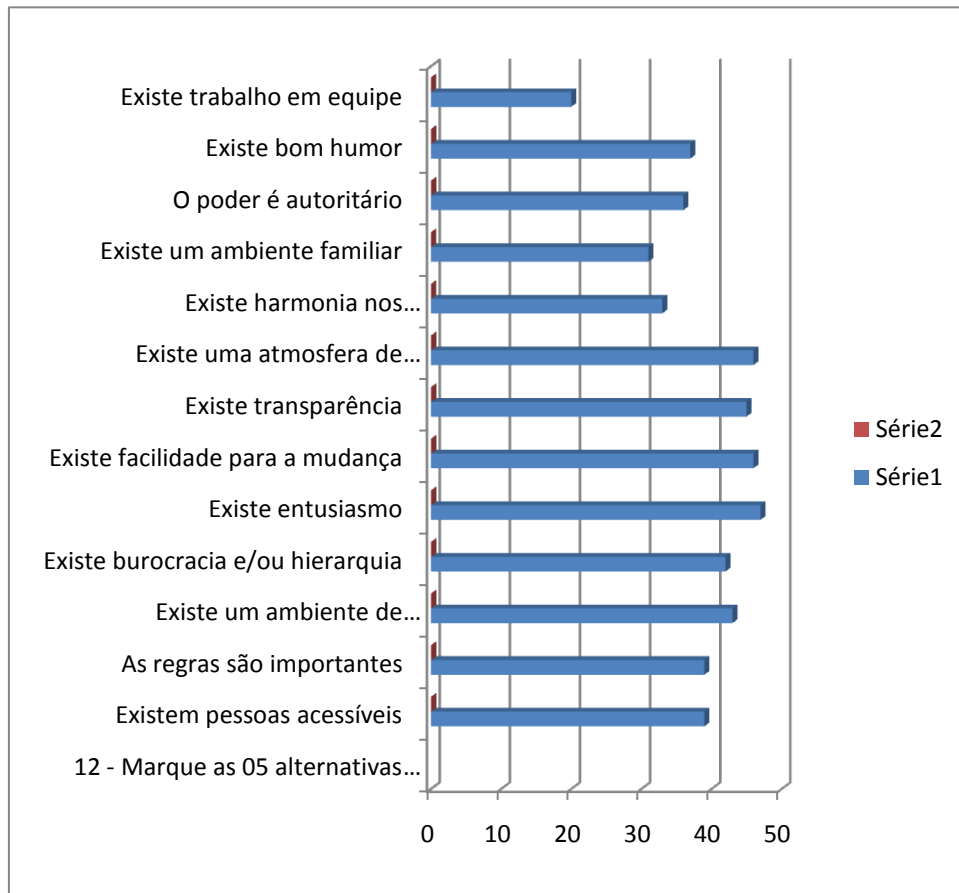
Os dados apresentados representam que a maioria das empresas pesquisadas tem como característica marcante a busca por inovação. Citada 61 vezes, a inovação representa um valor altamente competitivo no setor que as mesmas atuam, seja no processo produtivo ou organizacional. Em seguida, a busca de parcerias e a competitividade tiveram a mesma quantidade de citações (58 vezes). Esses dados mostram que a inovação, busca de parcerias e competitividade são valores fundamentais para essas empresas e, por isso, no tópico 8.1.5 será identificada a possível relação que os valores dessas empresas (V11) têm com o nível de parcerias (V4) que as mesmas dizem considerar fundamental para o seu negócio.

Q12

12 - Marque as 05 alternativas mais importantes.
Na organização em que trabalho...

Existem pessoas acessíveis	39	7,74%
As regras são importantes	39	7,74%
Existe um ambiente de camaradagem	43	8,53%
Existe burocracia e/ou hierarquia	42	8,33%
Existe entusiasmo	47	9,33%
Existe facilidade para a mudança	46	9,13%
Existe transparência	45	8,93%
Existe uma atmosfera de confiança	46	9,13%
Existe harmonia nos relacionamentos	33	6,55%
Existe um ambiente familiar	31	6,15%
O poder é autoritário	36	7,14%
Existe bom humor	37	7,34%
Existe trabalho em equipe	20	3,97%
Total	504	

Para uma melhor visualização, os dados acima apresentados serão representados por meio da seguinte Figura 6:

Figura 6: Características da Organização - 2

Fonte: Pesquisa 2010.

Os dados acima apresentados representam características do ambiente de trabalho que as empresas pesquisadas têm. Dessa forma, foi identificado que o entusiasmo, citado 47 vezes, é a principal característica dessas empresas. Em seguida, a capacidade para mudança e a atmosfera de confiança (ambos citados 46 vezes) também representam características marcantes dessas empresas pesquisadas.

Com essa interpretação dos dados coletados na pesquisa, serão tabuladas no tópico seguinte as variáveis que, quando interpretadas, responderão ao problema da pesquisa e também aos objetivos propostos. Para isso, após cada tabulação será identificado se as hipóteses sugeridas nesta pesquisa são verdadeiras ou falsas. Entretanto, serão considerados os limites desta pesquisa que serão melhores explicados no tópico 8.3.

8.1 Tabulação das Variáveis

Neste tópico serão tabuladas as variáveis que auxiliarão a confirmação ou não das hipóteses e o alcance dos objetivos desta pesquisa.

8.1.1 Relação entre o Tamanho da Empresa (V1) e o Tempo de Filiação ao SINDIPEÇAS (V2)

Durante a interpretação dos dados no tópico 8, a questão 2 (Q2) poderia ser melhor explicada se fosse relacionado o tamanho da empresa com o tempo que a mesma está filiada ao SINDIPEÇAS. Para isso, será tabulada a V1 e a V2 e, portanto, identificado se existe relação entre essas variáveis ou se o tempo de filiação independe do tamanho da empresa.

Quadro 14: Tabulação da V1 e da V2

Cross Tabulation Frequency/Percent		3. [Q2] 2 - Há quanto tempo a empresa ...			
		De 0 a 05 anos	De 06 a 10 anos	Mais de 10 anos	Row Totals
2. [Q1] 1 - Sua empresa tem:	De 0 a 09 empregados	10 45.45%	8 36.36%	4 18.18%	22 21.36%
	De 10 a 99 empregados	14 31.11%	27 60%	4 8.89%	45 43.69%
	De 100 a 499 empregados	0 0%	16 51.61%	15 48.39%	31 30.1%
	500 ou mais empregados	0 0%	1 20%	4 80%	5 4.85%
	Column Total	24	52	27	103
Column Percent	23.3%	50.49%	26.21%	100%	

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	33.831
p Value	0.000
Degrees of Freedom	6
Significant Correlation Between Variables Exists : @ 95%	
Critical Value for (p = .01 [1%])	16.812
Critical Value for (p = .05 [5%])	12.592
Critical Value for (p = .10 [10%])	10.645

Freq. Analysis : 2. [Q1] 1 - Sua empresa tem:

1 - Sua empresa tem:		
Analytics & Computed Values		
Mean	2.184	Confidence Interval @ 95% [2.025 - 2.344] n = 103
Standard Deviation	0.825	
Standard Error	0.081	

Freq. Analysis : 3. [Q2] 2 - Há quanto tempo a empresa ...

2 - Há quanto tempo a empresa está filiada ao SINDIPEÇAS?		
Analytics & Computed Values		
Mean	2.029	Confidence Interval @ 95% [1.893 - 2.166] n = 103
Standard Deviation	0.707	
Standard Error	0.070	

Com um *p Value* igual a 0,0, pode-se concluir que o tempo de filiação ao Sindicato está diretamente relacionado ao tamanho da empresa, dessa forma, a H1 (O tempo de filiação ao Sindicato está diretamente relacionado ao tamanho da empresa) é verdadeira.

8.1.2 Relação entre o Tamanho da Empresa (V1) e o Tempo de Atuação no Mercado Externo (V6)

Durante a interpretação dos dados no tópico 8, a questão 6 (Q6) poderia ser melhor explicada se houvesse uma relação entre o tamanho da empresa e o tempo que a mesma atua no mercado externo. Para isso, será tabulada a V1 e a V6, e, portanto, identificado se existe relação entre essas variáveis ou se o tempo de atuação no mercado externo independe do tamanho da empresa.

Quadro 15: Tabulação da V1 e da V6

Cross Tabulation Frequency/Percent	7. [Q6] 6 - A empresa atua no mercado ...					
		Não atua (pule para a questão 10)	De 0 a 05 anos	De 05 a 10 anos	Mais de 10 anos	Row Totals
2. [Q1] 1 - Sua empresa tem:	De 0 a 09 empregados	19	2	0	0	21
		90.48%	9.52%	0%	0%	20.79%
	De 10 a 99 empregados	14	14	14	2	44
		31.82%	31.82%	31.82%	4.55%	43.56%
	De 100 a 499 empregados	0	5	19	7	31
		0%	16.13%	61.29%	22.58%	30.69%
500 ou mais empregados	0	0	0	5	5	
	0%	0%	0%	100%	4.95%	
	Column Total	33	21	33	14	101
	Column	32.67%	20.79%	32.67%	13.86%	100%

	Percent					
--	----------------	--	--	--	--	--

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	88.871
p Value	0.000
Degrees of Freedom	9
Significant Correlation Between Variables Exists : @ 95%	
Critical Value for (p = .01 [1%])	21.666
Critical Value for (p = .05 [5%])	16.919
Critical Value for (p = .10 [10%])	14.684

Freq. Analysis : 2. [Q1] 1 - Sua empresa tem:

1 - Sua empresa tem:		
Analytics & Computed Values		
Mean	2.184	Confidence Interval @ 95% [2.025 - 2.344] n = 103
Standard Deviation	0.825	
Standard Error	0.081	

Freq. Analysis : 7. [Q6] 6 - A empresa atua no mercado ...

6 - A empresa atua no mercado externo há:		
Analytics & Computed Values		
Mean	2.277	Confidence Interval @ 95% [2.069 - 2.486] n = 101
Standard Deviation	1.069	
Standard Error	0.106	

Com um *p Value* igual a 0,0, pode-se concluir que o tamanho da empresa está relacionado ao tempo de atuação da mesma no mercado, portanto, a H2 (O tamanho da empresa influencia o tempo que a mesma atua no mercado externo) é verdadeira. Essa correlação identifica que as empresas que não são atuantes no mercado externo e que não têm os seus negócios internacionalizados, são as micro empresas. Estas representaram, na pesquisa, 90,48% das micro empresas não atuantes no mercado internacional e apenas 9,52% das mesmas estão entre 0 a 5 anos atuando nesse mercado.

8.1.3 Relação entre o Tamanho da Empresa (V1) e a Estratégia Competitiva no Mercado Externo (V9)

Para responder ao Objetivo Específico 1 desta pesquisa, que está relacionado ao tipo de estratégia competitiva que cada empresa utiliza para internacionalizar, e o Objetivo Específico 1.1 referente a qual estratégia é mais utilizada na rede, foram tabuladas as V1 e V9 e, em seguida, as variáveis V4 e V9.

Quadro 16: Tabulação da V1 e da V9

Cross Tabulation Frequency/ Percent	10. [Q9] 9 - A estratégia competitiva n ...					
		Redução de custos e despesas para maior competitividade	Diferenciação de produto	Concentração em um determinado tipo de cliente	Outro	Row Totals
2. [Q1] 1 - Sua empresa tem:	De 0 a 09 empregados	1	0	0	0	1
		100%	0%	0%	0%	1.47%
	De 10 a 99 empregados	15	7	8	1	31
		48.39%	22.58%	25.81%	3.23 %	45.59%

	De 100 a 499 empregados	23 74.19%	2 6.45%	6 19.35%	0 0%	31 45.59%
	500 ou mais empregados	4 80%	1 20%	0 0%	0 0%	5 7.35%
	Column Total	43	10	14	1	68
	Column Percent	63.24%	14.71%	20.59%	1.47%	100%

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	7.953
p Value	0.539
Degrees of Freedom	9
Critical Value for (p = .01 [1%])	21.666
Critical Value for (p = .05 [5%])	16.919
Critical Value for (p = .10 [10%])	14.684

Freq. Analysis : 2. [Q1] 1 - Sua empresa tem:

1 - Sua empresa tem:		
Analytics & Computed Values		
Mean	2.184	Confidence Interval @ 95% [2.025 - 2.344] n = 103
Standard Deviation	0.825	
Standard Error	0.081	

Freq. Analysis : 10. [Q9] 9 - A estratégia competitiva n ...

9 - A estratégia competitiva no mercado externo é baseada em:	
Analytics & Computed Values	

Mean	1.603	Confidence Interval @ 95% [1.397 - 1.809] n = 68
Standard Deviation	0.866	
Standard Error	0.105	

De acordo com a pesquisa efetuada foi identificado que, independente do tamanho da empresa, 63,24% das empresas têm sua estratégia competitiva baseada na redução de custos. Porém, o *p Value* dessa correlação é maior que 0,5, o que demonstra que a H3 (O tamanho da empresa influencia o tipo de estratégia para internacionalização) é falsa. A tabulação dessas variáveis demonstrou que o tamanho da empresa não é fator determinante para o tipo de estratégia que a mesma pretende utilizar.

O Quadro 17 confirma que o nível de parcerias entre essas empresas também não influencia no tipo de estratégia que as mesmas pretendem utilizar.

Quadro 17: Tabulação da V4 e V9

Cross Tabulation Frequency/Percent		10. [Q9] 9 - A estratégia competitiva n ...				
		Redução de custos e despesas para maior competitividade	Diferenciação de produto	Concentração em um determinado tipo de cliente	Outro	Row Totals
5. [Q4] 4 - O nível de parcerias com o ...	Inexistente (pule para a questão 6)	0	1	1	0	2
		0%	50%	50%	0%	2.99%
	Ruim	4	2	1	0	7
		57.14%	28.57%	14.29%	0%	10.45%
	Bom	16	6	6	0	28
		57.14%	21.43%	21.43%	0%	41.79%
Muito bom	11	0	5	1	17	

		64.71%	0%	29.41%	5.88%	25.37%
	Excelente	11	1	1	0	13
		84.62%	7.69%	7.69%	0%	19.4%
	Column Total	42	10	14	1	67
	Column Percent	62.69%	14.93%	20.9%	1.49%	100%

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	14.319
p Value	0.281
Degrees of Freedom	12
Critical Value for (p = .01 [1%])	26.217
Critical Value for (p = .05 [5%])	21.026
Critical Value for (p = .10 [10%])	18.549

Freq. Analysis : 5. [Q4] 4 - O nível de parcerias com o ...

4 - O nível de parcerias com os outros associados é:

Analytics & Computed Values

Mean	3.225	Confidence Interval @ 95% [2.999 - 3.452] n = 102
Standard Deviation	1.168	
Standard Error	0.116	

Freq. Analysis : 10. [Q9] 9 - A estratégia competitiva n ...

9 - A estratégia competitiva no mercado externo é baseada em:

Analytics & Computed Values

Mean	1.603	Confidence Interval @ 95% [1.397 - 1.809]
-------------	-------	---

		n = 68
Standard Deviation	0.866	
Standard Error	0.105	

O *p Value* dessa correlação, que é 0,28, confirma que a H4 (O tipo de parcerias entre as empresas influencia o tipo de estratégia competitiva) é falsa. Dessa forma, o nível de parcerias que as empresas mantêm com os outros associados não influencia o tipo de estratégia competitiva que essas utilizam para atuar no mercado. Comprovando a tabulação dos dados do quadro 16, a redução de custos como estratégia competitiva utilizada pela maioria das empresas pesquisadas independe, também, além do tamanho da empresa, do nível de parceria que os associados mantêm entre si.

8.1.4 Relação entre os Valores dos Gestores (V10) e o Nível de Parcerias com Outros Associados (V4)

Para responder ao Objetivo Específico 2 desta pesquisa, que está relacionado com os valores dos gestores em uma rede de organizações, foram tabuladas as V10 e V4. Com isso, será identificado se o nível de parcerias pode ser influenciado pelo gestor.

Quadro 18: Tabulação da V10 e V4

Cross Tabulation Frequency/Percent																					
11. [Q10] 10 - Marque as 05 alternativas ...																					
5. [Q4] 4 - O nível de parcerias com o ...		Agressividade	Análise de risco	Autoconfiança	Aprendizagem	Comprometimento	Valor para a sociedade	Desenvolvimento de redes de	Envolvimento em longo prazo	Flexibilidade	Habilidade para conduzir situações	Independência	Iniciativa	Inovação	Liderança	Controle	realização	Orientação para resultados	Otimismo	Planejamento	Row Totals
		Inexistente	2	2	5	3	5	2	3	0	2	4	3	4	3	4	0	1	3	2	1
	4.08	4.08	10.2	6.12	10.2	4.08	6.12	0%	4.08	8.16	6.12	8.16	6.12	8.16	0%	2.04	6.12	4.08	2.04	9.65%	
Ruim	2	1	3	6	8	3	3	6	3	4	4	4	3	5	1	5	2	2	0	65	
	3.08	1.54	4.62	9.23	12.31	4.62	4.62	9.23	4.62	6.15	6.15	6.15	4.62	7.69	1.54	7.69	3.08	3.08	0%	12.8%	
Bom	5	12	13	12	16	12	10	17	12	15	6	13	11	20	8	7	4	4	3	200	
	2.5	6%	6.5	6%	8%	6%	5%	8.5	6%	7.5	3%	6.5	5.5	10%	4%	3.5	2%	2%	1.5	39.37%	
Muito bom	4	9	8	9	5	6	10	6	7	5	5	9	7	7	4	2	2	1	3	109	
	3.67	8.26	7.34	8.26	4.59	5.5	9.17	5.5	6.42	4.59	4.59	8.26	6.42	6.42	3.67	1.83	1.83	0.92	2.75	21.46%	

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Excelente	2	7	5	3	7	6	7	8	4	4	2	5	4	6	2	2	4	1	6	85	
	2.35%	8.24%	5.88%	3.53%	8.24%	7.06%	8.24%	9.41%	4.71%	4.71%	2.35%	5.88%	4.71%	7.06%	2.35%	2.35%	4.71%	1.18%	7.06%	16.73%	
Column Total	15	31	34	33	41	29	33	37	28	32	20	35	28	42	15	17	15	10	13	508	
Column Percent	2.95%	6.1%	6.69%	6.5%	8.07%	5.71%	6.5%	7.28%	5.51%	6.3%	3.94%	6.89%	5.51%	8.27%	2.95%	3.35%	2.95%	1.97%	2.56%	100%	

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	50.966
p Value	0.971
Degrees of Freedom	72
Significant Correlation Between Variables Exists : @ 95%	
Critical Value for (p = .01 [1%])	0.0
Critical Value for (p = .05 [5%])	0.0
Critical Value for (p = .10 [10%])	0.0

Freq. Analysis : 5. [Q4] 4 - O nível de parcerias com o ...

4 - O nível de parcerias com os outros associados é:

Analytics & Computed Values

Mean	3.225	Confidence Interval @ 95% [2.999 - 3.452] n = 102
Standard Deviation	1.168	
Standard Error	0.116	

Freq. Analysis : 11. [Q10] 10 - Marque as 05 alternativas ...

10 - Marque as 05 alternativas mais relevantes: Faz parte do meu perfil de gestor a...

Analytics & Computed Values

Mean	8.990	Confidence Interval @ 95% [8.571 - 9.409] n = 513
Standard Deviation	4.843	
Standard Error	0.214	

De acordo com a tabulação das variáveis, os dados acima podem ser interpretados da seguinte maneira:

1 - Os gestores das empresas, que afirmam não ter qualquer tipo de parceria com outros associados, têm como principais valores:

- Autoconfiança e Comprometimento – considerados os dois principais valores dos gestores pesquisados e representando 10,2% das citações feitas;
- Habilidade para conduzir situações, Iniciativa e Liderança – cada um representando 8,16% das citações.

2 - Os gestores das empresas, que afirmam ter um nível de parceria ruim com outros associados, têm como principais valores:

- Comprometimento – considerado o principal valor desses gestores, representando um percentual de 12,31% das citações feitas;
- Capacidade de Aprendizagem e Envolvimento em longo prazo – cada um representando 9,23% das citações feitas;
- Liderança e Realização – ambos representando 7,69% das citações feitas.

3 – Os gestores das empresas, que afirmam ter um bom nível de parceria com outros associados, têm como principais valores:

- Liderança – como valor principal desses gestores, representando 10% das citações feitas;
- Envolvimento em longo prazo – representando 8,5% das citações feitas;
- Comprometimento – representando 8% das citações feitas;
- Habilidade para conduzir situações – representando 7,5% das citações feitas;
- Iniciativa – representando 6,5% das citações feitas.

4 - Os gestores das empresas, que afirmam ter um nível de parcerias muito bom com outros associados, têm como principais valores:

- Desenvolvimento de redes de contatos – como principal valor desses gestores pesquisados, representando 9,17% das citações feitas;
- Aprendizagem, Análise de Risco e Iniciativa – cada um representando 8,26% das citações feitas;
- Autoconfiança – representando 7,34% das citações feitas.

5 – Os gestores das empresas, que afirmam ter um nível de parcerias excelente com outros associados, têm como principais valores:

- Envolvimento em longo prazo – como principal valor desses gestores pesquisados, representando 9,41% das citações feitas;
- Comprometimento e Desenvolvimento de Redes de Contatos e Análise de Risco – cada um representando 8,24% das citações feitas;

- Planejamento, Liderança e Valor para a Sociedade – cada um representando 7,06% das citações feitas.

Em uma análise geral, pode-se identificar que os gestores das empresas pesquisadas, independente do nível de parceria entre elas, têm como principais valores:

- Liderança – considerado pelos gestores pesquisados o principal valor que os mesmo têm, representando no total 8,27% das citações feitas;
- Comprometimento – considerado o segundo valor mais importante, representando 8,07% das citações feitas;
- Envolvimento em longo prazo – representando 7,28% das citações feitas;
- Iniciativa – representando 6,89% das citações feitas;
- Autoconfiança – representando 6,69% das citações feitas.

Entretanto, o *p Value* dessa correlação é igual a 0,971, portanto, a H5 (Os valores individuais dos gestores influenciam a parceria em uma rede de organizações) é falsa. A tabulação dessas variáveis responde à uma questão que foi tratada durante o desenvolvimento do referencial bibliográfico desta pesquisa. Ao contrário do que foi abordado, os valores individuais dos gestores não influenciam na relação com os parceiros da organização. Entretanto, pode-se observar que o comprometimento e a liderança são características presentes nos gestores pesquisados independente do nível de parceria em rede que este pode ter com outro.

8.1.5 Relação entre o Nível de Parcerias com os Associados (V4) e os Valores da Empresa (V11)

Para responder ao Objetivo Específico 3, que está relacionado ao valores que uma rede de organizações têm, foram tabuladas as V4 e V11.

Quadro 19: Tabulação das V4 e V11

Cross Tabulation Frequency/ Percent	12. [Q11] 11 - Marque as 08 alternativas ...																			
		Desenvolve uma consciência ecológica	É competitiva	Busca a inovação	Busca a participação dos colaboradores	Busca o consenso	Busca parcerias	Cumpre o planejamento	Demonstra preocupação com todas as necessidades dos colaboradores	É cautelosa	Encoraja o risco	Estimula a criatividade	Estimula as pessoas a fazerem a diferença	Estimula o empreendedorismo	Negocia o ganha/ganha	Se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores	Oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal	Valoriza a capacidade de adaptação	Valoriza a lealdade	Row Totals
5. [Q4] 4 - O nível de parcerias com o ...	Inexistente	1	7	5	2	6	2	8	3	6	4	5	5	3	6	4	4	6	3	80
		1.25 %	8.75 %	6.25 %	2.5 %	7.5 %	2.5 %	10%	3.75 %	7.5 %	5%	6.25 %	6.25 %	3.75 %	7.5 %	5%	5%	7.5%	3.75 %	9.9%
	Ruim	5	4	5	5	6	8	6	7	5	5	4	6	6	5	6	4	7	7	101
		4.95	3.96	4.95	4.95	5.94	7.92	5.94	6.93	4.95	4.95	3.96	5.94	5.94	4.95	5.94	3.96	6.93	6.93	12.5

		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Bom		14	20	24	20	15	25	20	15	12	23	16	19	15	15	13	19	21	12	318
		4.4 %	6.29 %	7.55 %	6.29 %	4.72 %	7.86 %	6.29 %	4.72 %	3.77 %	7.23 %	5.03 %	5.97 %	4.72 %	4.72 %	4.09 %	5.97 %	6.6%	3.77 %	39.36 %
Muito bom		10	14	16	15	9	12	10	8	6	11	4	10	8	8	6	8	10	10	175
		5.71 %	8%	9.14 %	8.57 %	5.14 %	6.86 %	5.71 %	4.57 %	3.43 %	6.29 %	2.29 %	5.71 %	4.57 %	4.57 %	3.43 %	4.57 %	5.71 %	5.71 %	21.66 %
Excelente		9	13	11	5	7	11	6	5	2	5	8	13	8	9	5	5	5	7	134
		6.72 %	9.7 %	8.21 %	3.73 %	5.22 %	8.21 %	4.48 %	3.73 %	1.49 %	3.73 %	5.97 %	9.7 %	5.97 %	6.72 %	3.73 %	3.73 %	3.73 %	3.73 %	5.22 %
Column Total		39	58	61	47	43	58	50	38	31	48	37	53	40	43	34	40	49	39	808
Column Percent		4.83 %	7.18 %	7.55 %	5.82 %	5.32 %	7.18 %	6.19 %	4.7 %	3.84 %	5.94 %	4.58 %	6.56 %	4.95 %	5.32 %	4.21 %	4.95 %	6.06 %	4.83 %	100%

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	43.880
p Value	0.990
Degrees of Freedom	68

Significant Correlation Between Variables Exists : @ 95%	
Critical Value for (p = .01 [1%])	0.0

Critical Value for (p = .05 [5%])	0.0
Critical Value for (p = .10 [10%])	0.0

Freq. Analysis : 5. [Q4] 4 - O nível de parcerias com o ...

4 - O nível de parcerias com os outros associados é:

Analytics & Computed Values

Mean	3.225	Confidence Interval @ 95% [2.999 - 3.452] n = 102
Standard Deviation	1.168	
Standard Error	0.116	

Freq. Analysis : 12. [Q11] 11 - Marque as 08 alternativas ...

11 - Marque as 08 alternativas mais relevantes: A Organização em que trabalho...

Analytics & Computed Values

Mean	9.119	Confidence Interval @ 95% [8.760 - 9.478] n = 815
Standard Deviation	5.225	
Standard Error	0.183	

De acordo com a tabulação das variáveis, os dados acima podem ser interpretados da seguinte maneira:

1 - As empresas que consideram um nível inexistente de parceria com outros associados têm como principais valores:

- Cumpre o planejamento – Considerado pelas empresas pesquisadas o principal valor, representando 10% das citações feitas;
- É competitiva – representando 8,75% das citações feitas;
- Valoriza a capacidade de adaptação, É cautelosa e Busca o consenso – cada um representando 7,5% das citações feitas.

2 – As empresas que consideram um nível ruim de parceria com outros associados têm como principais valores:

- Busca parcerias – considerado o principal valor dessas empresas pesquisadas, representando 7,92% das citações feitas;
- Demonstra preocupação com as necessidades dos colaboradores, Valoriza a capacidade de adaptação e Valoriza a lealdade – cada um representando 6,93% das citações feitas;
- Cumpre o planejamento, Busca o Consenso, Estimula as pessoas a fazerem a diferença, Estimula o Empreendedorismo e Preocupa-se com a qualidade de vida dos colaboradores – cada um representa 5,94% das citações feitas.

3 – As empresas que consideram um nível bom de parceria com outros associados têm como principais valores:

- Busca parcerias – considerado o principal valor dessas empresas, representando 7,55% das citações feitas;
- Busca inovação – considerado o segundo valor mais importante, representando 7,55% das citações feitas;
- Encoraja o risco – representando 7,23% das citações feitas;
- Valoriza a capacidade de adaptação – representando 6,6% das citações feitas;
- Cumpre o planejamento, Busca Participação dos Colaboradores e É Competitiva – cada um representando 6,29% das citações feitas.

4 – As empresas que consideram um nível muito bom de parcerias com outros associados têm como principais valores:

- Busca Inovação – considerado o principal valor dessas empresas, representando 9,14% das citações feitas;
- Busca Participação dos Colaboradores – considerado o segundo valor mais importante, representando 8,57% das citações feitas;
- É competitiva – representando 8% das citações feitas;
- Busca parcerias – representando 6,86% das citações feitas;
- Encoraja o risco – representando 6,29% das citações feitas.

5 – As empresas que consideram um nível excelente de parcerias com outros associados têm como principais valores:

- É Competitiva e Estimula as pessoas a fazerem a diferença – considerados os dois valores mais importantes, cada um representando 9,7% das citações feitas;
- Busca a inovação – representando 8,21% das citações feitas;
- Negocia o Ganha/Ganha e Desenvolve uma Consciência Ecológica – cada um representando 6,72% das citações feitas.

Em uma análise geral, pode-se identificar que as empresas pesquisadas, independente do nível de parceria entre elas, têm como principais valores:

- Busca Inovação – representando 7,55% das citações feitas;
- Busca Parcerias e É Competitiva – representando 7,18% das citações feitas;
- Estimula as Pessoas a Fazerem Diferença – representando 6,56% das citações feitas;
- Cumpre o Planejamento – representando 6,19% das citações feitas.

Entretanto, o *p Value* dessa correlação é igual a 0,99 e, portanto, a H₆ (Os valores organizacionais influenciam a parceria em uma rede de organizações) é falsa. De acordo com o que foi demonstrado pela pesquisa, os valores organizacionais não influenciam o nível de parcerias ou as relações que os associados têm entre si.

8.1.6 Relação entre os Valores Organizacionais (V11) e as Estratégias Competitivas (V9)

Para responder ao Objetivo Específico 3.1, que está relacionado aos valores organizacionais como influenciadores das estratégias competitivas que uma rede de organizações tem para se internacionalizar, foram tabuladas as V11 e V9.

Quadro 20: Tabulação das V11 e V9

Cross Tabulation Frequency/Percent		12. [Q11] 11 - Marque as 08 alternativas ...																			
10. [Q9] 9 - A estratégia competitiva n ...		Desenvolve uma consciência ecológica	É competitiva	Busca a inovação	Busca a participação dos colaboradores	Busca o consenso	Busca parcerias	Cumpre o planejamento	Demonstra preocupação com todas as necessidades dos colaboradores	É cautelosa	Encoraja o risco	Estimula a criatividade	Estimula as pessoas a fazerem a diferença	Estimula o empreendedorismo	Negocia o ganha/ganha	Preocupa-se com a qualidade de vida dos colaboradores	Oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal	Valoriza a capacidade de adaptação	Valoriza a lealdade	Row Totals	
	Redução de custos e despesas para maior competitividade	16	30	31	21	19	29	20	11	8	24	14	21	15	18	11	14	19	19	340	
		4.71 %	8.82 %	9.12 %	6.18 %	5.59 %	8.53 %	5.88 %	3.24 %	2.35 %	7.06 %	4.12 %	6.18 %	4.41 %	5.29 %	3.24 %	4.12 %	5.59 %	5.59 %	62.85%	

	Diferenciação de produto	5	5	5	5	6	6	5	2	3	5	4	4	4	6	3	3	7	3	81
		6.17	6.17	6.17	6.17	7.41	7.41	6.17	2.47	3.7	6.17	4.94	4.94	4.94	7.41	3.7	3.7	8.64	3.7	14.97%
	Concentração em um determinado tipo de cliente	6	8	6	8	4	7	9	4	4	7	5	8	4	7	3	6	10	6	112
		5.36	7.14	5.36	7.14	3.57	6.25	8.04	3.57	3.57	6.25	4.46	7.14	3.57	6.25	2.68	5.36	8.93	5.36	20.7%
	Outro	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	8
		0%	12.5	12.5	0%	0%	12.5	0%	12.5	0%	12.5	0%	0%	12.5	12.5	0%	12.5	0%	0%	1.48%
	Column Total	27	44	43	34	29	43	34	18	15	37	23	33	24	32	17	24	36	28	541
	Column Percent	4.99	8.13	7.95	6.28	5.36	7.95	6.28	3.33	2.77	6.84	4.25	6.1	4.44	5.91	3.14	4.44	6.65	5.18	100%

Pearson's Chi-Square Statistics	
Chi-Square	20.884
p Value	1.000

Degrees of Freedom	51
Significant Correlation Between Variables Exists : @ 95%	
Critical Value for (p = .01 [1%])	0.0
Critical Value for (p = .05 [5%])	0.0
Critical Value for (p = .10 [10%])	0.0

Freq. Analysis : 10. [Q9] 9 - A estratégia competitiva n ...

9 - A estratégia competitiva no mercado externo é baseada em:

Analytics & Computed Values

Mean	1.603	Confidence Interval @ 95% [1.397 - 1.809] n = 68
Standard Deviation	0.866	
Standard Error	0.105	

Freq. Analysis : 12. [Q11] 11 - Marque as 08 alternativas ...

11 - Marque as 08 alternativas mais relevantes: A Organização em que trabalho...

Analytics & Computed Values

Mean	9.119	Confidence Interval @ 95% [8.760 - 9.478] n = 815
Standard Deviation	5.225	
Standard Error	0.183	

De acordo com a tabulação das variáveis, os dados acima podem ser interpretados da seguinte maneira:

1 – As empresas que têm sua estratégia competitiva baseada na redução de custos e despesas para maior competitividade têm como principais valores:

- Busca Inovação – considerado o principal valor dessas empresas, representando 9,12% das citações feitas;
- É competitiva – considerado o segundo principal valor dessas empresas, representando 8,82% das citações feitas;
- Busca parcerias – representando 8,53% das citações feitas;
- Encoraja o risco – representando 7,06% das citações feitas;
- Estimula as pessoas a fazerem a diferença e Busca a Participação dos Colaboradores – cada um representando 6,18% das citações feitas.

2 – As empresas que têm sua estratégia competitiva baseada na diferenciação de produto têm como principais valores:

- Valoriza a capacidade de adaptação – considerado o principal valor dessas empresas, representando 8,64% das citações feitas;
- Busca o consenso, Busca parcerias e Negocia o ganha/ganha – cada um representando 7,41% das citações feitas;
- Encoraja o risco, É Competitiva, Busca Inovação Busca Participação dos Colaboradores e Desenvolve uma Consciência Ecológica – cada um representando 6,17% das citações feitas.

3 – As empresas que têm sua estratégia competitiva baseada em um determinado tipo de cliente têm como principais valores:

- Valoriza a capacidade de adaptação – considerado o principal valor dessas empresas, representando 8,93% das citações feitas;
- Cumpre o planejamento – considerado o segundo valor mais importante, representando 8,04% das citações feitas;
- Busca participação dos colaboradores, É competitiva e Estimula as pessoas a fazerem a diferença - cada um representando 7,14% das citações feitas.

Entretanto, o *p Value* dessa correlação é igual a 1,0 e, portanto, a H7 (Os valores organizacionais influenciam a estratégia de internacionalização) é falsa. Assim como o tamanho da empresa e o nível de parceria em rede as estratégias de internacionalização dos negócios, independe dos valores organizacionais da mesma.

Respondido os objetivos propostos, esta pesquisa reuniu dados que puderam formular uma conclusão que foi de encontro à algumas teorias abordadas neste trabalho. Conclusões essas que serão vistas no tópico seguinte.

8.2 Considerações Finais

Esta pesquisa teve como propósito identificar que valores, existentes em uma rede de organizações formada pelos associados do SINDIPEÇAS, favorecem a internacionalização de seus negócios da indústria de componentes para veículos automotores.

Alguns aspectos significativos foram levantados durante esse processo, e que permitem chegar a importantes conclusões sobre a influência dos valores organizacionais nos negócios desse tipo de empresa.

Durante o levantamento dos dados, foi identificado que não há uma relação direta entre os valores organizacionais e o tipo de estratégia utilizada pelas empresas pesquisadas. Contrariando alguns autores citados ao longo do trabalho, como Schein (1991), Oliveira; Tamayo (2004), Schwartz (2005) entre outros, os valores organizacionais não influenciam na gestão dos negócios.

Entretanto, pode-se constatar que o tipo de estratégia competitiva baseada na redução em custos é considerado, pelas empresas que buscam o mercado internacional, a estratégia mais adequada para propiciar uma competitividade maior no mercado externo. Portanto, mesmo os valores organizacionais sendo muito distintos entre as empresas pesquisadas, existe uma cultura nesse tipo de indústria que conduz as empresas a seguirem esse direcionamento. Um direcionamento que influencia as gestões envolvidas a buscarem alternativas para reduzir os custos e as despesas das suas operações. Seja na inovação tecnológica ou busca de parcerias, o intuito das empresas abordadas nesta pesquisa é exatamente esse identificado.

Outro dado identificado que tem um valor relevante é o fato de que a maioria das empresas pesquisadas considera que realmente existe uma relação em rede com outros associados. O fato de pertencerem ao mesmo Sindicato e por terem tido, em maioria, a iniciativa de pertencer a ele para obter informações do setor que atuam, são apenas características iniciais para a formação dessa rede de parcerias. Como pôde ser constatado no desenvolvimento do trabalho, o setor de autopeças no Brasil está em crescimento e

provavelmente a relação de parcerias, considerada boa pelos associados, tende a fortalecer e a participação dessas empresas no cenário internacional poderá aumentar.

Por fim, acredita-se que este trabalho teve um valor significativo para o meio acadêmico por identificar que, o tipo de setor que uma empresa atua pode ser determinante para a gestão de uma empresa. Independente do tamanho da empresa ou nível de parcerias com concorrentes, clientes ou fornecedores, o ramo da atividade é que poderá influenciar o desenvolvimento da estratégia e gestão do negócio.

8.3 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa encontrou como limitações para o seu estudo alguns pontos, como: o número de respondentes aos questionários que foram distribuídos; o fato dos dados terem se concentrado em pequenas empresas; e, também, o fato de ter sido feita em um setor específico da indústria.

Sugere-se que, para uma assertiva maior dos resultados, a pesquisa seja ampliada não só em número de respondentes, mas também na diversidade de outros setores da indústria, dessa forma, poderá ficar mais plausível o que foi descrito nas considerações finais.

REFERÊNCIAS

Addis, Caren. "**Auto Parts, Made in Brasil**", Projeto Desenvolvimento Tecnológico da Indústria e a Constituição de um Sistema Nacional de Inovação no Brasil, IE/UNICAMP. Campinas, 1990.

AKTOUF, O. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 02, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANFAVEA < www.anfavea.com.br > Acesso em 05 de março de 2009.

ARGYRIS, C. *Double – loop learning, teach and research*. **Academy management learning and education**, v. 1, n.2, p. 206-218, 2002.

AYRES, Bruno R. C. **Manual de Procedimentos para Execução de Pesquisa de Mercado**. Monografia final, não publicada. Brasília: Universidade de Brasília - UnB, 1999.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

BEDÊ, M.A. **A indústria automobilística no Brasil nos anos 90: Proteção efetiva, reestruturação e política industrial**. São Paulo. 1996. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP.

BODDEWYN, J., Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note, **Management International Review**, Vol. 25, No. 1, pp. 57-65. 1985.

BRUSCO, S. *Small Firms And Industrial Districts: The Experience of Italy*. **New Firm and Regional Development in Europe**. Croom Helm, 1992

BRUSCO, S.; RIGHI, E. *Local government industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy)*. **Economy and Society**, v. 18, n. 4, 1989.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The Future of the Multinational Enterprise**, Homes & Meier: London. 1976

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, E. G. de. **Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil**. 2003. 274 f. Doutorado. (Doutorado em Economia) – Universidade de Campinas-UNICAMP, Campinas, 2003.

CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Vol. 1.

- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã VM Editora, 1996.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- CONTRACTOR, F. (1981), vol 16, n 4 p. 73-83 , *The Columbia Journal of World Business*, Vol. XVI, No. 4, pp. 73-83.
- COUTINHO; Luciano; FERRAZ, João Carlos (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Campinas: Papyrus, 1995.
- CYERT, R; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, 1963.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. *Competition Strategy: A new Kind of Interfirm Dynamic for Value Creation. EURAM – The European Academy of Management, Stockholm, 9-11. May, 2002.*
- DE SOUZA, M. **Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais**. SCTDE/ FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.
- DOZ, Yves L.; Santos, José. From Global to metanational: how companies win in the knowledge economy. *Boston: Harvard Business School Press*, 2001.
- DRUCKER, Peter. A eficiência empresarial. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
 _____ **Managing for Business Effectiveness**, Copyright 1963 by President and Fellows of **Harvard College**.
- DUBOIS, B. **Compreender o Consumidor**. 2ª.ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.
- DUNNING, J.H. *Multinational enterprises and the global economy. Addison Wesley Publishing Company, 1993.*
- ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª.ed. LTC Editora: São Paulo, 2000.
- ENZ, C. A. *The role of value congruity in intraorganizational power. Administrative Science Quarterly*, v.33, 1988.
- ENZ, C. A. **Power and Shared Values in the Corporate Culture**. Ann Arbor, Michigan: Umi Research Press, 1986.
 _____ *The role of value congruity in intraorganizational power. Administrative Science Quarterly*, v.33, 1988.
- ERNST, D. *Inter-firm Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers and Patterns of Control, CA: University of California*, 1994.
- FAUKNER, M. G.; WOFAARDT, J. F.; CHAN, A. *Measuring abutment/ implant integrity with the Protest instrument, International Journal of Oral & Maxillofacial Implants*, vol.15, n.5, pp.681-688. 1999 Foreign Investments. Cambridge; The MIT Press, 2002
- FICHMAN, Robert G.; KEIL, Mark; TIWANA, Amrit. Beyond Valuation: “options thinking” in IT project management. *California Management Review*. v.47, n.2, p. 74-95, 2005.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000. *Cultura organizacional: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set., 1991.

FREYSSENET, M.; LUNG, Y. *Between globalization and regionalization: what is the future of the automobile industry. Gerpisa: Actes 18*-article 1, 1997.

GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1.439-1.493, Mar. 1999.

GAROFOLI, G. *Endogenous development and southththern. Europe*, FEE, n. 1, 1993

GHERSI, Carlos Alberto. *Contratos civiles y comerciales*. Buenos Aires: Astrea, 1998.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOODMAN, E. *Introduction : The Pitical Economy of the Small Firm in Italy. Small Firms and Industrial Districts in Italy*. Rutledge, 1989.

GOULART, L.; Arruda, C. A.; Brasil, H. V. A Evolução na Dinâmica de Internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out./Nov./Dez, 1994.

GUNTHER, H. Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33(3), 58-72. 1981.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Texto para Discussão 211. IE/UFRJ.RJ. 1989.

HALL, R. A. *A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618. 1993.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. *HSM management*. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

HATZICHRONOGLU, T. *The globalization of industry in the OECD countries*. Paris: OECD, 1999. (STI Working Papers).

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEMAIS, C.A.; HILLAL, A. O processo de internacionalização da firma Segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. da (org). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, p. 19-22, 2002.

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

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill. 1991.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, ed 35. P. 286-316, 1990.

HUMPHREY, J. & SCHIMITZ, H. "The Triple C Approach to Local Industrial Policy". *World Development*, 24 (12), pp. 859-877. 1996

HYMER, S. H. *The Internartional Operation of a National Firms. A Study of Direct Foreigns Investments*. Cambridge; The MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The Mechanism of Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. **Journal of International Business Studies**. Vol. 8, n.1, p 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Eurifhebo Simões. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KLUCKHON, C. *Values and Value Orientations in the Theory os Action: An exploration in definition and classification*. Cambridge: **Harvard University Press**. P 388-433, 1951.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. 4th ed. NY: Jossey, 2007.

LASTRES, H. M. M. et alli- **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília, MCT/OEA/IEL-CNI, 1999.

LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. V. Community structure as interorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, v. 4, p. 455-484, 1978.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. *Virtual teams*. New York: Wiley, 1997.

LOIOLA, E.; MOURA, S., *Análise de Redes: Uma Contribuição aos Estudos Organizacionais*. In: FISCHER, T.(org.), **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, Rio de Janeiro:1997, p. 53-68.

LUNG, Y. *Coordinating competencies and knowledge in the European automobile system (CoCKEAS)*. Final Report. 2002.

MAÇÃES, Manuel A R.; DIAS, João F. Internacionalização: Estudo empírico no setor do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. p. 72 –90, Jul/Ago/Set, 2001.

- MARMITT, C. **Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de lajeado e Estrela-Rs.** Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- MASLOW, A. **O Diário de Negócios de Maslow.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
 _____ *The Farther Reaches of Human Nature.* 4. ed. New York: Penguin Books, 1993.
 _____ *Toward a Psychology of Being.* 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising.** São Paulo: Nobel, 1999.
- MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal, Chichester*, V.13, Special Issue, p. 99 – 118, winter 1992.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organization Strategy, Structure and Process.* McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizations: new concepts for new forms. California Management Review*, 28(3), 62-73. 1986.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Network organizations: new concepts for new forms.** *California management review.* California, Vol. XXVIII, N°. 3, p. 62-73, 1986.
- MINTZBERG, H. *The strategy process.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice- Hall, p. 12-19, 1992.
- MINTZBERG, H.; QUIN, J. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Technology and the economy: the key relationships.* Paris, 1992.
- OFÉLIA, M. G. C. **Metodologia: Processo de Produção, Registro e Relato do Conhecimento.** São Paulo: DSV, 2004.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **The formation of regional clusters in developing countries: a strategic orientation for brazilian sme's,** ENEGEP, 2001
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventario de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração (USP)**, 39, 129-149, 2004.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1963.
- PERROW, C. *Small-firm networks. In: NORHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed) Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard business school Press, 1992.*
- PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Understanding consumer behavior.** Burr Ridge: Irwin, 1994.
- PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide: possibilities for prosperity.** New York, Basic Book, 1984.

PIRES, M. de S. – **Uma metodologia de desenvolvimento sistêmico baseada em sistemas de pequenas empresas.** Tese de doutoramento, Florianópolis, UFSC, 2001.

PORTER, M. *Towards a dynamic theory of strategy.* **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v. 12, 1991.

PORTER, M. “Clusters e Competitividade”. **HSM Management**, p.100-110, Jul/Ago, 1999.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 19(2), 145- 152, 2003.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações** (pp. 96-119). Petrópolis: Vozes. 2005.

POSTHUMA, A.C. *Changing production practices and competitive strategies in the auto-components industry.* PhD Dissertation. Brighton, University of Sussex, November 1991.

POWELL, W. *Hybrid organizational arrangements.* **California management review.** California, Vol. XXX, N°. 1, p.67-87, fall 1987.

PYKE, F.; BECATINY, G.; SENGENBERG, W. *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy.* **International Institute for Labour Studies**, 1990.

PYKE, F. *Industrial development through small-firm cooperation: theory and practices.* Geneva: **International Institute for Labour Studies**, 1992.

PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.). *Industrial districts and inter-Firm cooperation in Italy.* Geneva: **International Institute for Labour Studies**, 1990.

QUIN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REDEAGENTES – Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior – (2003).

ROHAN, M. *The Values Construct.* **Personality and Social Psychology Review**, vol. 4, no. 3, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. *The nature of human values.* New York: Free Press, 1973.

ROS, M. *Psicologia Social de Los Valores Humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados.* Madrid: Biblioteca Nueva, 2001

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H. *Value priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects.* **European Journal of Social Psychology**, v.30, n.1, 2000

SCHEIN, E. H. *What is culture.* In FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Orgs.). **Reframing organizational culture.** Newbury Park: Sage. pp. 243-253, 1991.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership.* 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. *Toward a universal psychological structure of human values.* **Journal of Personality and Social Psychology**, v.53, n.3., 1987.

_____*Toward a theory of the universal content structure of values: Extensions and cross-cultural replications. Journal of Personality and Social Psychology*, v.58, n.4., 1990.

SCHWARTZ, S. H. *Universals in the content and structure of values: theoretical advanced and empirical testes in 20 countries*. In: ZANNA, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações** (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes. 2005.

SCHWARTZ, S. H.; MELECH, G.; LEHMANN, A.; BURGESS, S.; HARRIS, M. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 32, 519-542, 2001.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SCHWARTZ, S.H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge o the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, v.1, n.2, p.91-122, 1995.

SEBRAE - Critérios e Conceitos para Classificação de Empresas <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e_pesquisas/integra_bia?ident_unico=97> Acesso em 20 de Março de 2009.

SENGE, P. **A quinta disciplina: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SINDIPEÇAS <www.sindipecas.org.br> Acesso em 15 de novembro de 2008.

SMITH, H. W. **O que mais importa: o poder de viver seus valores**. São Paulo: Best Seller, 2003.

STURGEON, T.; FLORIDA, R. *The world that change the machine: globalization and jobs in the automotive industry*. [s.l.: s.n.], 1999. **(Final Report, IMVP)**.

TAMAYO, A.; PORTO, J. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; SHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.9, n.2. 1993.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, 6(3), 192-213, 2005.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr/jun. 1996.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TAVARES, M. C. da. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**. Ensaios sobre economia brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

VANDENBERGHE, C.; PEIRÓ J. M. *Organizational and individual values: their main and combined effects on work attitudes and perceptions*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.8, n.4, p.569-581, 1999.

VERNON, R. *International investments and international trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, 190-207. 1966.

VICKERY, G. *Globalization in the automobile industry*. In: OECD (Ed.). *Globalization of industry*. Paris, 1996.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: assegurando vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHINO, M. Y. ; RANGAN, U. S.. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial de globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ZEITLIN, J. (Ed.). Local industrial strategies. *Economy and Society*, v. 18, n. 4, Special issue. 1989.

Site para respondentes do questionário: <http://valoressindipecas2009.questionpro.com>

ANEXO**Questionário de Pesquisa****Valores Organizacionais das Empresas Filiadas ao SINDIPEÇAS**

O questionário se inicia com alguns dados de classificação da empresa, após isso solicitamos informações a respeito da filiação ao SINDIPEÇAS e por último, informações sobre a internacionalização dos negócios e os valores dos gestores e da empresa

1 - Sua empresa tem:

- De 0 a 09 empregados
- De 10 a 99 empregados
- De 100 a 499 empregados
- 500 ou mais empregados

2 - Há quanto tempo a empresa está filiada ao Sindipeças?

- De 0 a 05 anos
- De 06 a 10 anos
- Mais de 10 anos

3 - O motivo principal da filiação foi:

- Para ser integrante do sindicato
- Para obter informações do setor no qual atua
- Para se beneficiar com cursos oferecidos pelo sindicato
- Para possíveis parcerias com outros associados
- Outro

4 - O nível de parcerias com os outros associados é:

- Inexistente (pule para a questão 6)
- Ruim
- Bom
- Muito bom

Excelente

5 - A parceria existente está relacionada a:

- Entradas em mercados externos
- Maior competição no mercado interno
- Troca de informações
- Tecnologias compartilhadas
- Redução de custos
- Outro

6 - A empresa atua no mercado externo há:

- Não atua (pule para a questão 10)
- De 0 a 05 anos
- De 05 a 10 anos
- Mais de 10 anos

7 - Grau de internacionalização da empresa é (pode ser assinalada mais de uma alternativa):

- Importação
- Exportação Indireta (por meio de agentes externos)
- Exportação Direta
- Filias de vendas no exterior
- Distribuição própria no exterior
- Unidade Produtiva no Exterior
- Outro

8 - Como ocorreu a internacionalização?

- Iniciativa do sócio/proprietário
- Iniciativa de colaboradores
- Iniciativa de outra empresa associada ao Sindicato
- Iniciativa de cliente/fornecedor
- Iniciativa devido a benefícios governamentais
- Outro

9 - A estratégia competitiva no mercado externo é baseada em:

- Redução de custos e despesas para maior competitividade
- Diferenciação de produto
- Concentração em um determinado tipo de cliente
- Outro

10 - Marque as 05 alternativas mais relevantes:

Faz parte do meu perfil de gestor a... *

- Agressividade
- Análise de risco
- Autoconfiança
- Capacidade de aprendizagem
- Comprometimento
- Criação de valor para a sociedade
- Desenvolvimento de redes de contatos
- Envolvimento em longo prazo
- Flexibilidade
- Habilidade para conduzir situações
- Independência
- Iniciativa
- Inovação
- Liderança
- Necessidade de controle
- Necessidade de realização
- Orientação para resultados
- Otimismo
- Planejamento

11 - Marque as 08 alternativas mais relevantes:

A Organização em que trabalho... *

- Valoriza a lealdade

- É competitiva
- Desenvolve uma consciência ecológica
- Oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal
- Busca o consenso
- Demonstra preocupação com todas as necessidades dos colaboradores
- Cumpre o planejamento
- Busca parcerias
- É cautelosa
- Valoriza a capacidade de adaptação
- Estimula a criatividade
- Busca a participação dos colaboradores
- Se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores
- Negocia o ganha/ganha
- Estimula o empreendedorismo
- Estimula as pessoas a fazerem a diferença
- Encoraja o risco
- Busca a inovação

12 - Marque as 05 alternativas mais importantes

Na organização em que trabalho... *

- Existem pessoas acessíveis
- As regras são importantes
- Existe um ambiente de camaradagem
- Existe burocracia e/ou hierarquia
- Existe entusiasmo
- Existe facilidade para a mudança
- Existe transparência
- Existe uma atmosfera de confiança
- Existe harmonia nos relacionamentos
- Existe um ambiente familiar
- O poder é autoritário
- Existe bom humor
- Existe trabalho em equipe

