

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE**

MANUELA FURTADO PESSOA COELHO

**ESTRATÉGIAS AMBIDESTRAS ORGANIZACIONAIS NAS
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM O GOVERNO E O
MERCADO: UMA *SURVEY* EM ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Belo Horizonte – MG

2012

MANUELA FURTADO PESSOA COELHO

**ESTRATÉGIAS AMBIDESTRAS ORGANIZACIONAIS NAS
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM O GOVERNO E O
MERCADO: UMA *SURVEY* EM ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE/FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Daniel Jardim Pardini.

Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

**Belo Horizonte – MG
2012**

Ficha Catalográfica

Coelho, Manuela Furtado Pessoa.
C672e Estratégias ambidestras organizacionais nas relações
2012 institucionais com o governo e o mercado: uma *survey* em
organizações brasileiras. / Manuela Furtado Pessoa Coelho ;
Orientador: Daniel Jardim Pardini. -- 2012.

102f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento empresarial – Estudo de casos.
2. Administração de empresas – Estudo de casos. I. Pardini,
Daniel Jardim. II. Universidade Fumec. Faculdade de Ciências
Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.2

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração FACE/FUMEC

Dissertação intitulada **“ESTRATÉGIAS AMBIDESTRAS ORGANIZACIONAIS NAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS COM O GOVERNO E O MERCADO: uma *survey* em organizações brasileiras”** de autoria da mestranda **Manuela Furtado Pessoa Coelho** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Múcio Tosta Gonçalves – Universidade Federal de São João Del Rei

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 11 de abril de 2012.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicionais.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde, oportunidades, energia e força que sempre aparecem nos momentos em que acho que não vou conseguir.

Aos meus pais e familiares, pelo amor e por estarem sempre ao meu lado, entendendo meus momentos de ausência e acreditando nas minhas escolhas.

Ao professor Daniel Jardim Pardini, meu orientador, pela confiança depositada em minha pessoa e em meu trabalho, ao me convidar a fazer esta pesquisa de relevância para o conhecimento na área de estratégia e das relações ambidestras.

Ao professor Yuan Li, pelo conhecimento repassado.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração da FACE-FUMEC, pelos ensinamentos e convivência, em especial ao Doutor Alexandre Teixeira Dias.

Aos colegas da Turma 9, meus sinceros agradecimentos pelas contribuições e trocas realizadas, em especial aos amigos Isaac, Paulinha e Marcos Raul.

À querida Marthinha Lassance, pessoa imprescindível para conclusão deste trabalho. O seu apoio e carinho foram fundamentais.

Ao CIEMG, representado na pessoa da Sra. Maria Rita Passos Santana, pela cooperação e parceria na aplicação dos questionários desta pesquisa.

Aos amigos Carlos Pessoa, Ricardo Santana, Roger Maia, Rosália Santos, Selma Senra e Silvana Santos, fontes de inspiração que, desde sempre, me apoiam e contribuem para minha evolução pessoal, profissional e acadêmica.

A Dedéa, Dani, Rodrigo, Kaká e Fábio, pela amizade e horas de desabafo e companheirismo.

A todas as pessoas que responderam ao questionário ou, de alguma forma, contribuíram para o resultado desta pesquisa, muito obrigada por tudo.

“Não haverá borboletas se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses”.

Rubem Alves

RESUMO

Este trabalho refere-se à utilização da estratégia ambidestra por organizações brasileiras, envolvendo o governo e o mercado, diante de uma transição institucional. A estrutura da dissertação contém a fundamentação teórica sobre a estratégia ambidestra e as transições institucionais. Em seguida, discorre sobre o entendimento da influência dos fatores ambientais por meio das relações de cooperação, do governo, da inovação e da captação de recursos. No intuito de alcançar o objetivo deste trabalho, foi utilizada a metodologia com abordagens quantitativa e descritiva. Para realizar a pesquisa, aplicou-se uma *survey* em organizações brasileiras nos ramos de indústria e serviço. Na estruturação e validação do instrumento de investigação, fez-se o uso do método *Alpha de Cronbach*. Posteriormente, por meio da Análise de *Cluster*, foram identificados três conglomerados, sendo o primeiro composto por organizações que utilizam estratégias e relacionamentos voltados para o governo, o segundo pelas empresas ambidestras e o terceiro por organizações com fortes influências do mercado. Após a divisão dos grupos, foi necessário verificar se os *clusters* eram estatisticamente diferentes. Para esse procedimento, utilizou-se a técnica da Análise de Variância (ANOVA), que avalia as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos. Em seguida foi feita uma análise comparativa dos *clusters*, por meio das dimensões acesso e rentabilidade da empresa ao mercado, *exploitation*, aquisição de equipamentos, inovação e conhecimento e patente. Das 94 empresas pesquisadas, apenas 27 foram consideradas ambidestras. Percebeu-se que organizações brasileiras, em sua maioria, têm tendências a adotarem estratégias e relacionamentos mais voltados para o mercado que para o governo. Isso significa que, apesar de as influências governamentais serem necessárias nas transições institucionais, organizações brasileiras direcionam suas estratégias para o mercado. Esta pesquisa contribui com os estudos de estratégia ambidestra, uma vez que identifica como organizações brasileiras têm utilizado a ambidestria nas relações com o governo e com o mercado.

Palavras-chave: Estratégia ambidestra. Transição institucional. Análise de *Cluster*.

ABSTRACT

This work refers to the use of the ambidexterity strategy by the Brazilian organizations, involving the Government and the market, in the face of an institutional transition. The structure of the dissertation contains the theoretical reasoning on the ambidexterity strategy and institutional transitions. Then discuss the understanding of the influence of environmental factors by means of cooperative relations, Government, innovation, and fundraising. In order to achieve the goal of this work was used the methodology with quantitative and descriptive approach. To perform the search was applied a survey in Brazilian organizations in industrial and service sectors. In structuring and validation of research instrument, made sure the use of Cronbach's Alpha. Later, through cluster analysis identified three clusters, the first being composed by organizations that have close relationships with the Government, the second by the ambidexterity companies and the third by organizations with strong influences from the market. After the split of groups, it was necessary to verify that the clusters were statistically different. For this procedure used the technique of analysis of variance (ANOVA) that assesses the statistical differences between two or more groups. Next was made a comparative analysis of clusters, through constructs access and profitability of the company to market exploitation, acquisition of equipment, knowledge and innovation and patent. Of 94 companies surveyed, only 27 were considered ambidexterity. It was realized that Brazilian organizations mostly have to have closer relationships in the market than the Government. This means that, despite the Government's influences on institutional transitions are required, the Brazilian organizations are more influenced by the market. This research contributes with ambidexterity strategy studies, since it identifies as Brazilian organizations have used the ambidexterity in relations with the Government and the market.

Keywords: Ambidexterity Strategic. Institutional transitions. Clusters Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Dinâmica das estratégias ambidestras nas relações das empresas com o governo e mercado.....	28
----------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise do ambiente externo.....	33
Quadro 2	Análise do ambiente interno.....	34
Quadro 3	Ameaça das cinco forças.....	35
Quadro 4	Construtos, dimensões e variáveis do questionário de ambidestria estratégica.....	53
Quadro 5	Dimensões do coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i>	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Estados pesquisados.....	50
Gráfico 2	Formação acadêmica dos entrevistados.....	52
Gráfico 3	Representatividade por setor.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de empresas por setor pesquisado.....	51
Tabela 2	Grau de confiabilidade dos construtos.....	54
Tabela 3	Número de organizações por cluster.....	57
Tabela 4	Teste de significância estatística dos grupos.....	59
Tabela 5	Análise de variância (ANOVA).....	59
Tabela 6	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas dimensões.....	60
Tabela 7	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão acesso e rentabilidade da empresa ao mercado.....	61
Tabela 8	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q2011 a Q2015	61
Tabela 9	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação às questões Q2011 a Q2015	62
Tabela 10	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão monitoramento do mercado	63
Tabela 11	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q2021 a Q2029	64
Tabela 12	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão <i>exploitation</i>	65
Tabela 13	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5011 a Q5019	66
Tabela 14	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à questão Q5016.....	66
Tabela 15	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão aquisição de equipamentos	67
Tabela 16	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5021 a Q5026	68
Tabela 17	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação às questões Q5021, Q5022, Q5023, Q5025 e Q5026.....	68
Tabela 18	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão pesquisa e desenvolvimento	70

Tabela 19	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5031 a Q5039	71
Tabela 20	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão inovação..	72
Tabela 21	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5041 a Q5049	73
Tabela 22	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação às questões Q5041, Q5042, Q5043, Q5044 e Q5045.....	73
Tabela 23	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação à dimensão conhecimento e patente.....	75
Tabela 24	Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5051 a Q5056	75
Tabela 25	Análise comparativa dos <i>clusters</i> em relação às questões Q5051, Q5054, Q5055 e Q5056	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CIEMG	Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais
PIB	Produto Interno Bruto
PT	Partido dos Trabalhadores
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Transições institucionais.....	20
2.1.1 O paradoxo governo <i>versus</i> mercado.....	21
2.2 Influências do governo.....	22
2.3 Estratégia ambidestra.....	24
2.3.1 O sistema de contingência da estratégia ambidestra envolvendo o governo e o mercado.....	27
2.4 O ambiente nas relações institucionais.....	30
2.4.1 A turbulência no ambiente organizacional.....	31
2.4.2 O monitoramento do mercado.....	32
2.4.3 Competitividade.....	34
2.5 A cooperação nas relações institucionais.....	38
2.6 A inovação nas relações institucionais.....	40
2.7 Recursos nas relações institucionais.....	42
2.7.1 Dependência de recursos.....	43
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 Estratégia da pesquisa.....	46
3.1.1 Coleta de dados.....	46
3.2 Tratamento dos dados.....	47
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	50

4.1 Caracterização da amostra	50
4.2 Grau de confiabilidade dos construtos	53
4.3 Análise de <i>Cluster</i>	56
4.3.1 Seleção e características dos <i>clusters</i>	57
4.3.2 Validação dos <i>clusters</i>	58
4.4 Comparação entre os <i>clusters</i>	59
4.4.1 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão acesso e rentabilidade da empresa ao mercado	60
4.4.2 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão monitoramento e variações do mercado	63
4.4.3 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão <i>exploitation</i>	64
4.4.4 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão aquisição e desenvolvimento de equipamentos e instalações	67
4.4.5 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão pesquisa e desenvolvimento	69
4.4.6 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão inovação	72
4.4.7 Análise comparativa dos <i>clusters</i> “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão conhecimento e patente	74
 CONCLUSÃO	 78
 REFERÊNCIAS	 82
 APÊNDICES	 93

INTRODUÇÃO

As estratégias ambidestras nas relações institucionais envolvendo tanto o governo quanto o mercado é o tema central de discussão nesta dissertação. A estratégia ambidestra é um novo conceito utilizado nos estudos de estratégia organizacional, que aborda as competências estratégicas de sucesso, utilizadas concomitantemente pela empresa nas suas relações com entes governamentais e com o mercado (LI; PENG, 2008; O'REILLY; TUSHMAN, 2007).

A ambidestria refere-se à capacidade de se utilizar com habilidade equânime as mãos ou pés, desenvoltura que pode ser aprendida e estimulada em atividades que requerem agilidade (FERREIRA, 1999). No ambiente organizacional a estratégia ambidestra estaria associada à capacidade de estruturação de ações de empresas que necessitam entender simultaneamente paradoxos como *exploration versus exploitation* (BENNER; TUSHMAN, 2003; HE; WONG, 2004; ROTHAERMEL; DEEDS, 2004; SMITH; GUPTA; SHALLEY, 1995), alinhamento *versus* adaptabilidade (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; LIN; YANG, DEMIRKAN, 2007), eficiência *versus* inovação (O'REILLY; TUSHMAN, 2007), diferenciação *versus* estratégia de baixo custo (PORTER, 2004), inovação incremental *versus* inovação radical (BENNER; TUSHMAN, 2003), fatores governamentais *versus* fatores mercadológicos (LI; PENG, 2008), entre outras demandas paradoxais. Especificamente neste estudo, a abordagem ambidestra está relacionada ao entendimento das transições institucionais por meio das influências das forças do governo e do mercado no desempenho das atividades organizacionais. Entende-se por transição institucional as mudanças de natureza formal que alteram a arena de atuação da organização (MEGGINSON; NETTER, 2001; PENG, 2003).

No contexto ambidestro abordado são estudados alguns fatores que fazem parte da dinâmica que rege o mercado, que são o ambiente, a cooperação, os recursos, a inovação e as relações com o governo. Estudos que abordam as relações da organização com o ambiente institucional têm buscado entender os movimentos que regem a dinâmica das interações da empresa com o Estado e o mercado (MEGGINSON; NETTER, 2001; PENG, 2003). Entre estes movimentos, as trajetórias institucionais se traduzem em importantes elementos para entender a repercussão do ambiente econômico e social nas organizações.

De acordo com os estudos de Keister (2009), Khanna; Yafeh (2007), Nee (2008), Siegel (2007) e Walder (1995), nas duas últimas décadas as trajetórias institucionais em algumas economias emergentes sugerem que as decisões estratégicas estão sendo influenciadas mais pelas forças de mercado que pelas forças governamentais.

Por outro lado, os efeitos da recente crise econômica norte-americana mostram que não se pode afirmar que as influências do governo estão perdendo importância, haja vista as fortes intervenções dos governos dos EUA, da Inglaterra e da Alemanha nas economias locais, por meio de medidas específicas e pacotes econômicos destinados a conter as dificuldades financeiras do setor privado.

Com este trabalho pretende-se entender como as organizações têm tratado esses relacionamentos com o governo e o mercado em situações de crise que, muitas vezes, motivam as transições institucionais. Nos períodos turbulentos, as empresas são levadas a desenvolverem estratégias destinadas a lidar com as novas mudanças, sejam de natureza governamental (ilustram estes casos as intervenções governamentais em momentos de crise) ou mercadológica (a busca de inovações ou parcerias que possibilitem adaptar as mudanças em curso).

A utilização da estratégia ambidestra sugere que a organização consegue, diante de uma transição institucional, gerar ações para acompanhar as políticas governamentais quando a presença do Estado é bastante intensa na economia, situações que não devem ser desprezadas por empresas nacionais e estrangeiras (LI; PENG, 2008; RODRIGUEZ et al., 2006). Quando diminui a influência do Estado no mercado e a economia passa a se desenvolver por meio de fortes investimentos e lucratividade das próprias organizações, a organização que detém a capacidade ambidestra direciona suas estratégias no sentido de acompanhar os movimentos mercadológicos.

Nas economias emergentes que passam por transições institucionais, verifica-se que as forças de mercado estão cada vez mais intensas e crescentes, o que não significa que as influências do governo estão mais fracas (MEGGINSON; NETTER, 2001; MEYER; PENG, 2005). Dessa forma, além de estratégias mercadológicas, as organizações também precisam desenvolver políticas e capacidades para lidar com o governo.

Segundo Li e Peng (2008), quando as influências do governo e do mercado são fortes, as organizações crescem durante as transições institucionais por meio do

desenvolvimento de um conjunto de capacidades denominadas estratégias ambidestras, ou seja, a habilidade de trabalhar simultaneamente com essas duas forças.

Na mesma linha de raciocínio, Child e Rodrigues (2005) argumentam que, com o aumento da competição em nível global, os governos das economias emergentes passaram a investir em ações destinadas a diminuir o risco competitivo das organizações locais. Assim, apesar de as influências do mercado crescerem consideravelmente, não se pode ignorar as influências do governo na atuação de organizações nacionais e estrangeiras.

Esta pesquisa faz parte da replicação de um estudo realizado na China, Rússia e Índia, com a intenção de entender da teoria ambidestra envolvendo o governo e o mercado nos países em desenvolvimento que compõem o BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China. Nestes países foi aplicado um questionário que retrata como se manifesta a estruturação de estratégias ambidestras na relação das organizações com o governo e o mercado, aqui entendido os fornecedores, concorrentes, instituições financeiras, compradores e outros parceiros.

Diante de tal contexto, intenciona-se responder à seguinte questão de pesquisa: **de que maneira organizações brasileiras têm utilizado estratégias ambidestras nas relações com o governo e o mercado?**

Com a presente pesquisa deseja-se expandir o conhecimento acerca da concepção de ambidestria nos estudos de estratégia e entender de que maneira organizações brasileiras têm se comportado em relação às influências, ora do governo, ora do mercado.

Assim, o objetivo geral desta dissertação é avaliar como organizações brasileiras utilizam estratégias ambidestras nas relações com o governo e o mercado. como objetivos específicos tem-se:

1. Verificar as características das relações das organizações com o mercado no que se refere ao acesso, rentabilidade e monitoramento deste;
2. Avaliar as relações de cooperação organizacional com compradores, parceiros, instituições financeiras, fornecedores e concorrentes;
3. Avaliar as relações organizacionais com o governo quanto ao acesso a recursos, informações, incentivos e dificuldades na adoção de planos governamentais destinados à indústria;

4. Verificar se as organizações brasileiras podem ser consideradas ambidestras em relação aos relacionamentos com o governo e com o mercado.

Uma das contribuições do estudo é compreender como empresas brasileiras têm lidado com as transições institucionais em termos das estratégias de cooperação, das relações com o governo e da busca de recursos e inovação diante das mudanças ocorridas no ambiente institucional da organização brasileira. Outro fator que denota a relevância desta dissertação refere-se aos resultados a serem obtidos da pesquisa que poderão ser comparados a de outros países em desenvolvimento, investigações que já estão sendo realizadas na China e na Rússia (LI; PENG, 2008).

Além desta introdução, a presente dissertação está estruturada em mais quatro partes. O segundo tópico trata da fundamentação teórica, que contextualiza o trabalho no que diz respeito às transições institucionais, à teoria ambidestra, ao paradoxo governo *versus* mercado, bem como aos construtos ambiente, cooperação, recursos e inovação. A terceira parte apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. A sessão seguinte analisa os resultados obtidos e, por fim, o quinto tópico aborda as conclusões do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico abrange a revisão da literatura no que concerne ao entendimento conceitual das transições institucionais e da teoria ambidestra. Aborda, também, a relação do paradoxo governo *versus* mercado, as concepções de estratégia ambidestra envolvendo governo e o mercado e os fatores ambientais das organizações relativos às atividades de cooperação, relacionamentos com o governo, disponibilidade de recursos e processos de inovação.

2.1 Transições institucionais

De acordo com Peng (2003, p. 275), transições institucionais são “mudanças fundamentais e compreensivas apresentadas de acordo com as regras formais e informais do jogo que afetam os *players* organizacionais”. Esses procedimentos regulamentados que transitam no âmbito do governo e do mercado podem interferir diretamente nas atividades da organização. No caso das economias emergentes, para alguns autores, as transições institucionais tendem a se mover do controle governamental para a competição de mercado (MEGGINSON; NETTER, 2001), ou seja, as mudanças normativas que regem a competitividade nos mercados tendem a se sobrepor à interferência do governo na economia. Ainda nessa mesma linha de raciocínio, Meyer e Peng (2005) observam que algumas pesquisas têm direcionado o foco para os caminhos trilhados por organizações que se movem para fora da “órbita” do controle e da propriedade governamental. São estudos que versam sobre os processos de privatização e a competição em mercados emergentes (DOH, 2000; MEGGINSON; NETTER, 2001; MERCHANT, 2007).

Por outro lado, se, de fato, nas últimas duas décadas economias emergentes como a China e a Rússia migraram das influências governamentais para as forças de mercado (LI; PENG, 2008) não se deve afirmar que a influência do Estado no mercado se mostra em declínio (KEISTER, 2009; KHANNA; YAFEH, 2007; NEE, 2008; PUFFER; McCARTHY, 2007; SIEGEL, 2007; WALDER, 1995). No caso das economias emergentes do sudeste asiático os contatos políticos têm auxiliado as

organizações a viabilizarem novos empreendimentos nesses países (LI; ZHANG, 2007; PENG; LUO, 2000; YEUNG, 2006). Nelson (2007) revela que mesmo as empresas estrangeiras perceberam que as capacidades de mercado, por si só, não são suficientes para a consolidação de seus negócios nessas economias. Assim, organizações que tradicionalmente atuam no mercado internacional têm buscado, ainda, assimilar os aspectos do ambiente institucional, direcionando recursos e esforços no desenvolvimento de relações com entidades governamentais locais (LI; PENG, 2008; LUO; PENG, 1999; SIEGEL, 2007; ZHOU et al., 2008).

Segundo Palombo e Sauer (2011), o ambiente institucional é formado pelas regras do jogo e incentivam ou dificultam o desenvolvimento econômico, assim como as relações sociais, culturais, legais e políticas que direcionam e determinam a produção dos bens e serviços, comercialização e distribuições pela economia. Nesse contexto, Williamson (1985) relata que o desenho das instituições constitui uma das variáveis mais importantes para o desenvolvimento e o crescimento econômico de um país, pois podem influenciar a estrutura setorial e a conduta dos agentes econômicos. Consequentemente, qualquer mudança ou alteração nessas instituições serão também relevantes e devem ser analisadas.

2.1.1 O paradoxo governo *versus* mercado

De acordo com Lewis (2000), as transições institucionais nas economias emergentes representam paradoxos repletos de tensões e contradições. Apesar dos dilemas decorrentes de ambiguidades que levam a incertezas sobre as influências prevalentes, seja do mercado ou do Estado, pesquisadores e gestores estão aceitando melhor estes paradoxos e utilizando-os de maneira construtiva para embasar possíveis decisões estratégicas a serem tomadas (LADO et al., 2008).

A visão dominante, apoiada principalmente por interesses ideológicos ocidentais, é a de que a forte intervenção governamental na economia é prejudicial para as empresas que buscam desempenho econômico. Para alguns autores prevalece, ainda, a tendência de privatização de empresas públicas e a política de atratividade de capital estrangeiro, capitaneada por propósitos de redução da influência governamental e

introdução de elementos de competição de mercado (DOH, 2000; MEGGINSON; NETTER, 2001; UHLENBRUCH; DE CASTRO, 2000).

Se, por um lado, o pensamento ocidental converge para a necessidade da diminuição da interferência do governo no mercado, por outro não se deve subestimar as forças presentes nas relações com as entidades governamentais. Em especial nas economias emergentes, alguns fatores têm contribuído para o reconhecimento da importância do Estado. Isso se deve pelo próprio movimento das transições institucionais em direção a mercados mais formais amparados pela legitimação das forças governamentais (WORLD BANK, 1996). Aspectos de natureza cultural também fundamentam o suporte da presença do governo em algumas economias emergentes. Países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), nos quais tradicionalmente predominam a cultura coletivista (HOFSTEDE, 2007), em geral apresentam boa receptividade às fortes regras ditadas pelos governos centrais (FANG; ZHAO; WORM, 2008; LUO, 2008). Em ambientes turbulentos de grande competitividade, muitas vezes os governos podem funcionar como intermediadores, tendo como finalidade facilitar a atuação de seus *players* em outros mercados. Child e Rodrigues (2005) advogam que as empresas necessitam estar em sintonia com os governos para tirar o máximo de benefícios dessas negociações, prevalecendo um aumento da escala e escopo da intervenção governamental durante as transições institucionais.

2.2 Influências do governo

O governo afeta as alianças e as redes estratégicas por meio de exigências formais impostas aos métodos de entrada em mercados externos (PORTER, 1989). Em alguns países, os governos desencorajam ou até mesmo proíbem a entrada de subsidiárias integrais, fazendo com que as organizações se aliem com empresas locais. Por outro lado, instituições governamentais tendem a adotar políticas mais liberais, mas sempre impõem suas exigências (PENG, 2008). No mercado interno, o governo também influencia as estratégias e tomada de decisões das organizações por meio de forças político-legais e econômicas.

Segundo Write et al. (2011), as forças político-legais incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias

comissões e instâncias em cada nível de governo. Isso significa que o governo tem liberdade para legislar de acordo com suas necessidades e interesses, afetando positivamente ou negativamente as organizações. Como principais exemplos, têm-se o impacto do aumento ou diminuição do Produto Interno Bruto (PIB), bem como elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. Esses fatores afetam diretamente o desempenho das empresas, uma vez que o resultado pode ser alterado com as variações ocorridas em suas receitas e despesas.

O desempenho das instituições constitui uma das variáveis mais importantes para o desenvolvimento e o crescimento econômico de um país (WILLIAMSON, 1985), pois eles podem influenciar a estrutura setorial e a conduta dos agentes econômicos. Os governos podem controlar o acesso a determinados setores com exigências de licenciamento, políticas de desenvolvimento econômico e outras regulamentações (WRITE et al., 2011).

As políticas de desenvolvimento econômico podem ser consideradas uma maneira de transferência de recursos, principalmente nos casos em que o governo pretende, por meio de incentivos concedidos às empresas, promover a geração de emprego em determinadas áreas. Cox e McCubbins (1986) consideram a distribuição de empregos entre grupos de eleitores como um caso especial de política distributiva em que, por um lado, o governo concederia um subsídio econômico, como uma menor alíquota de imposto e, por outro, a empresa abriria postos de trabalho. Alguns estados brasileiros adotam essa estratégia, oferecendo às empresas industriais uma redução na alíquota ou na base de cálculo do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), objetivando atraí-las para seus territórios e, dessa forma, gerarem mais empregos em seus estados.

O incentivo fiscal, além de beneficiar a geração de empregos, melhora o desenvolvimento econômico. Para Diniz e Fortes (2007, p. 283), “os incentivos fiscais representam um dos meios pelo qual o Estado exerce sua função incentivadora na ordem econômica, outorgando benefícios aos contribuintes que se comprometerem a concretizar determinadas obrigações”. Dessa maneira, os incentivos fiscais estimulam melhores resultados das organizações.

As estratégias adotadas pelo governo tanto na esfera municipal quanto na estadual ou na federal podem variar e, nesse sentido, Porter (1989) considera que o papel adequado do governo é o de encorajar ou forçar as organizações a aumentarem suas aspirações e se deslocarem para níveis cada vez mais altos de desempenho

competitivo. As políticas governamentais que têm sucesso são aquelas que geram um ambiente no qual as empresas possam ganhar vantagem competitiva mais do que aquelas que envolvem o governo diretamente no processo, exceto em nações ainda no início do processo de desenvolvimento. Porém, a maioria das políticas governamentais é feita para resultados em curto prazo, tais como subsídios, proteção e fusões arrançadas, políticas estas que retardam a inovação (PORTER, 1989).

2.3 Estratégia ambidestra

Conforme já explicitado, a habilidade ambidestra diz respeito à capacidade de utilização, de maneira eficiente e equânime, de ambas as mãos. Na literatura de gerenciamento, alguns autores têm utilizado essa metáfora para teorizar sobre as capacidades organizacionais que envolvem resolver dilemas, como decidir sobre a busca de novos conhecimentos no mercado (*exploration*) ou o uso ou desenvolvimento de conhecimentos já adquiridos (*exploitation*) (LEVINTHAL; MARCH, 1993; PARDINI; SANTOS; GONÇALVES, 2008) ou mesmo questões associadas a ser eficiente com os recursos existentes *versus* buscar a inovação em prol de uma maior eficiência (O'REILLY; TUSHMAN, 2007).

A principal questão na ambidestria organizacional é o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*. Segundo Levinthal e March (1993), a sobrevivência da organização exige um equilíbrio entre os enfoques, pois são duas forças complementares. *Exploitation* se refere a temas como “escolher, produzir, ter eficiência, selecionar, implementar e executar. Por outro lado, *exploration* está voltado para indagar, apurar variações, dimensionar riscos, experimentar, flexibilizar, descobrir e inovar. A essência da *exploitation* está nas competências, tecnologias e paradigmas e a essência do *exploration* é experimentar novas alternativas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Benner e Tushman (2003) definem *exploitation* e *exploration* como uma situação de pesquisa, sendo que o primeiro envolve capacidades tecnológicas existentes nas organizações e o segundo requer novas oportunidades. A perspectiva a ser adotada neste estudo trata do aspecto estratégico da ambidestria, em especial na orientação externa que foca nas capacidades de lidar com as pressões do governo e do mercado em períodos de transições institucionais.

Peng (2008) defende que tanto a atividade de *exploration* quanto a de *exploitation* são importantes e, com frequência, ocorrem simultaneamente, mas existe uma ponderação entre as duas, uma vez que as organizações têm recursos limitados. Em ambientes que tendem à *exploitation*, uma combinação de poucas empresas pode ser mais benéfica. Por outro lado, em ambientes mais adequados à *exploration*, relacionamentos com várias organizações são preferíveis. Ressalta-se que muitos relacionamentos interempresas passam de uma ênfase a outra, ilustrando a dinâmica ambidestra. Essa situação pode ser exemplificada em um contexto de empreendimentos, no qual um novo negócio costuma basear-se em aprendizados anteriores, redes consolidadas e recursos externos atuais dos empreendedores fundadores para garantir sua sobrevivência (*exploitation*). Em sequência, após haverem esgotado as oportunidades iniciais, a organização busca novas oportunidades. Nesse contexto, a empresa muda para *exploration*, no sentido de investigação de novos domínios e busca ativamente novas oportunidades.

Em outra visão, Levinthal e March (1981) e Kyriakopoulos e Moorman (2004) entendem que uma organização que enfatiza *exploration* jamais obterá resultados associados ao conhecimento incorporado. De outra forma, se concentrar seus esforços em *exploitation*, sofrerá, com o passar do tempo, o impacto da obsolescência. Assim, por serem complementares, os dois enfoques precisam de equilíbrio.

A estratégia ambidestra durante as transições institucionais representam capacidades dinâmicas que podem fazer com que empresas vencedoras diferenciem-se das perdedoras em ambientes de profundas mudanças nas relações com o Estado e o mercado (LI; PENG, 2008; O'REILLY; TUSHMAN, 2007). Portanto, durante as transições institucionais são raras as organizações que utilizam de estratégias que conseguem, simultaneamente, responder às pressões governamentais e mercadológicas. A utilização do plural “governos” e “mercados” procede, uma vez que a dimensão de análise perpassa pela relação da organização com múltiplos governos (federal, estadual, municipal e estrangeiro) e múltiplos mercados (produto, trabalho, tecnologia e fatores mercadológicos) (LI; PENG, 2008).

A literatura de estratégia ambidestra se ampara em três abordagens (LI; PENG, 2008): a primeira é relativa aos estudos que versam sobre as transições institucionais e as escolhas estratégicas utilizadas pelas organizações (HE; TIAN; CHEN, 2007; PUFFER; McCARTHY, 2007). Uma segunda visão trabalha aspectos de natureza política e estratégias não focadas no mercado (BARON, 1995; BONARDI et

al., 2005; CAPRON; CHATAIN, 2008) e uma terceira abordagem se concentra nos recursos e habilidades como direcionadores do desempenho das organizações, quando as novas regras não são completamente conhecidas.

A primeira abordagem refere-se aos estudos que versam sobre os conceitos de transição institucional e as estratégias adotadas nesses períodos. As pesquisas evidenciam aquelas ações focadas na influência do mercado na definição das estratégias organizacionais (PENG, 2003) e, mais recentemente, alguns pesquisadores têm direcionado os trabalhos para o entendimento das influências governamentais nos direcionamentos estratégicos da organização (HE; TIAN; CHEN, 2007; PUFFER; McCARTHY, 2007).

Os autores que se enquadram na segunda abordagem desenvolvem pesquisas sobre aquelas estratégias de origem política que buscam potencializar as possíveis influências as quais gestores que atuam na esfera governamental trazem para aumentar a competitividade das organizações (BARON, 1995; BONARDI et al., 2005; CAPRON; CHATAIN, 2008). Um exemplo que ilustra essas ações é a nomeação de funcionários do governo para a diretoria corporativa ou mesmo a indicação de executivos para servir ao governo (FACCIO, 2006; HILLMAN; ZARDKOOHI; BIERMAN, 1999). No caso das economias emergentes, esse comportamento estratégico pode significar uma oportunidade para ter mais acesso às regras e funcionamento do jogo em um ambiente no qual mais frequentemente ocorrem transições institucionais (PEARCE et al., 2008, p. 494). Algumas pesquisas têm apontado uma relação positiva entre o uso destas estratégias e o desempenho organizacional (KING, 2007; RODRIGUEZ et al., 2006).

A terceira abordagem diz respeito aos estudos das capacidades dinâmicas utilizadas para a elaboração de estratégias ambidestras. Para alguns autores, durante as transições institucionais são raras as organizações que obtêm sucesso simultaneamente na utilização de estratégias destinadas às transições governamentais e mercadológicas (BARNEY, 1991; O'REILLY; TUSHMAN, 2007). Isso se deve, principalmente, ao fato de as empresas não conhecerem as verdadeiras “regras do jogo” (PENG, 2003). No âmbito competitivo, ao saberem estruturar e executar estratégias ambidestras, estas empresas se distinguem das demais. Essas ações formam um conjunto de capacidades dinâmicas utilizadas pela organização para se adaptarem aos seus diferentes ambientes governamentais e mercadológicos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; LI; PENG, 2008).

Teece (2007) argumenta que as capacidades dinâmicas têm três componentes: (1) monitorar o mercado; (2) aproveitar as oportunidades; e (3) reconfigurar o modelo de negócios. Monitorar o mercado sugere que as empresas se esforcem para examinar, buscar e explorar nos mercados locais e externos o conhecimento necessário para se manterem competitivas (*exploration*). Aproveitar as oportunidades recomenda que as empresas estruturem decisões estratégicas destinadas a aproveitar e aprimorar os conhecimentos já adquiridos (*exploitation*). Reconfigurar envolve redesenhar o modelo de negócios, realinhando ativos e modernizando rotinas. No caso deste estudo, o foco está centrado em entender, sob a perspectiva da teoria ambidestra, como se manifesta a utilização de estratégias ambidestras por empresas brasileiras no contexto das relações com o governo e o mercado. Alguns estudos têm tratado dessa questão no âmbito das estruturas internas das unidades de negócios, processos e sistemas – algumas ênfases voltadas para *exploitation* outras para *exploration* (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HE; WONG, 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 2007; SMITH; GUPTA; SHALLEY, 1995).

2.3.1 O sistema de contingência da estratégia ambidestra envolvendo o governo e o mercado

As duas dimensões identificadas no trabalho de Li e Peng (2008) referem-se às relações das organizações com os governos: governos interessados em exercerem influências e empresas interessadas em trabalharem com governos. A escolha estratégica do gestor organizacional perpassa por identificar e conhecer as implicações desses dois tipos de relacionamentos. A realidade das políticas governamentais dos países emergentes tem mostrado que os governos têm optado por intervir menos nos segmentos empresariais, o que propicia um ambiente para que as organizações se aproximem e trabalhem com a administração do Estado.

Para entender as situações em que prevalece uma maior ênfase, seja da influência exercida pelo governo ou do interesse que as empresas têm de trabalhar com os entes governamentais, Li e Peng (2008) propõem uma matriz que indica a dinâmica da utilização de estratégias ambidestras nas relações da organização com o mercado e o governo.

FIGURA 1 - Dinâmica das estratégias ambidestras nas relações das empresas com o governo e mercado



Fonte: Li; Peng (2008).

A tendência 1 refere-se à seleção do governo quando prevalece o interesse governamental em escolher as empresas ou segmentos com quem deseja trabalhar. Nessas situações torna-se indiferente o interesse das organizações atuarem juntamente com o governo. O movimento parte do Estado em direção àquelas áreas nas quais se pretende exercer influência e as empresas atingidas aceitam tacitamente a influência exercida pelo governo. Teece (2007) argumenta que as empresas estarão mais preparadas para atuar nesse estágio ao acompanharem as políticas e interesses setoriais do governo.

A tendência 2 diz respeito à situação de seleção mútua por parte de governo e empresas. No caso, prevalece tanto a influência governamental quanto o interesse da empresa em trabalhar com o governo. Em certos segmentos de mercado se requer a combinação de habilidades políticas e mercadológicas (DOH, 2000). Uma proveitosa estratégia a ser utilizada envolve alavancar essas duas habilidades por meio da reconfiguração do modelo de negócio, compartilhando as capacidades adquiridas no passado e no presente ou mesmo migrando aquelas bem sucedidas em um mercado específico para aquele que se pretende atuar (TEECE, 2007, p. 1336).

A tendência 3 é denominada seleção mercadológica, uma vez que prevalecem as forças do mercado na competição entre *players*. A influência do governo é relativamente fraca e as empresas têm poucos interesses em trabalhar com o governo.

Pode-se dizer que as organizações atuam em um “mercado de livre competição”. O entendimento é que as empresas precisam desenvolver consciência e competências básicas para tratar com os governos, até mesmo quando estiverem operando em segmentos em que imperam a alta competição mercadológica. A resposta estratégica típica é o compromisso de barganhar constantemente com o governo.

A tendência 4 refere-se àquelas situações em que as influências do governo são relativamente fracas e o próprio governo não está interessado em trabalhar com as organizações. Contudo, algumas empresas, para alcançarem suas metas estratégicas, estão interessadas em ir ao encontro de relacionamentos com o governo, aproveitando certas oportunidades (HILLMAN; HITT, 1999). Essa situação pode ser exemplificada por meio do ocorrido no estado brasileiro do Rio Grande do Sul, após a eleição no final de 1998, em que o Partido Trabalhista (PT) criou um problema para a Dell (NELSON, 2007). No começo de 1998, a Dell assinou um investimento de \$100 milhões em um contrato que previa que o governo do Rio Grande do Sul seria mais amigável com as multinacionais e que a Dell obteria os benefícios do pacote que consistia em reduzir os impostos em 75% por 12 anos, além de um empréstimo de \$16 milhões. Durante a campanha para as eleições, o candidato do PT atacou como “excessiva” a concessão garantida à Dell (e também para a Ford, em um acordo similar). Uma vez que o novo governador estaria no poder, a Ford, que tinha recebido um acordo similarmente preferencial do governador anterior, optou por ir para outro estado brasileiro. Percebendo que o novo governador estava sendo criticado por perder os empregos associados à Ford, a Dell aproveitou da oportunidade para renegociar com o novo governador, argumentando sobre a sua atividade não poluente e sobre possíveis benefícios das novas tecnologias a serem geradas com a implantação da planta. Não querendo perder outro de seus maiores investidores, o novo governador concordou em manter os benefícios fiscais para a Dell, obtendo, em contrapartida, a doação de computadores para as populações de baixa renda do estado (LI; PENG, 2008).

A análise das tendências permite dizer que desenvolver somente capacidades mercadológicas pode não ser suficiente para alcançar um desempenho superior. Durante as transições institucionais, empresas com capacidades ambidestras têm maior probabilidade de se projetarem como forças de alto poder competitivo em seus segmentos. King (2007) admite que se, por um lado, as capacidades mercadológicas são bastante enfatizadas nos ambientes competitivos, por outro

estratégias que não focam o mercado e privilegiem as relações com o governo podem tornar-se um diferencial de difícil imitação pelos concorrentes.

2.4 O ambiente nas relações institucionais

As organizações cada vez mais estão sofrendo pressões dos ambientes interno e externo, precisando se adaptar às constantes mudanças para se manterem no mercado. Estas pressões podem advir do governo, por meio de políticas, incentivos e pacotes econômicos, como também dos demais *stakeholders* que têm interesses nos resultados das empresas. Para Selznick (1948), a organização é um sistema dinâmico em constantes mudanças e adaptações às pressões internas e externas e que se encontra em permanente evolução. Pfeffer e Salancik (1978) alegam que ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização, uma vez que a empresa se relaciona com o mercado para continuar suas atividades e atingir seus objetivos.

De acordo com Donaldson (2007), uma organização procede de um conjunto de relacionamentos entre os respectivos membros, pois a empresa está em constante adaptação ao meio do qual recebe demandas, favorecendo o aparecimento de incertezas e dependências. Na mesma linha de raciocínio, Thompson (1967) afirma que as organizações complexas são sistemas abertos, submetidos às incertezas, mas, ao mesmo tempo, sujeitos aos critérios de racionalidade e, por consequência, necessitando de determinação e certezas. O sistema aberto mantém uma interação constante com seu ambiente e atinge um equilíbrio dinâmico, ao mesmo tempo em que conserva a capacidade de trabalho. Dessa forma, “a sobrevivência do ambiente não seria possível sem uma alimentação contínua, uma transformação contínua e uma produção contínua” (KAST; ROSENZWEIG, 1976, p. 132).

A ambiência, segundo Bornholdt (1997), é composta por três elementos: o macroambiente, o ambiente operacional e o ambiente interno. O macroambiente é composto pelas questões econômicas, governamentais, ecológicas, sociais, culturais e do mercado internacional. Para este autor, quanto mais desenvolvido um país, mais o governo interage e faz da sua política o desenvolvimento das empresas. A ambiência operacional diz respeito ao mercado em que a empresa atua e, portanto, são muito importantes na gestão da empresa. Fazem parte deste ambiente os consumidores,

fornecedores, concorrentes, distribuidores, comunidades, entre outros. O ambiente interno é composto pelos recursos, processos e pessoas.

Dessa maneira, torna-se de grande importância a relação dos gestores com o ambiente que cerca as organizações, pois, de acordo com Pfeffer e Salancik (1978), as empresas devem ser vistas em termos de sua interdependência com sua ambiência. Em outras palavras, os autores enfatizam que as organizações não são autônomas e dirigidas por si mesmas, necessitando de recursos (capital, materiais, equipamentos, pessoal, informações, entre outros) e, para tanto, precisam interagir e negociar com o seu ambiente.

2.4.1 A turbulência no ambiente organizacional

A turbulência ambiental não é causada somente pela presença de outras organizações, mas pelo campo dinâmico de forças existentes no próprio ambiente, criando um alto grau de incerteza para o sistema, levando-o a enfrentar situações cada vez mais mutáveis e imprevisíveis. As organizações, para melhor se adaptarem com sucesso ao ambiente, devem, por meio da colaboração, reduzir a incerteza tecnológica, permitindo um mecanismo de monitoramento obedecido por todas as organizações do sistema (DONALDSON, 1967).

O ambiente de campos turbulentos requer um relacionamento que, enquanto se potencializa a cooperação, reconhece que cada organização é autônoma. Além da cooperação interorganizacional, ocorre, nesse tipo de ambiente, uma constante mudança associada à inovação, gerando incerteza e motivação para pesquisa e desenvolvimento ou tecnologia avançada.

Segundo Ansoff (1975), a empresa deve utilizar o conhecimento estratégico gerado pela inteligência competitiva para antecipar-se às mudanças repentinas, urgentes e não familiares na perspectiva da organização que ameaçam, seja por uma grande reversão na lucratividade, seja por uma perda de uma grande oportunidade. Entende-se por inteligência competitiva as vantagens de uma organização, como criação de valor superior aos dos concorrentes, porém com algumas brechas (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003; PETERAF; BARNEY, 2003).

Para uma organização ter vantagem competitiva, é necessário que os gestores considerem as seguintes situações: (i) o valor criado é a diferença entre a disposição a pagar e custo de oportunidade; (ii) os concorrentes são considerados os competidores diretos da empresa; e (iii) o intervalo de tempo é adequado ao ciclo de desenvolvimento de negócios no setor (BRITO; BRITO, 2011).

Por outro lado, considerando a relação entre vantagem competitiva e o desempenho organizacional, conforme os autores Tang e Liou (2010), têm-se que a vantagem competitiva é condição insuficiente para o desempenho, uma vez que a lucratividade, na maioria dos casos, é o único fator de avaliação. Outros fatores devem ser levados em consideração, como, por exemplo, aspectos e decisões da gestão empresarial (BRITO; BRITO, 2011).

2.4.2 O monitoramento do mercado

Um dos primeiros autores a estudar o monitoramento ambiental foi Aguilar (1967), que definiu como sendo a maneira de adquirir informações relevantes a respeito dos eventos e relacionamentos do ambiente externo de uma organização. Beal (2000) argumenta que monitorar o ambiente permite que a organização identifique as oportunidades e ameaças e, dessa forma, formule estratégias competitivas alinhadas ao ambiente em que está inserida. Para Goodrich (1987), o monitoramento do ambiente tem consequências no desenvolvimento dos negócios futuros da organização, uma vez que a empresa pode identificar, acompanhar e analisar as tendências e variações ocorridas neste ambiente. Os autores Choo (1999) e Suh, Key e Munchus (2004) definem monitoramento ambiental como a aquisição e uso de informações sobre acontecimentos, tendências e relacionamentos do ambiente externo da organização, auxiliando os executivos a avaliarem incertezas, planejarem e tomarem decisões futuras da organização.

Segundo Raymod (2003), em função das mudanças ambientais, os executivos têm dado especial atenção às atividades de monitoramento do mercado, evitando a estagnação da organização. Este monitoramento é importante para o alcance do sucesso competitivo das estratégias, pois amplia a visão do primeiro passo do processo, ligando estratégia e ambiente (BEAL, 2000).

A informação ambiental pode ser obtida tanto por fontes pessoais a impessoais quanto de fontes externas a internas à organização (AGUILAR, 1967). Dessa maneira, as empresas devem constantemente reunir os dados relacionados a importantes fatores ambientais e considerarem suas implicações (CERTO; PETER, 2010).

De acordo com Cancellier e Alberton (2008, p. 1) “as empresas precisam identificar e selecionar as variáveis externas relevantes a serem monitoradas e as respectivas fontes que possam informar sobre elas. Essa atividade de leitura e compreensão do ambiente é chamada de monitoramento ou monitoração ambiental”.

As organizações devem mapear o ambiente, fazendo um diagnóstico externo para verificar as oportunidades - que devem ser exploradas - e as ameaças, que devem ser neutralizadas. Além disso, devem fazer uma avaliação interna da empresa com o intuito de identificar os pontos fortes - que devem ser ampliados - e os pontos fracos, que devem ser corrigidos ou melhorados. Essa abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos existentes internamente em uma empresa com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta (CERTO; PETER, 2010).

O trabalho de mapeamento e interpretação das interações entre oportunidades e ameaças, frente às forças e fraquezas mais relevantes em cada cenário, permite identificar as potencialidades e debilidade da organização, em termos de médio e longo prazo, bem como destacar as forças e fraquezas críticas para o sucesso ou o fracasso da instituição, no tempo considerado.

Conforme descrito por Certo e Peter (2010), alguns questionamentos são feitos para uma melhor análise dos fatores internos e externos, sendo que os fatores externos são avaliados pelas oportunidades e riscos mercadológicos, como demonstrado no Quadro 1. O monitoramento externo tem como objetivo reduzir a incerteza durante o processo decisório (AGUILAR 1967).

QUADRO 1 – Análise do ambiente externo

OPORTUNIDADES	RISCOS
Entrar em novos mercados ou segmentos? Aumentar a linha de produtos? Diversidade de produtos relacionados? Incluir produtos complementares? Integração vertical? Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?	Provável entrada de novos concorrentes? Aumento das vendas de produtos substitutos? Crescimento mais lento do mercado? Política governamental adversa? Crescente pressão competitiva? Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos do negócio?

Complacência com empresas rivais? Crescimento do mercado mais rápido? Outros?	Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores? Mudança de necessidades e gastos dos compradores? Mudanças demográficas adversas? Outros?
---	--

Fonte: Certo; Peter (2010).

De acordo com o Quadro 2, os fatores internos são avaliados pelos pontos fortes e fracos das organizações.

QUADRO 2 – Análise do ambiente interno

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Uma competência distintiva? Recursos financeiros adequados? Boa habilidade competitiva? Considerada pelos compradores? Líder reconhecido no mercado? Estratégias de áreas funcionais bem concebidas? Acesso a economias de escala? Isolado (pelo menos um pouco) da forte pressão de concorrentes? Dona da tecnologia? Vantagem de custo? Vantagens competitivas? Capacidade de inovação de produtos? Administração competente? Outros?	Direção estratégica não clara? Posição competitiva deteriorada? Instalações obsoletas? Lucratividade baixa? Falta de talento e profundidade administrativa? Falta de experiência ou competências-chave? Controles ruins na implementação de estratégia? Contaminado com problemas operacionais internos? Vulnerável a pressões da concorrência? Ficando para trás em P & D? Vantagens de custo? Vantagens competitivas? Capacidade de inovação de produto? Administração competente? Outros?

Fonte: Certo; Peter (2010).

Diante dos questionamentos dos ambientes externo e interno, as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa (CERTO; PETER, 2010).

2.4.3 Competitividade

Competitividade é a capacidade de as organizações competirem. Porter (2004) identifica cinco forças competitivas que uma empresa encontra ao adentrar em

um determinado segmento - e que serão detalhadas mais à frente: (1) a intensidade da rivalidade entre os competidores; (2) a ameaça de novos concorrentes em potencial; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) o poder de barganha dos consumidores; e (5) a ameaça de produtos ou serviços substitutos. O desempenho da organização no setor dependerá do grau de competitividade que estas cinco forças exercem na indústria. Ainda segundo o autor, o objetivo da estratégia competitiva é encontrar uma posição em um setor no qual a empresa possa se defender melhor das forças competitivas ou possa influenciá-las a seu favor.

Na visão de Peng (2008, p. 38), dentre as ações que indicam um alto grau de rivalidade estão: (1) guerras de preço frequente; (2) proliferação de novos produtos; (3) campanha de propagandas intensas; e (4) ações e reações competitivas dispendiosas. Conforme demonstrado no Quadro 3, a consequência desta rivalidade ameaça as organizações por meio da redução dos lucros.

QUADRO 3 – Ameaça das cinco forças

As cinco forças competitivas	Indicativo das ameaças de forças competitivas fortes o suficiente para diminuir a lucratividade industrial
Rivalidade entre os competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de empresas competidoras - Concorrentes semelhantes em tamanho, influência e oferta de produtos - Compra de produtos de preço alto e demanda pouco frequente - Capacidade acrescentada em grande escala - Crescimento e declínio industriais lentos - Altos custos de saída
Ameaça de novos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas vantagens a baixo custo baseadas em escala (economias de escala) - Poucas vantagens a baixo custo não baseadas em escala - Diferenciação insuficiente dos produtos - Pouco temor de retaliações - Falta de políticas governamentais que restrinjam ou desencorajem novas entradas
Poder de barganha dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeno número de fornecedores - Fornecimento de produtos únicos, diferenciados - Determinada empresa não é um cliente importante dos fornecedores - Fornecedores dispostos e capazes de promover uma integração vertical para frente
Poder de barganha dos compradores	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeno número de compradores - Produtos que proporcionam pouca economia ou melhoria da qualidade de vida - Compradores que adquirem produtos padronizados sem qualquer diferenciação de determinadas empresas - Compradores em dificuldades financeiras - Compradores dispostos e capazes de promover uma integração vertical para trás
Ameaça dos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Substitutos com qualidades e funções superiores aos produtos existentes - Custos baixos de troca por substitutos

Fonte: Peng (2008).

Baseado na ameaça das cinco forças, ao menos seis cenários podem ser identificados no ambiente organizacional (PENG, 2008): o primeiro refere-se à importância do número de concorrentes, pois quanto mais concentrada é uma indústria, menos são os concorrentes e maior a probabilidade de que estes reconheçam a interdependência mútua existente, restringindo a rivalidade. Como exemplo, tem-se a indústria automobilística na qual os poucos concorrentes que tradicionalmente produzem carros de luxo não se envolvem em ações competitivas intensas (como grandes descontos), ao contrário das organizações que fabricam carros para o mercado de massa.

O segundo cenário diz respeito aos concorrentes que competem entre si por possuírem tamanho, influência no mercado e oferta de produtos semelhantes. Essa condição é considerada válida principalmente para as organizações que não conseguem diferenciar seus produtos. O terceiro cenário discorre sobre a rivalidade entre indústrias que fabricam produtos de preço alto e de demanda baixa. O quarto cenário pondera que, em algumas indústrias - petroquímicas, de embarcações e hoteleiras, entre outras - novas capacidades devem ser acrescentadas em grande escala, intensificando a rivalidade. O quinto cenário indica que o lento crescimento e o declínio industrial geram instabilidade no mercado e fazem com que os competidores passem a implementar ações competitivas não utilizadas anteriormente. O sexto cenário confirma que indústrias que experimentam altos custos de saída estão mais dispostas a operar em prejuízo.

Em relação à ameaça de novos entrantes, as empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, desejo de ganhar parcela de mercado e recursos substanciais. Como resultados econômicos, os preços praticados podem cair e os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade da indústria. Os novos entrantes em um setor competem com as empresas estabelecidas. A ameaça à entrada depende da intensidade das barreiras aos concorrentes potenciais, incluindo-se necessidades de capital, economias de escala, custos para alterar a linha de produtos, acesso aos canais de distribuição, segredos comerciais e outras formas de diferenciação do produto difíceis de imitar.

Para Porter (2004), existem seis fontes principais de barreiras de entrada: (1) economias de escala; (2) diferenciação de produto; (3) necessidades de capital; (4) custos de mudanças; (5) canais de distribuição; e (6) desvantagens de custos. Confirmando a mesma linha de raciocínio, Hitt (2005), define cinco principais barreiras

de entrada, sendo estas: (1) as políticas governamentais; (2) as necessidades de capital; (3) a identificação de marcas; (4) as desvantagens de custos (que correspondem às economias de escala e desvantagens de custo sugeridas por Porter) e (5) os canais de distribuição. Ambos os autores tratam as barreiras de entrada de forma similar, apontando os focos estratégicos que as organizações devem adotar/mudar para se manterem no mercado competitivo.

Em relação à terceira força descrita por Porter (2004) – poder dos fornecedores -, as organizações devem adquirir recursos de seus ambientes e converter estes recursos em produtos ou serviços para serem vendidos. Os fornecedores devem prover tais recursos, que variam entre pessoas, matérias-primas e capital. Os fornecedores poderosos podem reduzir os lucros de uma organização, particularmente se ela não consegue repassar os aumentos de preços para os consumidores. Também podem aumentar os preços ou proverem produtos ou serviços de qualidade inferior.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos, quais sejam: (1) o fornecedor é dominado por poucas companhias; (2) não concorre com outros produtos substitutos; (3) a indústria não é um cliente importante para o fornecedor; (4) o produto de fornecimento é insumo importante para o comprador; (5) o produto de fornecimento é diferenciado; e (6) o fornecedor desenvolveu custos de mudança (custos fixos com que os compradores arcarão, se quiserem mudar de fornecedores) (PORTER, 2004).

A escolha do fornecedor correto é uma decisão estratégica importante, pois os fornecedores podem afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoque. Para garantir esses fatores, o relacionamento entre fornecedores e organização está mudando em muitas empresas. Em vez de ter muitos fornecedores e uma atmosfera competitiva e desconfiada, as empresas têm assumido compromissos de longo prazo de relacionamentos cooperativos, em que há fornecimento de materiais de alta qualidade e negociações de prazos, quantidades e valores, sendo benéficas para ambas as partes.

Em relação à quarta força citada por Porter (2004) – poder dos consumidores - um grupo de consumidores é poderoso se: (1) está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas; (2) os produtos que adquire representam fração significativa de seus próprios custos; (3) os produtos são padronizados (*commodities*); (4) enfrenta poucos custos de mudança; (5) consegue lucros baixos (incentivo para redução dos custos de compras); (6) é ameaça concreta de integração

para trás (baseado, em sua maioria, por segurança de fornecimento); (7) o produto não é tão importante para o comprador (não afeta qualidade do comprador); e (8) o comprador tem total informação. Segundo Certo e Peter (2010), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, objetivando a lucratividade da indústria.

A quinta e última força mencionada por Porter (2004) é a ameaça dos substitutos. As indústrias, de forma geral, competem com outras que produzem produtos substitutos, as quais limitam o retorno potencial em uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem cobrar com lucro. Write et al. (2011) afirmam que as empresas de um mesmo setor podem estar concorrendo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos, que representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas.

2.5 A cooperação nas relações institucionais

A cooperação, dentro dos empreendimentos e entre eles, está ficando mais crucial para o sucesso das organizações (SMITH et al., 2006). Esse tipo de aliança continua crescendo, manifestando-se em relações específicas e integradas entre as empresas industriais e seus fornecedores, bem como em alianças estratégicas entre companhias (BLEEKE; ERNST, 1993; LANE; BACHMANN, 1996).

Uma cooperação ou aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem combinar esforços para perseguirem objetivos estratégicos comuns (AAKER, 1995). Eiriz (2001) complementa que os parceiros procuram desenvolver vantagem competitiva que tenha efeitos positivos sobre o desempenho individual e coletivo. A cooperação pode oferecer vantagens significativas para as organizações que apresentam alguma deficiência em competências ou recursos específicos e tem como consequência o acesso facilitado a novos mercados e oportunidades para aprendizagens recíprocas, além do aprendizado de novas habilidades e complemento de ativos. Na mesma linha de raciocínio, Neto et al. (2007) alegam que, dentre todas as mudanças sofridas pelas organizações, destacam-se o acirramento da

concorrência provocada pela globalização, a necessidade de recursos diferenciados e vantagem competitiva. A empresa capaz de alcançar vantagem competitiva por meio de recursos diferenciados possui grandes chances de superar os desafios impostos por um mercado turbulento.

Segundo Write et al. (2011), as alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto ou em longo prazo. Para Kogut (1988), os principais motivos para a formação de alianças são: (1) representa a alternativa de custo de transação mais baixa (elimina as despesas oriundas das incertezas do ambiente); (2) permite melhorar a posição estratégica a ser alcançada; e (3) viabiliza a oportunidade da aprendizagem organizacional (transferência e troca de conhecimentos). Além dessas, são consideradas como motivações para as empresas se envolverem em alianças a redução de riscos a economia de escala e/ou racionalização geradas, a superação de barreiras oriundas da falta de investimento do governo e as vantagens proporcionadas pela complementaridade de competências.

Algumas características são importantes para se definir uma aliança estratégica, tais como: resulta de um conjunto coerente de decisões; é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, tem um impacto organizacional de longo prazo; é um meio para responder as oportunidades e ameaças externas; é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; afeta dimensões operacionais; envolve todos os níveis hierárquicos da organização; é influenciada pelo contexto cultural e político; e envolve todas as atividades da organização (EIRIZ, 2001).

São vários os tipos de alianças estratégicas apresentados nos estudos organizacionais. Aaker (1995), por exemplo, enfatiza o grau de formalização dos acordos para concluir que as alianças podem assumir diversas formas, desde acordos informais até uma *joint venture* formal. Para Douglas e Craig (1995), a colaboração entre concorrentes pode ocorrer com base nas fases da cadeia de valor dos cooperantes. Dessa maneira, é possível distinguir entre projetos de colaboração para investigação e desenvolvimento de novos produtos, colaboração na produção e logística e colaboração no *marketing* e distribuição. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Lorange e Ross (1992) afirmam que alianças estratégicas podem ocorrer de diversas maneiras, indo desde a integração total entre os parceiros por fusões entre eles até arranjos livremente constituídos, como consórcios e colaborações. Thorelli (1986) e Ross e Lorange (1996) alegam que um dos parceiros pode adquirir uma participação no capital do outro, proceder a uma aquisição ou a uma fusão. Peng (2008) define alianças estratégicas

como compromissos entre transações de mercado simples, de curto prazo, como negociações à vista, e soluções de propriedade completa, de longo prazo, como fusões e aquisições.

A organização das alianças envolve uma complexa combinação de relacionamentos que envolvem aspectos como distribuição do poder, fluxo de informações, cultura e confiança interparceiros, controle e aprendizado, entre outros (BORYS; JEMISON, 1989).

Precede também aos relacionamentos cooperativos a confiança que deve permear no desenvolvimento das alianças (CHILD e FAULKNER, 1998). Os parceiros envolvidos na cooperação trocam experiências ou recursos a despeito do fato de que, fazendo isso, existe o risco de algum parceiro tirar vantagem desse comprometimento (BLEEK; ERNST, 1993; CHILD; FAULKNER, 1998; HAMEL, 1991; KRAMER; TYLER, 1996). Pessoa (2009) complementa que a confiança mútua melhora o relacionamento entre os indivíduos, facilita a influência e a persuasão nas organizações e ainda auxilia a solução de conflitos. Conforme Chiles e McMackin (1996), o aumento da confiança entre os parceiros da aliança pode vir a assegurar um bom resultado econômico para as partes.

2.6 A inovação nas relações institucionais

A inovação é um dos processos fundamentais para que as organizações consigam sobreviver e competir em um mercado de constantes mudanças. Seguindo a visão Shumpeteriana, Jonash e Sommerlatte (2001) alegam que a inovação é a força propulsora não apenas das empresas individuais, mas também de economias inteiras. Para prosperar no meio de uma forte concorrência, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos e recursos para focar na inovação. Kogut e Zander (1992) argumentam que inovações são produtos originados de capacidades de combinação que geram novas aplicações a partir do conhecimento existente.

Na visão de Tidd et al. (2008) a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados, uma vez que pode significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. Assim, por meio da inovação, as organizações podem obter vantagens estratégicas ao adotarem quatro estratégias: inovação de produtos, inovação

de processos, inovação de posição e inovação de paradigma. A primeira estratégia refere-se a mudanças nos produtos\serviços que uma empresa oferece. A segunda trabalha as mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. O resultado das inovações de processo deve alterar significativamente o nível de qualidade do produto ou dos custos de produção e entrega, sendo excluídas as mudanças pequenas ou rotineiras nos processos produtivos existentes e aquelas de caráter exclusivamente administrativo ou organizacional. A inovação de posição está relacionada à mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos no mercado. A inovação de paradigma refere-se às mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD et al., 2008).

Considerando as categorias acima citadas, existe uma segunda classificação, que incide no grau de novidade envolvido, ou seja, quanto à amplitude, que pode ser incremental ou radical. Freeman (1982) argumenta que a inovação incremental é o tipo de inovação que introduz alterações nos produtos ou processos que não modificam a estrutura de produção, isto é, a inovação se dá em base de produtos e processos já existentes. Abrangem melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em *layout* e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas. As inovações incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer indústria, embora possam variar conforme o setor ou país em função da demanda de mercado, fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas e resultam normalmente do processo de aprendizagem interno e da capacitação acumulada, não procedendo somente de atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Para Barbieri e Álvares (2003), as inovações incrementais decorrem de atividades rotineiras de produção e comercialização para as quais não são alocados recursos específicos. Já Benner e Tushman (2003) afirmam que a inovação incremental tecnológica e as inovações designadas para atender às necessidades existentes dos consumidores são caracterizadas como *exploitation* e construídas com base no conhecimento existente.

Por outro lado, as inovações radicais são aquelas designadas para consumidores ou mercados emergentes e podem ser consideradas associadas ao *exploration* (KOGUT; ZANDER, 1992). A inovação radical está associada à criação de um mercado inteiramente novo pela introdução de um novo produto ou serviço. O grau de novidade ou impacto que as inovações radicais geram nos mercados está diretamente

relacionado a um alto nível de risco e incerteza para a empresa, exigindo que ela desenvolva competências específicas de tecnologia nos níveis de mercado e organizacional (LEIFER, 2000). Freeman (1982) alega que a inovação radical geralmente é fruto de atividades de pesquisa e desenvolvimento e tem caráter descontínuo no tempo e nos setores, tendo como resultado um salto de produtividade e o início de uma nova trajetória tecnológica incremental.

2.7 Recursos nas relações institucionais

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis utilizados por uma empresa a fim de escolher e implementar as estratégias. Os recursos podem ser considerados capitais físicos (propriedades, fábricas, equipamentos, tecnologia, instalações, etc.), capitais humanos (inteligência, relacionamentos, *know-how*, experiência dos funcionários, etc.) e capitais organizacionais, sendo estes a cultura organizacional, planejamento e controle, relações entre a organização e o ambiente, dentre outros (BARNEY, 1991).

Peng (2008) conceitua recursos como sendo os ativos e habilidades de uma empresa para gerar e sustentar novas ideias, pesquisar e desenvolver novos produtos e serviços e inovar e transformar a organização. As organizações são dependentes de seus recursos para a sobrevivência e existe certo grau de incerteza em relação à obtenção ou não deles.

Os recursos e capacidades tangíveis podem ser observados e quantificados, sendo organizados em quatro categorias: (1) financeiros (quantidade de recursos financeiros de uma empresa); (2) físicos (fábricas, escritórios, equipamentos, localizações geográficas e acesso a matérias-primas e canais de distribuição de uma empresa); (3) tecnológicos (habilidades e ativos que geram produtos e serviços de ponta, respaldados por patentes, marcas registradas direitos autorais e segredos comerciais); e (4) organizacionais (sistemas e estruturas de planejamento, comando e controle formais de uma empresa). Já os recursos e capacidades intangíveis são, por definição, de difícil observação e quantificação. Alguns exemplos de ativos intangíveis são os humanos (referem-se ao conhecimento, à confiança e ao talento inerentes a uma empresa), inovadores (referem-se a ativos e habilidades de uma empresa para gerar e nutrir novas ideias, pesquisar e desenvolver novos produtos e serviços e inovar e

transformar a organização) e reputacionais (referem-se a capacidades da empresa de desenvolver e impulsionar sua reputação de fornecedor sólido de mercadorias/serviços, de empregador atraente e/ou de entidade com responsabilidade social corporativa. A reputação pode ser considerada o resultado de um processo competitivo em que as empresas mostram suas principais características aos constituintes) (PENG, 2008).

Portanto, não existe inovação pura e simples porque são muitas as maneiras pelas quais se pode inovar. Existem muitas indústrias e problemas, e cada um deles é bastante diferente. A inovação pressupõe a oportunidade e a necessidade de inovar em produtos ou serviços e a disponibilidade de verbas para que as atividades inovadoras se viabilizem (MORSE, 1967).

2.7.1 Dependência de recursos

Nenhuma organização, atualmente, é capaz de sobreviver sozinha, pois não consegue produzir todos os recursos necessários para se manter no mercado (CASTELLS, 1999; PUGH E HICKSON, 2004; ROSSETO E ROSSETO, 2003). Nesse cenário, faz-se necessária a busca dos recursos disponíveis no ambiente, que podem ser alcançados nas relações interorganizacionais.

De acordo com Neto et al. (2007), a empresa capaz de alcançar vantagem competitiva por meio de recursos diferenciados possui grandes chances de superar os desafios impostos por um mercado turbulento. Segundo Pugh e Hickson (2004), a interdependência em relação a outras organizações está condicionada à disponibilidade de recursos e à demanda por eles. Nesse contexto, as organizações precisam controlar os recursos escassos e críticos para reduzirem a dependência e manterem sua sobrevivência no mercado.

Os dois expoentes da Teoria da Dependência de Recursos, Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, publicaram suas ideias em 1978. De acordo com estes pesquisadores, as organizações devem ser entendidas em termos de sua interdependência com o ambiente. Assim, necessitam de recursos (capital, materiais, equipamentos, pessoal, informações, entre outros) e, muitas vezes, veem-se obrigadas a “negociar com a ambiência” detentora destes recursos.

Para Pugh e Hickson (2004), a interdependência em relação a outras organizações está condicionada à disponibilidade de recursos e à demanda por eles. Existem três condições que definem os níveis de dependência de uma organização. A primeira refere-se à importância do recurso para a organização e sua relevância estratégica. A segunda condição diz respeito ao grau de controle que a organização possui sobre seus recursos e se este controle é capaz de provocar dependência sobre eles. A terceira condição denota até que ponto quem controla o recurso possui seu monopólio e se este recurso pode ou não ser substituível.

De acordo com Motta (2002), o grau de dificuldade que uma organização terá em obter os recursos dos quais necessita para sobreviver dependerá da complexidade, do dinamismo e da riqueza do ambiente no qual está inserida. Como exemplo, se os recursos que uma organização necessita são escassos e controlados por outras empresas, as organizações ficam vulneráveis e se tornam dependentes do ambiente (DAFT, 1999). Ainda nessa linha de pensamento, Doz e Hamel (2000) advogam que a forma mais rápida de alcançar recursos críticos e escassos é por meio da capacidade que a empresa tem de realizar alianças estratégicas.

As quatro possíveis estratégias que as organizações podem utilizar para equilibrar suas dependências são:

(1) adaptar-se ou alterar as restrições externas; (2) alterar as relações de interdependência, através de fusões, diversificações ou crescimento; (3) negociar o ambiente, por meio do estabelecimento de conexões e acordos com diretorias de outras organizações, estabelecimento de parcerias, joint ventures e através da formação de associações empresariais; e (4) mudar o ambiente em termos de legalidade, por intermédio de ações políticas (PUGH e HICKSON, 2004, p. 69).

É importante frisar que qualquer estratégia utilizada para administrar a dependência de recursos em relação ao seu ambiente não irá eliminá-la e sim diminuir o impacto gerado na empresa.

O próximo capítulo trata da metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para avaliar de que maneira organizações brasileiras têm utilizado estratégia ambidestras nas relações com o governo e com o mercado adotou-se uma metodologia quantitativa e descritiva. Na pesquisa quantitativa, os dados são representados por métricas quantitativas, tendo como elemento de apoio central a linguagem matemática como forma de expressão e tratamento (VERGARA, 2006). O método quantitativo é considerado adequado quando se deseja conhecer a extensão estatística do objeto de estudo do ponto de vista do público pesquisado. É aplicado nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, comportamentos, seja em relação a um produto, sua comunicação, serviço ou instituição.

Em relação à pesquisa descritiva, Malhotra (2001) a conceitua como aquela que tem a intenção de apresentar os relacionamentos entre construtos. Vergara (2006) afirma que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Segundo Hair et al. (2005, p. 86) “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”.

Para atingir o objetivo do estudo, utilizou-se a *survey*. Conforme Pinsonneault e Kraemer (1993), a *survey* é um instrumento metodológico de obtenção de dados ou informações de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população específica. A vantagem da utilização da *survey* é a simplicidade de sua aplicação. Para o presente trabalho, o questionário validado e utilizado nas pesquisas de Li e Peng (2008) serviram como principal instrumento metodológico na investigação do uso de estratégias ambidestras por empresas brasileiras (ver Apêndice A).

3.1 Estratégia da pesquisa

O foco de análise desta dissertação concentrou-se na forma com que as organizações brasileiras respondem estrategicamente às mudanças que ocorrem no mercado e no âmbito do governo, seja utilizando recursos mercadológicos, seja no desenvolvimento de relações com o governo. Para realizar a análise foram utilizadas variáveis associadas às transições institucionais, levando em conta o ambiente competitivo e cooperativo organizacional. As dimensões foram estruturadas considerando aspectos ambientais (influências do mercado e do governo) e as interações cooperativas da organização com parceiros. Fazem parte das variáveis analisadas os indicadores relativos aos recursos e às inovações nas relações institucionais, visando identificar os níveis de ambidestria organizacional das empresas pesquisadas.

O passo inicial do caminho metodológico consistiu em traduzir para a língua portuguesa o questionário validado, aplicado e referenciado nos trabalhos de Li e Peng (2008) e O'Reilly e Tushman (2007). Utilizando-se do método de transcrição reversa, o questionário (ver Apêndice A) foi traduzido para o português, sendo esta versão novamente traduzida para o inglês, no sentido identificar possíveis equívocos na interpretação das variáveis. Finalizada esta etapa, procedeu-se a aplicação dos questionários.

3.1.1 Coleta de dados

Algumas condições foram observadas na coleta, em especial quanto às características estruturais e de atuação das organizações pesquisadas (LI; PENG, 2008). Na seleção da amostra levaram-se em conta os seguintes critérios:

a) Tamanho das organizações - pelo menos 40% (quarenta por cento) das empresas deveriam ser de grande porte. Utilizando as informações do SEBRAE (2010), foram consideradas de grande porte, no caso da indústria, empresas com 500 ou mais funcionários, nos ramos de comércio e serviço, empresas com o contingente de pessoal acima de 100 empregados.

b) Quanto ao tempo de funcionamento das organizações, pelo menos 50% (cinquenta por cento) deveriam ter cinco ou mais anos de operação.

c) Em termos da internacionalização, pelo menos 20% (vinte por cento) das empresas deveriam realizar vendas no mercado externo.

Para aplicar a *survey*, inicialmente buscou-se uma parceria com uma tradicional escola de negócios brasileira especializada no treinamento de executivos. Descartada esta parceria por motivos de viabilização operacional, foram feitos contatos com organizações nas quais a pesquisadora havia anteriormente trabalhado ou auditado. No entanto, várias dificuldades foram enfrentadas, em função do desinteresse e disponibilidade dos executivos em responder o questionário.

Outra alternativa para a coleta de dados consistiu na utilização de meios eletrônicos para facilitar o preenchimento dos questionários. Assim, por meio de um *link* na *internet*, foi disponibilizado um modelo do questionário.

Em um terceiro momento da coleta fez-se contato com o Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (CIEMG), que conta com um amplo cadastro de indústrias no estado de Minas Gerais e, por intermédio dele, foram enviados questionários para os associados. Dessa forma, dos 247 questionários enviados, 94 foram totalmente preenchidos e considerados na análise dos dados. No período de fevereiro a setembro de 2011 responderam estes 94 questionários executivos (diretores e CEOs – *Chief Executive Officer*) e gerentes (funcional e de projeto) de empresas industriais e de serviços da iniciativa privada dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Pernambuco.

3.2 Tratamento dos dados

Na busca de garantir a confiabilidade do instrumento de mensuração, o primeiro procedimento estatístico realizado consistiu em garantir o nível de confiabilidade da escala aplicada nos estudos internacionais de Li e Peng (2008). A escala é considerada confiável quando suas sucessivas medições apresentam resultados consistentes (MALHOTRA, 2001). Um critério válido para avaliar a consistência de uma medida é o *Alpha de Cronbach* (NETEMEYER et al., 2003; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). O critério é o mais indicado, pois permite auferir o percentual de

variância dos itens da escala que são compartilhadas com o construto em questão ou o percentual de variância que é livre de erros aleatórios (MALHOTRA, 2001). Assim, para mensurar a confiabilidade da escala traduzida de Li e Peng (2008), foi aplicado o *Alpha de Cronbach*.

Posteriormente, para responder à pergunta de pesquisa deste estudo, utilizou-se a análise de *Cluster* ou de conglomerados, que é uma técnica de análise multivariada de interdependência cujo processo consiste em compilar objetos que são similares uns aos outros conforme um critério de similaridade pré-estabelecido (HAIR et al., 2005). Segundo Corrar et al. (2009), trata-se de uma metodologia de classificação baseada em métodos. Para Malhotra, (2001, p. 526), “a análise de conglomerados é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados conglomerados. Os objetos em cada conglomerado tendem a ser semelhantes entre si, mas diferentes de objetos em outros conglomerados”.

Em relação aos procedimentos, na elaboração da análise de *Cluster* Hair et al. (2005, p. 402) afirmam que sua operacionalização é composta por três etapas. A primeira consiste em dividir a amostra total em subgrupos menores. A segunda verifica se os grupos são estatisticamente diferentes e teoricamente significativos e a terceira descreve as características relevantes de cada conglomerado. Para agrupar objetos semelhantes, dois métodos podem ser utilizados: os hierárquicos e os não hierárquicos (ou de partição). Os métodos hierárquicos são empregados quando se almeja formar grupos com características semelhantes. Nesse caso, os grupos não são previamente definidos. Já os procedimentos não hierárquicos destinam-se a agrupar objetos num conjunto de grupos previamente definido pelo analista (HAIR et al., 2005).

No presente trabalho utilizou-se o método não hierárquico, uma vez que três grupos de empresas foram previamente definidos: 1) empresas que têm suas estratégias e relacionamentos com foco no governo; 2) organizações ambidestras; e 3) empresas que têm suas estratégias e relacionamentos com foco no mercado. Uma das vantagens dos procedimentos de conglomerado não hierárquicos é a de que os objetos podem ser removidos de um conglomerado anterior e redesignados a outro conglomerado formado na sequência.

Após a divisão dos grupos foi necessário verificar se os *clusters* eram estatisticamente diferentes (segunda etapa da Análise de *Cluster*). Para esse procedimento foi feita a análise de variância (ANOVA), usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos (HAIR et al., 2005, p. 297).

Na sequência utilizou-se o teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney, para verificar a significância dos construtos e se estes poderiam ser comparados (SIEGEL JR.; CASTELLAN, 2006). Segundo Hair et al. (2005, p. 306), “o nível de significância é equivalente à quantidade de risco que o pesquisador está disposto a aceitar em relação à precisão do teste”. O teste de Mann-Whitney é aplicado quando estão em comparação dois grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal.

Posteriormente descreveu-se a análise comparativa dos *clusters*, tendo como base os construtos validados (acesso e rentabilidade da empresa ao mercado, *exploitation*, aquisição de equipamentos, inovação e conhecimento e patente). O próximo capítulo trata dos resultados obtidos e da análise dos dados.

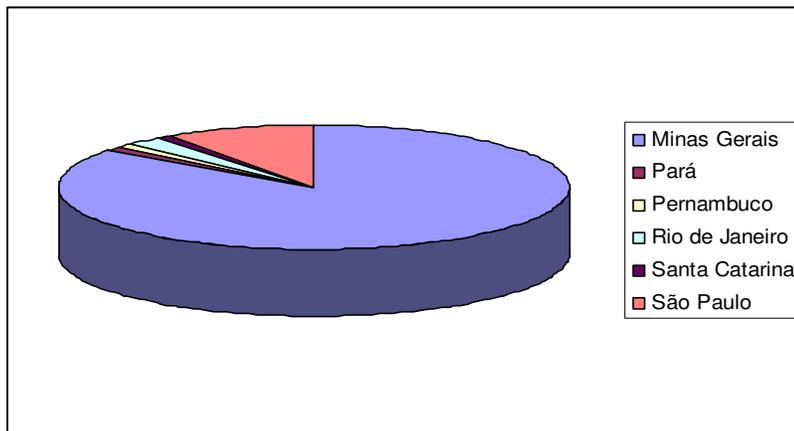
4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são abordados, em três etapas, os resultados obtidos que visam dar resposta aos objetivos deste estudo. A primeira etapa verifica o grau de confiabilidade dos construtos, a segunda retrata os resultados da Análise de *Cluster* e a terceira apresenta as análises comparativas entre os conglomerados, de acordo com as dimensões “acesso e rentabilidade da empresa ao mercado”, “*exploitation*”, “aquisição de equipamentos”, “*inovação*” e “conhecimento e patente”.

4.1 Caracterização da amostra

Analisando os dados dos respondentes e das 94 organizações pesquisadas, verificou-se que 85% das empresas exercem suas atividades no estado de Minas Gerais, 10% em São Paulo, 2% no Rio de Janeiro e 1% nos estados do Pará, Pernambuco e Santa Catarina, (ver Gráfico 1). A grande concentração das respostas dos questionários em Minas Gerais se deve ao fato de a pesquisadora morar em Belo Horizonte e ter acesso às indústrias e empresas de serviço desta cidade. Outro fator, já citado na metodologia e que contribuiu para esta amostra, foi o apoio do CIEMG na aplicação dos questionários.

GRÁFICO 1 – Estados pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Das organizações estudadas 87% estão em operação há mais de cinco anos, sendo que, destas, 47% já atuam no mercado antes do ano de 1979. Verificou-se também que 53% atuam no exterior e 29% têm operações em mais de 10 países. Em relação à classificação jurídica, 58% são sociedades limitadas e 32% sociedades anônimas. Em se tratando do porte das empresas, constatou-se que 49% são de grande porte por possuírem mais de 499 empregados.

Em relação aos setores das organizações, 17% pertencem ao ramo de consultoria, 8% são da indústria de alimentos e bebidas, 7% da indústria de tecnologia, 7% da indústria de metal, 6% da indústria automotiva, 6% de organizações prestadoras de serviço, 5% do segmento de mineração e 5% são empresas de locação de serviços. Outros setores também foram pesquisados, mas tiveram uma participação inferior a 5%, sendo eles: móveis, tecidos, construção, farmácia, equipamentos, energia, comércio, educação, agronegócios, borracha, madeira e papel, vidros, cimento, cosméticos, químicos, louças, transformação e resíduos. O número de organizações pesquisadas por setor encontra-se na Tabela 1.

TABELA 1 – Número de empresas por setor pesquisado

Setor pesquisado	Número de empresas por setor
Consultoria	15
Alimentos e bebidas	8
Indústria de tecnologia	7
Indústria de metal	7
Indústria automobilística	6
Prestação de serviço	6
Indústria mineral	5
Locação de serviços	5
Indústria de móveis	4
Indústria de tecidos	4
Indústria de construção	4
Indústria farmacêutica	3
Indústria de equipamentos	3
Indústria de energia	2
Comércio eletrônico	2
Educação	2
Indústria agropecuária	2
Indústria de borracha	1
Indústria de madeira e papel	1
Indústria de vidros	1
Indústria de cimento	1
Indústria de cosméticos	1
Indústria de químicos	1
Indústria de louças	1
Indústria de transformação	1
Indústria de resíduos	1

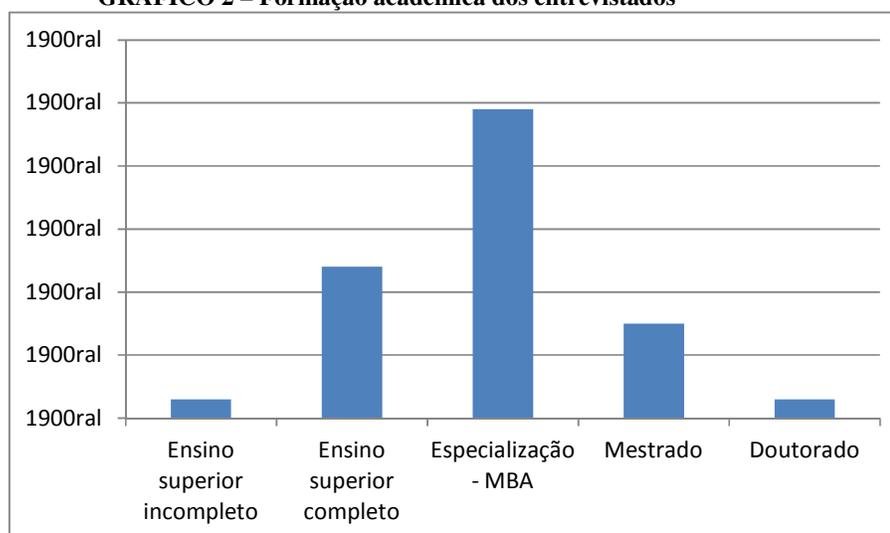
TOTAL	94
--------------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os dados relacionados ao faturamento, margem bruta do produto, patente e quantidade de ações que o CEO possui não puderam ser analisados, pois muitas organizações omitiram esses números por serem considerados confidenciais. As questões relativas ao desempenho também foram desconsideradas na análise, uma vez que a maioria dos respondentes não se sentiu segura em precisar os indicadores relativos à concorrência.

Em relação aos entrevistados, 38% trabalham na empresa há mais de 10 anos, 13% encontram-se empregados no período correspondente entre cinco e 10 anos e 49% têm menos de cinco anos nas organizações. Verificou-se que, dos respondentes, 49% ocupam cargo de Diretor Executivo ou *Chief Executive Officer*, 18% são da alta gerência e 33% são gerentes funcionais e de projetos. Dos entrevistados, 68 % têm idade entre 30 e 50 anos e 25% encontram-se com mais de 51 anos. Em relação à formação acadêmica, 72% têm, no mínimo, pós-graduação *lato sensu*, sendo que 16% possuem mestrado e 3% doutorado (ver Gráfico 2).

GRÁFICO 2 – Formação acadêmica dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.2 Grau de confiabilidade dos construtos

Embora o questionário de Li e Peng (2008) sobre as relações das organizações com o governo e o mercado tenham sido validados anteriormente à sua aplicação, optou-se por averiguar os níveis de confiabilidade da escala utilizada na pesquisa. Antes, porém, agruparam-se os construtos que integram o questionário por dimensões e suas respectivas variáveis (Quadro 4).

QUADRO 4 – Construtos, dimensões e variáveis do questionário de ambidestria estratégica

CONSTRUTO	DIMENSÃO	VARIAVEIS
AMBIENTE	- Acesso e rentabilidade da empresa ao mercado - Monitoramento do mercado	Q2011 a Q2015 Q2021 a Q2029
COOPERAÇÃO	- Relações com compradores - Relações com instituições financeiras - Relações com fornecedores - Relações com parceiros 1 - Relações com parceiros 2 - Relações com parceiros 3 - Relações com parceiros 4 - Relações com concorrentes	Q3011 a Q3013 Q3025 a Q3027 Q3035 a Q3037 Q3021 a Q3024 Q3031 a Q3034 Q3014 a Q3017 Q3044 a Q3049 Q3041 a Q3043
RELAÇÕES COM O GOVERNO	- Relações com o governo 1 - Relações com o governo 2 - Relações com o governo 3	Q4011 a Q4016 Q4021 a Q4028 Q4031 a Q40310
RECURSOS E INOVAÇÃO	- <i>Exploitation</i> - Aquisição de equipamento - Pesquisa e desenvolvimento - Inovação - Conhecimento e patente	Q5011 a Q5019 Q5021 a Q5026 Q5031 a Q5039 Q5041 a Q5049 Q5051 a Q5056

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Segundo Malhotra (2001), o critério mais indicado para medir o grau de confiabilidade dos construtos é o *Alpha de Cronbach*, pois ele permite auferir o percentual de variância dos itens da escala que são compartilhadas com o construto em questão ou o percentual de variância que é livre de erros aleatórios. Para Hair et al. (2005), o *Alpha de Cronbach* é utilizado para avaliar uma escala em que várias afirmações (itens) são somados para formar um escore total para um construto. A referência da avaliação de consistência é estabelecida entre zero e um. Usualmente, os resultados do teste superiores a 0,8 sugerem que as escalas têm consistência adequada (NETEMEYER et al., 2003). Segundo Hair et al. (2005, p. 200), valores obtidos a partir

de 0,8 apresentam uma intensidade de associação muito boa (ver Quadro 5). Já Malhotra (2001) reconhece como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60.

QUADRO 5 – Dimensões do coeficiente *Alfa de Cronbach*

Varição do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
> ou igual a 0,9	Excelente

Fonte: Hair et al. (2005, p. 200).

Os resultados obtidos nos testes de associação das dimensões com suas variáveis na aplicação do questionário são apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 – Grau de confiabilidade dos constructos

Dimensões	Alpha	Variáveis	Alpha se a questão for excluída
Acesso e rentabilidade da empresa ao mercado	0,684	Q2011	0,724
		Q2012	0,616
		Q2013	0,574
		Q2014	0,671
		Q2015	0,543
Monitoramento e variações do mercado	0,675	Q2021	0,651
		Q2022	0,647
		Q2023	0,642
		Q2024	0,653
		Q2025	0,619
		Q2026	0,646
		Q2027	0,658
		Q2028	0,656
Relações com compradores	0,821	Q3011	0,864
		Q3012	0,608
		Q3013	0,735
Relações com instituições financeiras	0,897	Q3025	0,933
		Q3026	0,843
		Q3027	0,767
Relações com fornecedores	0,859	Q3035	0,823
		Q3036	0,749
		Q3037	0,829
Relações com parceiros 1	0,822	Q3021	0,815
		Q3022	0,778
		Q3023	0,747
		Q2024	0,755
Relações com parceiros 2	0,844	Q3031	0,844
		Q3032	0,759
		Q3033	0,793
		Q3034	0,809

Relações com parceiros 3	0,852	Q3014 Q3015 Q3016 Q3017	0,810 0,770 0,801 0,855
Relações com parceiros 4	0,804	Q3044 Q3045 Q3046 Q3047 Q3048 Q3049	0,835 0,767 0,763 0,740 0,732 0,789
Relações com concorrentes	0,851	Q3041 Q3042 Q3043	0,904 0,763 0,695
Relações com o governo 1	0,799	Q4011 Q4012 Q4013 Q4014 Q4015 Q4016	0,765 0,770 0,838 0,757 0,735 0,728
Relações com o governo 2	0,903	Q4021 Q4022 Q4023 Q4024 Q4025 Q4026 Q4027 Q4028	0,890 0,882 0,894 0,892 0,896 0,902 0,885 0,884
Relações com o governo 3	0,786	Q4031 Q4032 Q4033 Q4034 Q4035 Q4036 Q4037 Q4038 Q4039 Q40310	0,774 0,784 0,774 0,781 0,773 0,782 0,772 0,778 0,784 0,778
Exploitation	0,830	Q5011 Q5012 Q5013 Q5014 Q5015 Q5016 Q5017 Q5018 Q5019	0,827 0,798 0,836 0,813 0,801 0,809 0,808 0,811 0,806
Aquisição de equipamento	0,782	Q5021 Q5022 Q5023 Q5024 Q5025 Q5026	0,795 0,785 0,714 0,746 0,724 0,718
Pesquisa e desenvolvimento	0,790	Q5031 Q5032 Q5033 Q5034 Q5035 Q5036 Q5037 Q5038	0,786 0,775 0,769 0,747 0,790 0,758 0,745 0,761

		Q5039	0,787
Inovação	0,856	Q5041	0,851
		Q5042	0,837
		Q5043	0,857
		Q5044	0,836
		Q5045	0,834
		Q5046	0,837
		Q5047	0,832
		Q5048	0,839
		Q5049	0,842
Conhecimento e patente	0,698	Q5051	0,656
		Q5052	0,706
		Q5053	0,578
		Q5054	0,673
		Q5055	0,685
		Q5056	0,632

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, verifica-se que todos os construtos apresentam um *Alpha* superior a 0,600. Dos 18 construtos analisados, 11 ficaram com alfa acima de 0,800, indicando que o questionário tem alto grau de confiabilidade. Com a confiabilidade verificada, o próximo passo consistiu na elaboração da Análise de *Cluster*.

4.3 Análise de *Cluster*

Antecedeu-se ao agrupamento que gerou os três *clusters* da pesquisa - organizações que se aproximam dos índices que apontam capacidades dinâmicas estratégicas ambidestras e aquelas mais voltadas para mercado e governo - a análise dos componentes principais, técnica mais indicada que integra a análise fatorial dos procedimentos estatísticos para alcançar a redução de dados de um grupo de variáveis. O objetivo consistiu em agrupar os indivíduos em grupos homogêneos que possuem características semelhantes em função de um conjunto de indicadores selecionados (EVERITT, 1993).

Assim, utilizou-se da técnica de componentes principais para calcular o peso e índice de cada dimensão para agrupar os *clusters*.

4.3.1 Seleção e características dos *clusters*

Por meio do método não hierárquico da Análise de *Cluster*, as 94 organizações pesquisadas foram agrupadas em três conglomerados: *cluster 1* - organizações que utilizam de estratégias com ênfase nas relações com o governo; *cluster 2* - organizações ambidestras; e *cluster 3* - empresas que direcionam suas ações estratégicas com foco mais no mercado (Tabela 3).

TABELA 3 – Número de organizações por *cluster*

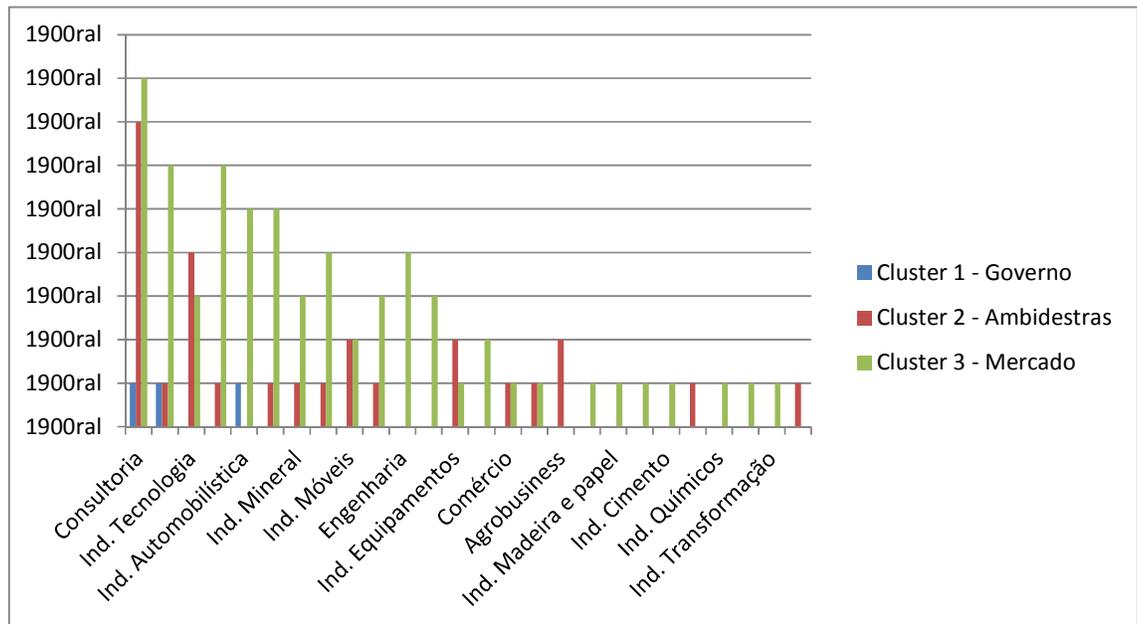
Cluster	Grupo 1 - Governo	3,000
	Grupo 2 - Ambidestro	27,000
	Grupo 3 - Mercado	64,000
Total da amostra		94,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Pela análise dos resultados, apenas três organizações foram classificadas no grupo 1 - empresas que majoritariamente fazem uso de estratégias focadas no ambiente governamental. A grande maioria das empresas pesquisadas – 64 organizações - praticam ações estratégicas com foco no mercado e um grupo de 27 empresas utilizam ações estratégicas para lidarem, simultaneamente, com as pressões do mercado e do governo.

Das 64 empresas que se voltam diretamente para estratégias mercadológicas, 13% pertencem ao setor de consultoria, 9% aos setores de alimentos, bebidas e de metal, 8% à indústria automobilística e ao ramo de prestação de serviços. As demais organizações foram pulverizadas nos outros setores, tendo menos de 5% de representatividade. Das organizações ambidestras, 26% são do ramo de consultoria, 15% pertencem à indústria de tecnologia e 7% são das indústrias de móveis, equipamentos e agronegócios. De acordo com o Gráfico 3, percebe-se que as organizações ambidestras participam em quase todos os setores pesquisados, mesmo que em menor escala. Já as três empresas voltadas quase que exclusivamente para estratégias com foco em atividades do governo têm sua atuação nos setores de consultoria, alimentos e bebidas e automobilístico (ver Gráfico 3).

GRÁFICO 3 – Representatividade por setor



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os resultados confirmam a tendência apontada nos estudos de Megginson e Netter (2001) e Meyer e Peng (2005) sobre a potencialidade das forças de mercado nas economias emergentes. Apesar de a média geral não indicar índices significativos de orientações destinadas a uma maior proximidade com entes governamentais, as variáveis investir e cultivar as relações com governos mostram indicadores acima da média, denotando a preocupação das organizações em manterem interações como setor público.

4.3.2 Validação dos *clusters*

Para validar os três *clusters* identificados (Tabela 4) foi necessário verificar se os grupos eram estatisticamente diferentes e teoricamente significativos. Os resultados do teste de significância apontam que os três grupos possuem características distintas (Tabela 4).

TABELA 4 – Teste de significância estatística dos grupos

	Cluster		
	Grupo 1 Governo	Grupo 2 Ambidestro	Grupo 3 Mercado
Relações com mercado	2,16592	-1,02693	0,33171
Relações com governo	2,31315	-0,97132	0,30135

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Após a verificação da diferenciação entre os grupos, conforme demonstrado na Tabela 4, foi feita a análise de variância (ANOVA). Segundo Hair et al. (2005, p. 405), “esse processo envolve a execução de testes estatísticos das diferenças entre as médias dos conglomerados escolhidos”. Os resultados apresentados indicam uma diferença altamente significativa (0,000) entre as médias dos grupos, sugerindo que os *clusters* podem ser comparados entre si (ver Tabela 5).

TABELA 5 – Análise de variância (ANOVA)

	Cluster		Erro		F	Sig.
	Média Quadrática	df	Média Quadrática	df		
REGR <i>factor score 1 for analysis 3</i>	24,795	2	0,477	91	51,977	0,000
REGR <i>factor score 1 for analysis 2</i>	23,669	2	0,502	91	47,168	0,000

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.4 Comparação entre os *clusters*

Antes de se fazer a comparação entre os *clusters*, foi necessário verificar quais dimensões eram confiáveis para serem analisadas. Nesta etapa utilizou-se o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney, adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pela menos ordinal mensurada em duas amostras independentes. A estatística não paramétrica representa um conjunto de ferramentas de uso mais apropriado em pesquisas em que não se conhece bem a distribuição da população e seus parâmetros (SIEGEL JR.; CASTELLAN, 2006).

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 6) demonstra que as dimensões “acesso e rentabilidade da empresa ao mercado”, “*exploitation*”, “aquisição de

equipamentos”, “inovação” e “conhecimento e patente” podem ser comparadas, uma vez que a diferença entre os grupos nas variáveis é de até 5%, ou seja, as dimensões têm 95% de confiabilidade para serem comparadas. Já os grupos “monitoramento do mercado” e “pesquisa e desenvolvimento” não podem ser comparados, pois o grau de confiabilidade é pequeno.

TABELA 6 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas dimensões

	Acesso e rentabilidade da empresa ao mercado	Monitoramento do mercado	Exploitation	Aquisição de equipamento	Pesquisa e desenvol.	Inovação	Conhecimento e patente
Mann-Whitney	623,500	774,000	608,500	522,500	685,000	572,000	515,500
Z	-2,090	-0,782	-2,227	-2,967	-1,555	-2,538	-3,029
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,037	0,434	0,026	0,003	0,120	0,011	0,002

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Uma vez identificadas as dimensões que podem ser confrontadas, buscou-se fazer a análise comparativa entre o *cluster 2* (empresas ambidestras) e o *cluster 3* (organizações com sólidos relacionamentos com o mercado). O *cluster 1* (empresas que priorizam suas relações com governos) não entrou nesta etapa. Somente três das 94 empresas estudadas foram classificadas neste grupo, indicando que o resultado desse conglomerado não é representativo.

Nos subitens a seguir são feitas as descrições comparativas.

4.4.1 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão acesso e rentabilidade da empresa ao mercado

Analisando comparativamente os *clusters*, nota-se que, em relação à dimensão acesso e rentabilidade da empresa ao mercado, o grupo 2 - organizações com grandes influências mercadológicas - adquire mais facilmente fundos financeiros no

mercado e tem maior rentabilidade desses recursos que o grupo 3 - empresas ambidestras (ver Tabela 7).

TABELA 7 – Análise comparativa dos *clusters* em relação à dimensão acesso e rentabilidade da empresa ao mercado

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por cluster	<i>Ranking</i> médio
Acesso e rentabilidade da empresa ao mercado	2 - AMBIDESTRO	27	37,09
	3 - MERCADO	64	49,76
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras desta dimensão foram: (201.1) existem poucos fatos do ambiente que ameaçam a nossa sobrevivência e desenvolvimento; (201.2) nós podemos adquirir facilmente fundos financeiros no mercado; (201.3) o Plano de desenvolvimento econômico utilizado pelo governo nos oferece grande suporte; (201.4) nossa indústria é lucrativa; e (201.5) nós podemos adquirir facilmente recursos no mercado.

Com o intuito de entender, por questão, se as empresas com estratégias voltadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras realizou-se novamente o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney (Tabela 8).

TABELA 8 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q2011 a Q2015

	Q2011	Q2012	Q2013	Q2014	Q2015
Mann-Whitney U	847,500	769,000	632,000	803,500	614,500
Z	-0,150	-0,850	-2,076	-0,586	-2,240
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,881	0,395	0,038	0,558	0,025

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 8) demonstra que somente as questões Q2013 e Q2015 podem ser comparadas, por terem um grau de confiabilidade superior a 95%. Dessa maneira, buscou-se fazer a análise comparativa entre os *clusters* 2 (ambidestro) e 3 (mercado), considerando as questões Q2013 e Q2015 (Tabela 9).

TABELA 9 – Análise comparativa dos clusters em relação às questões Q2011 a Q2015

Questão	Cluster	Número de empresas por cluster	Ranking Médio
Q2013	2 - Ambidestro	27	37,41
	3 - Mercado	64	49,63
	Total	91	
Q2015	2 - Ambidestro	27	36,76
	3 - Mercado	64	49,90
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ao analisar os resultados da Tabela 9, percebe-se que tanto a questão Q2011 quanto a Q2015 seguem a tendência da dimensão analisada - acesso e rentabilidade da empresa ao mercado – pois ambas favorecem o mercado. Isso quer dizer que o Plano de Desenvolvimento Econômico utilizado pelo governo oferece mais suporte para as organizações classificadas no *cluster* 3 (mercado) que para o *cluster* 2 (ambidestro). Da mesma maneira, as empresas com estratégias voltadas para o mercado adquirem mais facilmente recursos do que as organizações ambidestras.

Nesse contexto, Selznick (1948) e Ansoff (1975) afirmam que as organizações é um sistema dinâmico em constantes mudanças e adaptações às pressões internas e externas que se encontra em permanente evolução. Devem ser vistas em termos de sua interdependência com sua ambiência e utilizar o conhecimento estratégico gerado pela inteligência competitiva para antecipar-se às mudanças. Além disso, as empresas precisam ter acesso a recursos para desenvolverem projetos e aumentarem a rentabilidade, necessitando novamente de relacionamentos com o ambiente. De acordo com Motta (2002), o grau de dificuldade que uma organização terá em obter os recursos dos quais necessita para sobreviver dependerá da complexidade, do dinamismo e da riqueza do ambiente no qual está inserida.

Dessa maneira, para sobreviverem e se desenvolverem em um mercado tão competitivo, as organizações têm que se adaptar constantemente às mudanças do ambiente em que estão inseridas e, no caso deste estudo, percebe-se que as organizações com estratégias e relacionamentos com foco no mercado têm mais acesso e rentabilidade às condições oferecidas pelo mercado que as empresas ambidestras.

4.4.2 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão monitoramento e variações do mercado

Em relação à dimensão “monitoramento do mercado”, verifica-se que o *cluster* 2 (organizações com estratégias focadas no mercado) consegue acompanhar as mudanças que ocorrem nos *stakeholders* mais efetivamente que o *cluster* 3 (empresas ambidestras), conforme demonstrado na Tabela 10.

TABELA 10 – Análise comparativa dos *clusters* em relação à dimensão monitoramento do mercado

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por <i>cluster</i>	<i>Ranking</i> médio
Monitoramento do mercado	2 - AMBIDESTRO	27	42,67
	3 - MERCADO	64	47,41
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras dessa dimensão foram: (202.1) é difícil prever as mudanças na demanda de mercado; (202.2) é difícil prever as mudanças nas preferências dos clientes; (202.3) as demandas oscilam drasticamente de semana para semana; (202.4) nossa indústria é caracterizada por rápidas mudanças tecnológicas; (202.5) a tecnologia da produção muda frequentemente e suficientemente; (202.6) são elevados os percentuais de processos obsoletos em nossa indústria; (202.7) é difícil prever as atividades dos concorrentes; (202.8) a competição é frequentemente estimulada no mercado; e (202.9) a competição na indústria é desleal.

Objetivando entender se as empresas com estratégias focadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras, realizou-se o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney em cada questão norteadora (ver Tabela 11).

TABELA 11 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q2021 a Q2029

	Q2021	Q2022	Q2023	Q2024	Q2025	Q2026	Q2027	Q2028	Q2029
Mann-Whitney U	671,000	738,500	704,500	793,500	776,000	848,000	781,500	822,000	751,500
Z	-1,945	-1,326	-1,457	-0,639	-0,802	-0,147	-0,769	-0,425	-1,019
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,052	0,185	0,145	0,523	0,422	0,883	0,442	0,671	0,308

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 11) demonstra que nenhuma das questões Q2021 a Q2029 podem ser comparadas, por terem um grau de confiabilidade maior do que 0,05.

Mesmo não podendo fazer a análise comparativa entre os *clusters* por questão, entende-se que as organizações com estratégias voltadas para o mercado têm um maior monitoramento do mercado que as empresas ambidestras. Nesse contexto, Teece (2007) sugere que as organizações devem monitorar o mercado, esforçando-se para examinar, buscar e explorar, nos negócios locais e externos, o conhecimento necessário para se manterem competitivas (*exploration*). Beal (2000) e Raymond (2003) argumentam que monitorar o ambiente permite que a organização identifique as oportunidades e ameaças e, dessa forma, formule estratégias competitivas alinhadas ao ambiente em que está inserida. Em função das mudanças ambientais, os executivos têm dado especial atenção às atividades de monitoramento do mercado, evitando a estagnação da organização. Este monitoramento é importante para o alcance do sucesso competitivo das estratégias, pois amplia a visão do primeiro passo do processo, ligando a estratégia e o ambiente (BEAL, 2000).

4.4.3 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão *exploitation*

Analisando comparativamente os *clusters*, nota-se que, em relação à dimensão “*exploitation*”, as organizações que fazem parte do grupo 2 (organizações com grandes influências do mercado) conseguem trabalhar melhor os conhecimentos e

habilidades existentes em suas empresas que as do grupo 3 (organizações ambidestras), conforme demonstrado na Tabela 12.

TABELA 12 – Análise comparativa dos clusters em relação à dimensão *exploitation*

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por <i>cluster</i>	<i>Ranking</i> médio
<i>Exploitation</i>	2 - AMBIDESTRO	27	36,54
	3 - MERCADO	64	49,99
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras desta dimensão foram: (501.1) para as tecnologias e produtos já conhecidos, nós aprimoramos o conhecimento e habilidades que temos; (501.2) investimos no aprimoramento de habilidades para explorar tecnologias que melhorem a produtividade das correntes operações de inovação; (501.3) para resolver os problemas dos clientes, nós aprimoramos aquelas competências que se aproximam mais das soluções existentes do que aquelas soluções consideradas completamente novas; (501.4) nós aprimoramos as habilidades relativas àqueles processos de desenvolvimento de produtos nos quais possuímos uma grande experiência; (501.5) fortalecemos nosso conhecimento e habilidade para projetos que melhorem a eficiência de atividades inovadoras já existentes; (501.6) comparado com nosso maior concorrente, nós apresentamos de forma expressiva novos produtos; (501.7) comparado com nosso maior concorrente, nós empenhamos cada vez mais em aprimorar os produtos e processos atuais; (501.8) comparado com nosso maior concorrente, nós utilizamos mais tecnologias atuais; e (501.9) comparado com nosso maior concorrente, nós apresentamos novos produtos com inovação incremental.

Para entender se as empresas com estratégias voltadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras, realizou-se novamente o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney, nas questões Q5011 a Q5019 (Tabela 13).

TABELA 13 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5011 a Q5019

	Q5011	Q5012	Q5013	Q5014	Q5015	Q5016	Q5017	Q5018	Q5019
Mann-Whitney U	743,000	680,500	812,000	816,500	809,500	458,000	759,500	702,000	678,500
Z	-1,323	-1,936	-0,568	-0,513	-0,559	-3,836	-1,017	-1,540	-1,753
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,186	0,053	0,570	0,608	0,576	0,000	0,309	0,123	0,080

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 13) demonstra que somente a questão Q5016 pode ser comparada, por ter um grau de confiabilidade superior a 95%. Dessa maneira, buscou-se fazer a análise comparativa entre os *clusters* 2 (ambidestro) e 3 (mercado), considerando a questão Q5016 (Tabela 14).

TABELA 14 – Análise comparativa dos clusters em relação à questão Q5016

Questão	Cluster	Número de empresas por cluster	Ranking Médio
Q5016	2 - Ambidestro	27	30,96
	3 - Mercado	64	52,34
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ao analisar os resultados da Tabela 14, pode-se afirmar que as organizações que têm suas estratégias voltadas para o mercado apresentam novos produtos em maior quantidade que as empresas ambidestras.

Corroborando com o resultado da dimensão *exploitation*, Pardini et al. (2008) argumentam que *exploitation* refere-se ao uso ou desenvolvimento de conhecimentos já adquiridos e está relacionado a temas como competências, tecnologias e paradigmas. Por outro lado, Levinthal e March (1981) e Kyriakopoulos e Moorman (2004) entendem que uma organização que concentra seus esforços em *exploitation* sofrerá, com o passar do tempo, o impacto da obsolescência. Para as empresas não sofrerem com a perda de mercado em relação à obsolescência, devem estar constantemente trabalhando em processos de inovação. Segundo Benner e Tushman (2003), a inovação incremental tecnológica e as inovações designadas para atender às

necessidades existentes dos consumidores são caracterizadas como *exploitation* e construídas com base no conhecimento existente.

4.4.4 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão aquisição e desenvolvimento de equipamentos e instalações

Analisando comparativamente os *clusters*, nota-se que, em relação à dimensão “aquisição e desenvolvimento de equipamentos e instalações”, o grupo 2 (organizações com grandes influências do mercado) adquire tanto outras organizações quanto equipamentos e instalações em maior quantidade que o *cluster* 3 (empresas ambidestras), conforme demonstrado na Tabela 15.

TABELA 15 – Análise comparativa dos *clusters* em relação à dimensão aquisição de equipamentos

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por <i>cluster</i>	<i>Ranking</i> médio
Aquisição de equipamentos	2 - AMBIDESTRO	27	33,35
	3 - MERCADO	64	51,34
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras desse construto foram: (502.1) nós compramos equipamentos ou instalações; (502.2) nós adquirimos equipamentos ou instalações através de arrendamento de longo prazo; (502.3) nós adquirimos outras firmas em função de seus equipamentos, instalações e localização; (502.4) nós mesmos desenvolvemos os equipamentos e instalações que possuímos; (502.5) nós mesmos desenvolvemos alguns equipamentos e instalações especiais; e (502.6) nós desenvolvemos equipamentos e instalações juntamente com outras empresas.

Com o intuito de entender, por questão, se as empresas com estratégias voltadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras na análise da

dimensão aquisição de equipamentos, realizou-se novamente o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney (Tabela 16).

TABELA 16 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5021 a Q5026

	Q5021	Q5022	Q5023	Q5024	Q5025	Q5026
Mann-Whitney U	644,000	544,500	610,000	717,500	587,000	556,000
Z	-2,181	-2,866	-2,262	-1,319	-2,497	-2,813
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,029	0,004	0,024	0,187	0,013	0,005

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 16) demonstra que somente a questão Q5024 não pode ser comparada, por ter um grau de confiabilidade menor do que 0,05. Dessa maneira, buscou-se fazer a análise comparativa entre os *clusters* 2 (ambidestro) e 3 (mercado), considerando as questões Q5021, Q5022, Q5023, Q5025 e Q5026 (Tabela 17).

TABELA 17 – Análise comparativa dos *clusters* em relação às questões Q5021, Q5022, Q5023, Q5025 e Q5026

Questão	Cluster	Número de empresas por cluster	Ranking Médio
Q5021	2 - Ambidestro	27	37,85
	3 - Mercado	64	49,44
	Total	91	
Q5022	2 - Ambidestro	27	34,17
	3 - Mercado	64	50,99
	Total	91	
Q5023	2 - Ambidestro	27	36,59
	3 - Mercado	64	49,97
	Total	91	
Q5025	2 - Ambidestro	27	35,74
	3 - Mercado	64	50,33
	Total	91	
Q5026	2 - Ambidestro	27	34,59
	3 - Mercado	64	50,81
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ao analisar os resultados da Tabela 17 percebe-se que todas as questões seguem a tendência da dimensão analisada – aquisição e desenvolvimento de instalações – pois os valores apontados no *ranking* médio são maiores no mercado que no ambidestro. Em outras palavras, as organizações classificadas no *cluster 3* – mercado - compram equipamentos ou instalações; adquirem equipamentos ou instalações através de arrendamento de longo prazo; adquirem outras firmas em função de seus equipamentos, instalações e localização; desenvolvem alguns equipamentos e instalações especiais; e desenvolvem equipamentos e instalações juntamente com outras empresas mais que as organizações ambidestras classificadas no *cluster 2*.

Nesse contexto, pode-se dizer que as decisões estratégicas tomadas pelos gestores são fatores fundamentais para a organização ter vantagem competitiva. Segundo Neto et al. (2007), a organização capaz de alcançar vantagem competitiva por meio de recursos diferenciados possui grandes chances de superar os desafios impostos por um mercado turbulento. Estes recursos são capital, materiais, equipamentos, pessoal, informações, entre outros e podem tanto ser adquiridos quanto desenvolvidos pelas organizações.

4.4.5 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão pesquisa e desenvolvimento

Analisando comparativamente os *clusters*, nota-se que, em relação à dimensão “pesquisa e desenvolvimento”, as organizações agrupadas no conglomerado 2 (organizações com grandes influências do mercado) investem mais projetos de pesquisa e desenvolvimento que as do conglomerado 3 (empresas ambidestras), conforme demonstrado na Tabela 18.

TABELA 18 – Análise comparativa dos clusters em relação à dimensão pesquisa e desenvolvimento

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por <i>cluster</i>	<i>Ranking médio</i>
Pesquisa e desenvolvimento	2 – AMBIDESTRO	27	39,37
	3 – MERCADO	64	48,80
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras desta dimensão foram: (503.1) na minha organização, nós damos grande importância para pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação; (503.2) para a minha empresa, as mudanças na linha de produtos (tipos/ número de produtos) têm sido frequentemente surpreendentes; (503.3) para a solução de problemas, nós valorizamos mais novas soluções criativas que as soluções convencionais já conhecidas; (503.4) a alta administração da nossa empresa estimula o desenvolvimento de estratégias inovadoras de *marketing*, sabendo que algumas delas poderão falhar; (503.5) eu tenho uma forte preferência por projetos de alto risco (com chances de alto retorno); (503.6) eu acredito que, devido à natureza do ambiente, há a necessidade de ações diversificadas e audaciosas para alcançar os objetivos da firma; (503.7) minha organização é habitualmente a primeira a iniciar ações que, posteriormente, são respondidas pelos concorrentes; (503.8) muito frequentemente, nós somos a primeira empresa a apresentar novos produtos/serviços, técnicas, tecnologias, etc.; (503.9) nós acreditamos que as mudanças no mercado criam oportunidades positivas para nós.

Objetivando entender se as empresas com estratégias focadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras na dimensão pesquisa e desenvolvimento realizou-se o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney em cada questão norteadora (ver Tabela 19).

TABELA 19 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5031 a Q5039

	Q5031	Q5032	Q5033	Q5034	Q5035	Q5036	Q5037	Q5038	Q5039
Mann-Whitney U	664,500	661,500	819,000	740,500	819,500	770,000	787,500	777,500	722,000
Z	-1,893	-1,857	-0,431	-1,144	-0,406	-0,928	-0,698	-0,786	-1,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,058	0,063	0,666	0,253	0,685	0,353	0,485	0,432	0,156

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 19) demonstra que nenhuma das questões Q5031 a Q5039 podem ser comparadas, por terem um grau de confiabilidade maior do que 0,05.

Mesmo não podendo fazer a análise comparativa entre os *clusters* por questão, entende-se que as organizações com estratégias voltadas para o mercado têm maior desenvolvimento e pesquisa que as empresas ambidestras, conforme já demonstrado na Tabela 18.

Corroborando com a análise desta dimensão Kast; Rosenzweig alegam que, para as organizações garantirem sua sobrevivência em um mercado turbulento, elas devem investir continuamente em pesquisa e desenvolvimento, criando diferenciais a serem oferecidos aos clientes. Porter (2004) declara que uma das formas para se manter no mercado é a diferenciação de produtos, uma vez que as indústrias, de forma geral, competem com outras que produzem produtos substitutos. Para se diferenciarem e obterem vantagens estratégicas, as organizações podem adotar quatro estratégias: inovação de produtos, inovação de processos, inovação de posição e inovação de paradigma (TIDD et al., 2008), alcançadas por meio de pesquisa e desenvolvimento, tendo como resultado um salto de produtividade e o início de uma nova trajetória tecnológica incremental.

4.4.6 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão inovação

Analisando comparativamente os *clusters*, nota-se que, em relação à dimensão “inovação”, as organizações classificadas no grupo 2 (organizações com grandes influências do mercado) desenvolvem mais projetos inovadores que as do grupo 3 (empresas ambidestras), conforme demonstrado na Tabela 20.

TABELA 20 – Análise comparativa dos *clusters* em relação à dimensão inovação

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por <i>cluster</i>	<i>Ranking</i> médio
Inovação	2 - AMBIDESTRO	27	35,19
	3 - MERCADO	64	50,56
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras desta dimensão foram: (504.1) foram adquiridas tecnologias de manufatura e habilidades inteiramente novas para a empresa; (504.2) foram aprendidas habilidades de desenvolvimento de produtos e processos totalmente novos para o nosso setor; (504.3) ideias criativas são frequentemente propostas por nossos empregados; (504.4) foram adquiridas habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação; (504.5) comparado com nosso maior concorrente, nós apresentamos mais produtos originais; (504.6) comparado com nosso maior concorrente, nós adicionamos novas funções para novos produtos; (504.7) foram desenvolvidas e lançadas novas tecnologias na indústria; (504.8) nós frequentemente somos os inventores ou criadores de novas técnicas e novos processos; (504.9) nós frequentemente lançamos produtos totalmente novos para o mercado.

Com o intuito de entender, por questão, se as empresas com estratégias voltadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras na dimensão inovação realizou-se novamente o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney (Tabela 21).

TABELA 21 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5041 a Q5049

	Q5041	Q5042	Q5043	Q5044	Q5045	Q5046	Q5047	Q5048	Q5049
Mann-Whitney U	554,500	609,000	581,000	637,000	795,500	782,000	630,500	705,500	839,000
Z	-2,856	-2,380	-2,674	-2,162	-0,639	-0,786	-2,204	-1,484	-0,230
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,004	0,017	0,007	0,031	0,523	0,432	0,027	0,138	0,818

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 21) demonstra que somente as questões Q5041, Q5042, Q5043, Q5044 e Q5047 podem ser comparadas, por terem um grau de confiabilidade superior a 95%. Dessa maneira, buscou-se fazer a análise comparativa entre os *clusters* 2 (ambidestro) e 3 (mercado), considerando as questões Q5041, Q5042, Q5043, Q5044 e Q5047 (Tabela 22).

TABELA 22 – Análise comparativa dos *clusters* em relação às questões Q5041, Q5042, Q5043, Q5044 e Q5047

Questão	Cluster	Número de empresas por cluster	Ranking Médio
Q5041	2 - Ambidestro	27	34,54
	3 - Mercado	64	50,84
	Total	91	
Q5042	2 - Ambidestro	27	36,56
	3 - Mercado	64	49,98
	Total	91	
Q5043	2 - Ambidestro	27	35,52
	3 - Mercado	64	50,42
	Total	91	
Q5044	2 - Ambidestro	27	37,59
	3 - Mercado	64	49,55
	Total	91	
Q5047	2 - Ambidestro	27	37,35
	3 - Mercado	64	49,65
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ao analisar os resultados da Tabela 22, percebe-se que todas as questões seguem a tendência da dimensão analisada - inovação – pois ambas favorecem o mercado. Isso quer dizer que as organizações estudadas no *cluster* 3 – mercado –

adquiriram tecnologias de manufatura e habilidades inteiramente novas para a empresa; aprenderam habilidades de desenvolvimento de produtos e processos totalmente novos para o nosso setor; incentivaram os empregados a proporem ideias criativas; adquiriram habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação; e desenvolveram e lançaram novas tecnologias na indústria que as organizações estudadas no *cluster 2* - ambidestras.

Nesse contexto, a inovação é um dos processos essenciais para que as organizações consigam sobreviver e competir em um mercado de constantes mudanças. Jonash e Sommerlatte (2001) alegam que a inovação é a força propulsora não apenas das empresas individuais, mas também de economias inteiras. Para prosperar no meio de uma forte concorrência, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos e recursos para focar na inovação.

A inovação pode ser classificada em relação ao grau de novidade envolvido, que pode ser incremental ou radical, sendo ambas necessárias para o sucesso das organizações. Freeman (1982) argumenta que a inovação incremental introduz alterações nos produtos ou processos que não modificam a estrutura de produção, ou seja, a inovação se dá em base de produtos e processos já existentes (*exploitation*). Por outro lado, as inovações radicais são aquelas designadas para consumidores ou mercados emergentes (KOGUT; ZANDER, 1992). A inovação radical está associada à criação de um mercado inteiramente novo pela introdução de um novo produto ou serviço (*exploration*).

4.4.7 Análise comparativa dos *clusters* “organizações ambidestras” e “empresas com foco voltado majoritariamente ao mercado” em relação à dimensão conhecimento e patente

Analisando comparativamente os *clusters*, nota-se que, em relação à dimensão “conhecimento e patente”, as empresas classificadas no grupo 2 (organizações com grandes influências do mercado) tanto desenvolve quanto adquire conhecimentos e patentes mais que as do grupo 3 (empresas ambidestras), conforme demonstrado na Tabela 23.

TABELA 23 – Análise comparativa dos clusters em relação à dimensão conhecimento e patente

	<i>Cluster</i>	Número de empresas por <i>cluster</i>	<i>Ranking</i> médio
Conhecimento e patente	2 - AMBIDESTRO	27	33,09
	3 - MERCADO	64	51,45
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

As questões norteadoras desta dimensão foram: (505.1) nós compramos patente, direitos autorais ou marca registrada; (505.2) nós adquirimos conhecimento por meio da contratação de empregados experientes; (505.3) nós adquirimos outras empresas pelos seus recursos intangíveis; (505.4) nós mesmos desenvolvemos patente, direitos autorais ou marca registrada; (505.5) nós ampliamos as habilidades e conhecimentos dos nossos empregados através de treinamento; (505.6) nós compramos outras empresas para acordos de representação, acordo de licenciamento ou aluguel de imóvel.

Objetivando-se entender, por questão, se as empresas com estratégias voltadas para o mercado continuavam sobressaindo as ambidestras na dimensão conhecimento e patente, realizou-se o teste estatístico não paramétrico Mann-Whitney (Tabela 24).

TABELA 24 – Teste não paramétrico Mann-Whitney nas questões Q5051 a Q5056

	Q5051	Q5052	Q5053	Q5054	Q5055	Q5056
Mann-Whitney U	642,000	726,500	600,000	861,000	563,000	567,000
Z	-2,004	-1,317	-2,381	-0,028	-2,909	-2,710
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,045	0,188	0,017	0,978	0,004	0,007

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O resultado do teste Mann-Whitney (Tabela 24) demonstra que somente as questões Q5051, Q5053, Q5055 e Q5056 podem ser comparadas, por terem um grau de confiabilidade superior a 95%. Dessa maneira, buscou-se fazer a análise comparativa entre os clusters 2 (ambidestro) e 3 (mercado), considerando as questões Q5051, Q5053, Q5055 e Q5056 (Tabela 25).

TABELA 25 – Análise comparativa dos *clusters* em relação às questões Q5051, Q5053, Q5055 e Q5056

Questão	Cluster	Número de empresas por cluster	Ranking Médio
Q5051	2 - Ambidestro	27	37,78
	3 - Mercado	64	49,47
	Total	91	
Q5053	2 - Ambidestro	27	36,22
	3 - Mercado	64	50,13
	Total	91	
Q5055	2 - Ambidestro	27	34,85
	3 - Mercado	64	50,70
	Total	91	
Q5056	2 - Ambidestro	27	35,00
	3 - Mercado	64	50,64
	Total	91	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ao analisar os resultados da Tabela 25, percebe-se que todas as questões seguem a tendência da dimensão analisada – conhecimento e patente – pois favorecem o mercado. Em outras palavras, as organizações classificadas no *cluster* 3 – mercado - compram patente, direitos autorais ou marca registrada; adquirem outras empresas pelos seus recursos intangíveis; ampliam as habilidades e conhecimentos dos empregados através de treinamento; compram outras empresas para acordos de representação, acordo de licenciamento ou aluguel de imóvel mais que as organizações classificadas no *cluster* 2 – ambidestro.

Esta dimensão trata tanto de questões ligadas à *exploitation* quanto *exploration*, uma vez que a organização trabalha com os conceitos de conhecimento adquirido internamente (desenvolvimento de habilidades) e externamente (compra de recursos existentes no mercado).

Nesse contexto, a principal questão na ambidestria organizacional é o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*. Segundo Levinthal e March (1993), a sobrevivência da organização exige um equilíbrio entre os enfoques, pois são duas forças complementares. Benner e Tushman (2003) definem *exploitation* e *exploration* como uma situação de pesquisa, sendo que o primeiro envolve capacidades tecnológicas existentes nas organizações e o segundo requer novas oportunidades. Na mesma linha de raciocínio, Levinthal e March (1981) e Kyriakopoulos e Moorman (2004) entendem que uma organização que enfatiza *exploration* jamais obterá resultados associados ao

conhecimento incorporado. Por outro lado, se concentrar seus esforços em *exploitation* sofrerá, com o passar do tempo, o impacto da obsolescência. Desse modo, por serem complementares, os dois enfoques precisam de equilíbrio.

CONCLUSÃO

Com esta dissertação pretendeu-se responder à seguinte questão de pesquisa: **de que maneira organizações brasileiras têm utilizado estratégias ambidestras nas relações com o governo e o mercado?**

Para isso, aplicou-se uma *survey* em organizações brasileiras industriais e de serviços, replicando um estudo que está sendo feito nos países em desenvolvimento, mais especificamente nos BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China.

Na literatura foram resgatados conceitos de transições institucionais, estratégia ambidestra, ambiente, cooperação, relações com o governo, recursos, inovações, pesquisa e desenvolvimento. A ambidestria foi o foco desse referencial, pois é um conceito pouco explorado no Brasil e tema central desta pesquisa.

Em relação à metodologia, adotaram-se os métodos quantitativo e descritivo por serem adequados nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, comportamentos em relação a um serviço ou instituição, bem como apresentar os relacionamentos entre construtos.

O primeiro passo da estratégia metodológica foi traduzir para a língua portuguesa o questionário validado, aplicado e referenciado nos trabalhos de Li e Peng (2008) e O'Reilly e Tushman (2007). Posteriormente procedeu-se a aplicação dos questionários e algumas dificuldades foram encontradas. Em um primeiro momento, buscou-se uma parceria com uma tradicional escola de negócios brasileira especializada no treinamento de executivos, mas essa estratégia não foi bem sucedida. Então se aplicou o questionário em organizações nas quais a pesquisadora havia anteriormente trabalhado ou auditado, mas os gestores não tinham interesse ou disponibilidade para responder ao questionário. Por fim, foi feita uma parceria com a CIEMG, que disponibilizou para os associados um *link* na *internet* com o modelo do questionário, de modo a facilitar o preenchimento. Com todas essas estratégias, dos 247 questionários enviados, no período de fevereiro a setembro de 2011, somente 94 foram totalmente preenchidos e considerados na análise dos dados.

Finalizada a coleta dos dados, necessitou-se mensurar a confiabilidade da escala utilizada e, para isso, foi aplicado o *Alpha de Cronbach*. O resultado desta etapa indicou que o questionário tem alto grau de confiabilidade. Procedeu-se, então, à Análise de *Cluster*, sendo utilizado o método não hierárquico para agrupar os três

conglomerados previamente definidos. Apenas três organizações foram classificadas no *cluster 1* - organizações que utilizam de estratégias com ênfase nas relações com o governo. Das organizações estudadas, 27 se agruparam no *cluster 2* - organizações ambidestras e 64 no *cluster 3* - empresas que direcionam suas ações estratégicas com mais foco no mercado. Após a divisão dos grupos, verificou-se que os *clusters* eram estatisticamente diferentes, por meio da análise de variância (ANOVA). Na sequência utilizou-se o teste não paramétrico Wilcoxon-Mann-Whitney e constatou-se que os construtos poderiam ser comparados.

A pesquisa evidenciou que organizações brasileiras, em sua maioria, não têm relacionamentos sólidos e estratégias com o foco no governo. Essa constatação demonstra que as forças mercadológicas regem o comportamento e decisões organizacionais.

Os resultados das comparações entre os *clusters 2* (organizações ambidestras) e 3 (organizações com estratégias voltadas para o mercado) demonstrou que, em todos os construtos estudados (ambiente, cooperação, relações com o governo e recursos e inovação) e suas respectivas dimensões (acesso e rentabilidade da empresa ao mercado, monitoramento do mercado, relações com compradores, relações com instituições financeiras, relações com fornecedores, relações com parceiros 1, relações com parceiros 2, relações com parceiros 3, relações com parceiros 4, relações com concorrentes, relações com o governo 1, relações com o governo 2, relações com o governo 3, *exploitation*, aquisição de equipamento, pesquisa e desenvolvimento, inovação e conhecimento e patente), as organizações com estratégias focadas no mercado têm uma representatividade maior que as organizações ambidestras.

Porém, nas comparações feitas, não foram considerados os resultados e características do grupo 1 – organizações com estratégias e relacionamentos com foco no governo - pois apenas três empresas foram classificadas nesse *cluster*, sendo este considerado irrelevante.

Nesse sentido, a pesquisa revelou que as organizações brasileiras estudadas utilizam estratégias voltadas para o mercado, mas não podem ignorar as estratégias ambidestras envolvendo o governo e o mercado, pois, apesar da maioria dos gestores das empresas não terem acesso direto e relacionamentos próximos ao governo, consideram esse envolvimento importante, uma vez que as decisões tomadas em esferas municipais, estaduais e federais impactam diretamente o resultado das organizações.

Em relação aos objetivos estabelecidos nesta dissertação, o objetivo geral foi avaliar como organizações brasileiras utilizam estratégias ambidestras nas relações com o governo e o mercado. Como objetivos específicos teve-se:

1. Verificar as características das relações das organizações com o mercado no que se refere ao acesso, rentabilidade e monitoramento deste;
2. Avaliar as relações de cooperação organizacional com compradores, parceiros, instituições financeiras, fornecedores e concorrentes;
3. Avaliar as relações organizacionais com o governo quanto ao acesso a recursos, informações, incentivos e dificuldades na adoção de planos governamentais destinados à indústria;
4. Verificar se as organizações brasileiras podem ser consideradas ambidestras em relação aos relacionamentos com o governo e com o mercado.

O primeiro objetivo específico foi alcançado. A análise comparativa dos *clusters* em relação à dimensão acesso e rentabilidade apontou que organizações brasileiras que têm fortes influências do mercado têm também mais facilidade de adquirir fundos financeiros e ter maior rentabilidade que as empresas ambidestras.

Por outro lado, em relação ao monitoramento do mercado, não se pode falar das características, uma vez que essa dimensão não apresentou um alto grau de confiabilidade, não podendo ser comparada.

O segundo objetivo também foi alcançado. De acordo com a análise comparativa dos *clusters*, observou-se que as organizações que mantêm um forte vínculo com o mercado têm relações mais sólidas de cooperação com os compradores, parceiros, instituições financeiras, fornecedores e concorrentes que as empresas ambidestras. Estas relações impactam diretamente na produtividade e lucratividade das organizações, uma vez que as decisões mercadológicas relacionadas às parcerias são de extrema importância para alcançar melhores resultados.

O terceiro objetivo específico foi alcançado. Percebeu-se, por meio da Análise de *Cluster*, que organizações brasileiras não têm relacionamentos próximos ao governo, apesar de os empresários entrevistados terem afirmado que o governo afeta diretamente as decisões empresariais. Dessa forma, as empresas apenas cumprem com suas obrigações legais impostas pela legislação, ficando afastadas das decisões

governamentais em relação aos procedimentos de acesso a recursos, incentivos e adoção de planos destinados à indústria.

O quarto objetivo também foi alcançado. A Análise de *Cluster* evidenciou que, neste estudo, 28% das organizações brasileiras são consideradas ambidestras em relação às estratégias e aos relacionamentos com o governo e com o mercado. Esse resultado demonstra que empresas brasileiras precisam ter estratégias e relações mais próximas do governo para alcançarem o equilíbrio das estratégias ambidestras nas transições institucionais.

O alcance dos objetivos específicos propiciou a abrangência do objetivo geral, contribuindo para o entendimento da utilização da estratégia ambidestra por meio das relações organizacionais com o governo e o mercado.

Ressalta-se que esta pesquisa também está sendo realizada na China, na Rússia e na Índia pelos autores Li e Peng (2008), completando um entendimento das estratégias ambidestras nas relações institucionais envolvendo tanto o governo quanto o mercado nos países que compõe o BRIC, ou seja, os países que se destacaram no mercado mundial pelo rápido crescimento das suas economias em desenvolvimento. Dessa maneira, os resultados aqui obtidos poderão ser analisados e comparados com os países em desenvolvimento, contribuindo para os estudos de estratégia ambidestra envolvendo o governo e o mercado.

Outra contribuição desta dissertação se refere ao fato de o tema escolhido para abordagem apresentar-se pouco explorado, uma vez que a teoria ambidestra ainda não tem muitas publicações no Brasil.

Uma das limitações deste estudo diz respeito ao tamanho reduzido da amostra, justificado em função das dificuldades descritas na coleta de dados. O grande número de questões do questionário e algumas perguntas consideradas confidenciais pelos executivos também contribuíram para a inibição dos respondentes, quando do encaminhamento do questionário por meio eletrônico. Além disso, as organizações governamentais não foram entrevistadas, pelo fato de a pesquisadora não conseguir acesso a elas. Assim, sugere-se, em um futuro estudo, aplicar novamente o questionário, utilizando-se de outras parcerias que tenham acesso aos executivos do ramo privado, bem como aos gestores de controle governamental. Sugere-se, também, trabalhar a perspectiva de desempenho das organizações em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Strategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- AGUILAR, F. **Scanning the Business Environment**. New York: MacMillan, 1967.
- ANSOFF, H.I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, p. 21-33, 1975.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas Organizações Empresariais. In: BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras: estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Editora FGV, 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.
- BARON, D. Integrated strategy: Market and nonmarket components. **California Management Review**, v. 37, n. 3, p. 47-65, 1995.
- BEAL, R. Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, p. 27, 2000.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. (Orgs.). **Collaborating to compete**. New York: Wiley, 1993.
- BONARDI, J. P.; HILLMAN, A. D.; KEIM, G. The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. **Academy of Management Review**, v. 30, p. 397-413, 2005.
- BORNHOLDT, W. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid Arrangements as strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 234-249, 1989.

BRITO, Renata P.; BRITO, Luiz Artur L. Vantagem competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

CANCELLIER, E. L. P. L.; ALBERTON, A. O monitoramento do ambiente externo em empresas hoteleiras catarinenses. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

CAPRON, L.; CHATAIN, O. Competitors' resource-oriented strategies: Acting on competitors' resources through interventions in factor markets and political markets. **Academy of Management Review**, v. 33, p. 97-121, 2008.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Co-operation: Managing Alliances, /networks and Joint Ventures**. New York: Oxford University Press, 1998. 371 p.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? **Management and Organization Review**, v. 1, p. 381-410, 2005.

CHILES, T. H.; McMACKIN, J. F. Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 73-99, 1996.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 25, n. 3, p. 21-24, 1999.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

COX, G.; McCUBBINS, M. D. Electoral Politics as a Redistributive Game. **Journal of Politics**, v. 48, p. 370-89, 1986.

DAFT, L. R. **Teoria e projeto das organizações**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 64-69.

DINIZ, M. L. C.; FORTES, F. C.. Incentivos Fiscais no STJ. In: MARTINS, I. G. S., ELALI, A.; PEIXOTO, M. M. **Incentivos Fiscais**: questões pontuais nas esferas federal, estadual e municipal. São Paulo: MP, 2002.

DOH, J. P. Entrepreneurial privatization strategies: Order of entry and local partner collaboration as sources of competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 551-571, 2000.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. Tradução de Marcos Amatucci. Revisão técnica: Carlos Omar Bertero. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. . São Paulo: Atlas, 2007.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. **Global marketing strategy**. New York: McGraw-Hill, 1995.

DOZ, L. Y.; HAMEL, G. **A vantagem competitiva das alianças**: A arte de criar valor através das parcerias. Tradução de Bázan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n.2, p. 65-90. Maio/agosto, 2001.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EVERITT, B. S. **Cluster analysis**. London: Hodder & Stoughton, 1993.

FACCIO, M. Politically connected firms. **American Economic Review**, v. 96, p. 369-386, 2006.

FANG, T.; ZHAO, S.; WORM, V. The changing Chinese culture and business behavior. **International Business Review**, v. 17, p. 141-145, 2008.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. London: Frances Pinter; 1982.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 200-226, 2004.

GOODRICH, Robert Stuart. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 5-10, 1987.

HAIR Jr. Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 83-103, 1991.

HE, Y.; TIAN, Z.; CHEN, Y. Performance implications of nonmarket strategy in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, p. 151-169, 2007.

HE, Z.; WONG, P. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, p. 481-49, 2004.

HILLMAN, A. J.; HITT, M. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 825-842, 1999.

HILLMAN, A. J.; ZARDKOOHI, A.; BIERMAN, L. Corporate political strategy and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 67-81, 1999.

HITT, M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2005.

HOFSTEDE, G. Asian management in the 21st century. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, p. 411-420, 2007.

HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G., Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Tradução de Flávia Beatriz Rossler. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAST, F. E; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

KEISTER, L. Organizational research on market transition: A sociological approach. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, 2009.

KING, A. W. Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 32, p.156-178, 2007.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**, v. 45, p. 331-372, 2007.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 319-332, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KRAMER, R. M, TYLER, T. R. Trust in organizations: frontiers of theory and research. **Thousand Oaks, CA: Sage**, 1996.

KYRIAKOPOULOS, K; MOORMAN, C. Tradeoffs in marketing exploration and exploration strategies: the overlooked role of market orientation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 219-240, 2004.

LADO, A. A.; DANT, R. R.; TEKLEAB, A. G. Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 401-423, 2008.

LANE, C.; BACHMANN, R. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, v. 17, p. 365-395, 1996.

LEIFER, R. et al. **Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts**. Boston: HBSP, 2000.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 760-776, 2000.

LEVINTHAL, D.; MARCH. J. A model of adaptive organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1981.

LEVINTHAL, D.; MARCH. J. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95-112, 1993.

LI, H.; ZHANG, Y. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 791-804, 2007.

LI, Y.; PENG, M. W. Developing theory from strategic management research in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v.25, n. 3, p. 563-572, 2008.

LI, Y.; PENG, M. W. **Embracing both governments and markets: strategic ambidexterity during institutional transitions**. [S.I.: s.n.], 2008.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v. 53, p. 1645-1658, 2007.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Strategic alliances: implementation and evolution**. Oxford: Blackwell, 1992.

LUO, Y. The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption. **International Business Review**, v. 17, p. 188-193, 2008.

LUO, Y.; PENG, M. W. Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 30, p. 269-296, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing** - uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

MEGGINSON, W.; NETTER, J. From state to market: A survey of empirical studies on privatization. **Journal of Economic Literature**, v. 39, p. 321-389, 2001.

MERCHANT, H. (Ed.). **Competing in emerging markets**. London: Routledge, 2007.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. **Journal of International Business Studies**, v.36, p. 600-621, 2005.

MORSE, Dean. **A inovação tecnológica e a sociedade**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas de Bastos, 1967.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NEE, V. Political connections in a market economy. **Paper presented at the Academy of Management**, Anaheim, CA, August, 2008.

NELSON, R. Dell's dilemma in Brazil. In: MERCHANT, H. (Ed.). **Competing in emerging markets**. London: Routledge, 2007. p. 1-17.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. London: SAGE, 2003.

NETO, L. E. O *et al.* A formação de alianças estratégicas no Brasil e a criação de valor para as empresas participantes: um estudo de evento. In: ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI ENANPAD**, 2007.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3. ed. New York: McGrawHill, 1994.

O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Working paper, Stanford Graduate School of Business**, v. 7, n. 8, p. 9-46, 2007.

PALOMBO, P.; SAUAIA, A. Influência das instituições na conduta e no desempenho econômico das empresas: um estudo com experimentos no laboratório de gestão. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

PARDINI, D.; SANTOS, R; GONÇALVES, C. A dinâmica da aprendizagem intra e interorganizacional: perspectivas em estratégias cooperativas utilizando as tipologias *exploration* e *exploitation*. **Revista Economia e Gestão da PUC Minas**, v. 8, n. 18, p. 134-146, 2008.

PEARCE, J. L.; DE CASTRO, J. O.; GUILLEN, M. F. Influencing politics and political systems: Political systems and corporate strategies. **Academy of Management Review**, v. 33, p. 493-495, 2008.

PENG, M. W. **Estratégia Global**. Tradução Vertice Translate. Revisão técnica de Joaquim Carlos Racy e George Bedinelli Rossi. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, v. 28, p. 275-286, 2003.

PENG, M. W.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 486-501, 2000.

PESSOA, Carlos. **Negociação Aplicada**: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos. São Paulo: Atlas, 2009.

PFEFFER, J.; SALANCICK, G. **The external control of organizations**. A resource dependence perspective. New York: Harper e Row, 1978.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PINSONNEALUT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**. v. 10, n. 2, Autumn, p. 75-105, 1993.

PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUFFER, S. M.; McCARTHY, D. Can Russia's state-managed, network capitalism be competitive? Institutional pull versus institutional push. **Journal of World Business**, v. 42, p. 1-13, 2007.

PUGH, S. D.; HICKSON, J. D. **Os teóricos das organizações**. São Paulo: Qualitymark, 2004.

RAYMOND, L. Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: a business intelligence framework for the development SMES. **Journal of American Academy of Business**. v. 3, n. 1, p. 260-276, 2003.

RODRIGUEZ, P.; SIEGEL, D. S.; HILLMAN, A.; EDEN, L. Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 733-746, 2006.

ROOS, J.; LORANGE, P. **Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. A necessidade de complementaridade das perspectivas institucional e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 201-221, 2004.

SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas.** Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>> Acesso em: 02 dez. 2010.

SELZNICK, P. Foundations of the theory of organizations. **American Sociological Review**, v. 13, p. 25-35, 1948.

SIEGEL, J. Contingent political capital and international alliances: Evidence from South Korea. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 621-666, 2007.

SIEGEL, S; CASTELLAN JR., N.J. **Estatística não paramétrica para estudos do comportamento.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

SMITH, K. G.; CAROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra – and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 693-706, 2006.

SMITH, K. G.; GUPTA, A. K.; SHALLEY, C. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 7-23, 1995.

SUH, W. S.; KEY, S. K.; MUNCHUS, G. Scanning behavior and strategic uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. **Management Decision**. v. 42, n. 8, p. 1001-1016, 2004.

TANG, Y.-C.; LIOU, F.-M., Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action.** New York: McGraw-Hill, 1967.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Tradução de Elizamari Rodrigues Becker et al. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UHLENBRUCH, K.; DE CASTRO, J. Foreign acquisitions in Central and Eastern Europe: Outcomes of privatization in transitional economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 381-402, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALDER, A. G. Local governments as industrial firms: An organizational analysis of China's transition economy. **American Journal of Sociology**, v. 101, p. 263-301, 1995.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free press: 1985.

WORLD BANK, The. **World development report: From plan to market**. Washington: The World Bank, 1996.

WRITE, P.; KROLL, M; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. 1. ed. – 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

YEUNG, H. W. C. Change and continuity in Southeast Asian ethnic Chinese business. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, p. 229-254, 2006.

ZHOU, K. Z.; LI, J.; ZHOU, N.; SU, C. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 985-1000, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Pesquisa sobre as relações entre as organizações

Prezado (a) Senhor (a),

O propósito desta pesquisa é entender o papel das relações organizacionais. Os resultados desta pesquisa podem evidenciar implicações importantes para os estudos de sobrevivência das organizações. Nesse sentido, sua participação e de sua empresa é de grande importância para compor os resultados do trabalho.

Sua resposta para esta pesquisa será tratada de forma confidencial e será utilizada somente para fins acadêmicos. Se você se interessar, nós enviaremos com prazer uma cópia do resultado do nosso estudo.

Muito obrigado pelo seu apoio em nosso trabalho.

Manuela Furtado Pessoa Coelho

Mestranda em Administração pela Universidade FUMEC

001 Nome da Empresa:	002 Área de atuação:
003 Endereço:	004 Telefone:
Informação do entrevistado	005 Você trabalha nesta empresa há __ anos, e neste cargo há __ anos.
	006 Você é: ① Diretor Executivo ou CEO; ② Alta gerência; ③ Gerente funcional; ④ Gerente de projeto; ⑤ Outros
	007 Idade: ① menor que 20; ② 21-30; ③ 31-40; ④ 41-50; ⑤ 51-60; ⑥ 61 ou mais
	008 Formação: ① Ensino médio; ② Graduação;

1. Informações Gerais

101. Sua empresa foi fundada em _____ (ano); o número de empregados é _____.

102. O tipo de propriedade da sua empresa é:

(1) Empresa estatal; (2) Empresa de capital estrangeiro ou *joint venture*; (3) Sociedade anônima; (4) Sociedade empresária limitada; (5) Sociedade em nome coletivo; (6) Outros _____.

103. (1) O maior acionista possui _____ % ações;

(2) O Diretor Executivo e o CEO são: ① A mesma pessoa; ② Não são a mesma pessoa;

(3) O CEO possui _____ % ações.

104. O volume de venda da sua empresa é _____; A margem bruta do produto é _____ %.

105. Seus produtos e serviços estão presentes em _____ países (exceto Brasil). As vendas para o comércio exterior representam _____ % das vendas totais da empresa.

106. Sua empresa é uma empresa de alta tecnologia? ① Sim; ② Não

107. Nos últimos 3 anos, comparando com seus concorrentes chave, seu desempenho é:

(1=muito baixo; 2=baixo; 3=regular; 4=alto; 5=muito alto)

Crescimento das vendas	1	2	3	4	5	Crescimento da participação no mercado	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---

Crescimento dos lucros (resultado)	1 2 3 4 5	Eficiência das operações	1 2 3 4 5
Retorno do ativo	1 2 3 4 5	Retorno sobre as vendas	1 2 3 4 5

108. Nos últimos 3 anos, nós desenvolvemos _____ novos produtos e/ou serviços; nós obtivemos _____ patentes.

109. Nos últimos 3 anos, as vendas dos novos produtos e/ou serviços representaram ____% das vendas totais da empresa.

2. Ambiente

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente

201. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|---|-----------|
| (1) Existem poucos fatos do ambiente que ameaçam a nossa sobrevivência e desenvolvimento. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Nós podemos adquirir facilmente fundos financeiros no mercado. | 1 2 3 4 5 |
| (3) O Plano de Desenvolvimento Econômico utilizado pelo governo nos oferece grande suporte. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Nossa indústria é lucrativa. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Nós podemos adquirir facilmente recursos no mercado. | 1 2 3 4 5 |

202. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|---|-----------|
| (1) É difícil prever as mudanças na demanda de mercado. | 1 2 3 4 5 |
| (2) É difícil prever as mudanças nas preferências dos clientes. | 1 2 3 4 5 |

- | | |
|--|-----------|
| (3) As demandas oscilam drasticamente de semana para semana. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Nossa indústria é caracterizada por rápidas mudanças tecnológicas. | 1 2 3 4 5 |
| (5) A tecnologia da produção muda frequentemente e suficientemente. | 1 2 3 4 5 |
| (6) São elevados os percentuais de processos obsoletos em nossa indústria. | 1 2 3 4 5 |
| (7) É difícil prever as atividades dos concorrentes. | 1 2 3 4 5 |
| (8) A competição é frequentemente estimulada no mercado. | 1 2 3 4 5 |
| (9) A competição na indústria é desleal. | 1 2 3 4 5 |

3. Cooperação

301. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|---|-----------|
| (1) Os relacionamentos com os nossos compradores são importantes para nós. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Nós investimos fortemente na construção de relacionamentos com os nossos compradores. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Nós cultivamos um relacionamento próximo com os nossos compradores. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Nossos parceiros mantêm uma comunicação aberta e honesta conosco. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Nossos parceiros estão dispostos a compartilhar informações conosco. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Nossos parceiros compartilham e aceitam críticas construtivas. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Nós temos bons relacionamentos com nossos parceiros. | 1 2 3 4 5 |

302. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|---|-----------|
| (1) Temos aprendido com nossos parceiros novas expertises tecnológicas. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Temos aprendido com nossos parceiros novas expertises mercadológicas. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Temos aprendido com nossos parceiros novas expertises operacionais. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Temos aprendido com nossos parceiros novas expertises gerenciais. | 1 2 3 4 5 |

- | | |
|--|-----------|
| (5) Os relacionamentos com instituições financeiras são importantes para nós. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Nós investimos fortemente na construção de relacionamentos com instituições financeiras. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Nós temos cultivado um relacionamento próximo com instituições financeiras. | 1 2 3 4 5 |

303. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|--|-----------|
| (1) Temos efetivamente engajado em processos de inovação por meio da cooperação com nossos parceiros. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Temos efetivamente desenvolvido produtos e/ou serviços inovadores por meio da cooperação com nossos parceiros. | 1 2 3 4 5 |
| (3) A cooperação com nossos parceiros tem aumentado os nossos lucros. | 1 2 3 4 5 |
| (4) A cooperação com nossos parceiros tem aumentado nossa participação no mercado. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Os relacionamentos com nossos fornecedores são importantes para nós. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Nós investimos fortemente na construção de relacionamentos com nossos fornecedores. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Nós cultivamos um relacionamento próximo com nossos fornecedores. | 1 2 3 4 5 |

304. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|--|-----------|
| (1) Os relacionamentos com os nossos concorrentes são importantes para nós. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Nós investimos fortemente na construção de relacionamentos com os nossos concorrentes. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Nós cultivamos um relacionamento próximo com os nossos concorrentes. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Nossos parceiros frequentemente procuram destacar as fraquezas que temos. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Nossos parceiros estão muito interessados em proteger seus próprios interesses. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Nossos parceiros estão preocupados que outros tenham maiores vantagens do que eles mesmos com a cooperação. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Nossos parceiros frequentemente competem por recursos. | 1 2 3 4 5 |
| (8) Nossos parceiros frequentemente competem para mostrar aos outros a sua capacidade de exercer influência externa. | 1 2 3 4 5 |

- (9) Nossos parceiros frequentemente competem para ser o jogador dominante. 1 2 3 4 5

4. Relações com o governo

401. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- (1) Nosso governo fornece informações relevantes para exportação e investimentos estrangeiros. 1 2 3 4 5
- (2) Nosso governo fornece linhas de crédito específicas para exportação e investimentos no exterior. 1 2 3 4 5
- (3) Nosso governo adota políticas tributárias de incentivo à exportação e investimentos no exterior. 1 2 3 4 5
- (4) Os relacionamentos com governos estaduais e municipais são importantes para nós. 1 2 3 4 5
- (5) Nós investimos fortemente na construção de relacionamentos com os governos estaduais e municipais. 1 2 3 4 5
- (6) Nós cultivamos relacionamentos próximos com os governos estaduais e municipais. 1 2 3 4 5

402. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- (1) Nosso governo nos fornece fundos para subsidiar Pesquisa e Desenvolvimento. 1 2 3 4 5
- (2) Nosso governo adota uma política especial de juros para apoiar nossas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. 1 2 3 4 5
- (3) Nosso governo nos ajuda na captação de recursos financeiros. 1 2 3 4 5
- (4) Nosso governo nos ajuda a adquirir ou ter acesso a novas tecnologias. 1 2 3 4 5
- (5) Nosso governo nos oferece assistência para adquirir tecnologia, informação, equipamento e outras facilidades. 1 2 3 4 5
- (6) Os relacionamentos com o governo federal são importantes para nós. 1 2 3 4 5
- (7) Nós investimos fortemente na construção de relacionamentos com o governo federal. 1 2 3 4 5

(8) Nós cultivamos relacionamentos próximos com o governo federal. 1 2 3 4 5

403. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- (1) Nós esperamos que o governo participe da formulação da política industrial do nosso setor. 1 2 3 4 5
- (2) Nós esperamos que o governo intervenha no mercado. 1 2 3 4 5
- (3) Nós esperamos que o governo nos forneça algum apoio. 1 2 3 4 5
- (4) Nós esperamos que o governo estabeleça mais políticas de apoio. 1 2 3 4 5
- (5) Nós frequentemente nos envolvemos em trabalhos específicos de acordo com recomendações do governo. 1 2 3 4 5
- (6) Nosso governo frequentemente requisita a nossa participação em atividades organizadas por eles. 1 2 3 4 5
- (7) Nosso governo frequentemente apresenta algumas condições especiais para o desenvolvimento do setor de nossa organização. 1 2 3 4 5
- (8) Nosso governo frequentemente nos exige empregar determinada mão de obra. 1 2 3 4 5
- (9) Nosso governo frequentemente nos indica parceiros. 1 2 3 4 5
- (10) Nosso governo frequentemente requer que nos ocupamos com algumas atividades não lucrativas. 1 2 3 4 5

5. Recursos e Inovações

501. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- (1) Para as tecnologias e produtos já conhecidos, nós aprimoramos o conhecimento e habilidades que temos. 1 2 3 4 5
- (2) Investimos no aprimoramento de habilidades para explorar tecnologias que melhorem a produtividade das correntes operações de inovação. 1 2 3 4 5
- (3) Para resolver os problemas dos clientes, nós aprimoramos aquelas competências que se aproximam mais das soluções existentes do que aquelas soluções consideradas completamente novas. 1 2 3 4 5

- | | |
|---|-----------|
| (4) Nós aprimoramos as habilidades relativas àqueles processos de desenvolvimento de produtos nos quais possuímos uma grande experiência. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Fortalecemos nosso conhecimento e habilidade para projetos que melhorem a eficiência de atividades inovadoras já existentes. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Comparado com nosso maior concorrente, nós apresentamos de forma expressiva novos produtos. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Comparado com nosso maior concorrente, nós empenhamos cada vez mais em aprimorar os produtos e processos atuais. | 1 2 3 4 5 |
| (8) Comparado com nosso maior concorrente, nós utilizamos mais tecnologias atuais. | 1 2 3 4 5 |
| (9) Comparado com nosso maior concorrente, nós apresentamos novos produtos com inovação incremental. | 1 2 3 4 5 |

502. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|---|-----------|
| (1) Nós compramos equipamentos ou instalações. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Nós adquirimos equipamentos ou instalações através de arrendamento de longo prazo. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Nós adquirimos outras firmas em função de seus equipamentos, instalações e localização. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Nós mesmos desenvolvemos os equipamentos e instalações que possuímos. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Nós mesmos desenvolvemos alguns equipamentos e instalações especiais. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Nós desenvolvemos equipamentos e instalações juntamente com outras empresas. | 1 2 3 4 5 |

503. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|--|-----------|
| (1) Na minha organização, nós damos grande importância para Pesquisa e Desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Para a minha empresa, as mudanças na linha de produtos (tipos/ número de produtos) têm sido frequentemente surpreendentes. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Para a solução de problemas, nós valorizamos mais novas soluções criativas do que as soluções convencionais já conhecidas. | 1 2 3 4 5 |

- | | |
|--|-----------|
| (4) A alta administração da nossa empresa estimula o desenvolvimento de estratégias inovadoras de marketing, sabendo que algumas delas poderão falhar. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Eu tenho uma forte preferência por projetos de alto risco (com chances de alto retorno). | 1 2 3 4 5 |
| (6) Eu acredito que, devido à natureza do ambiente, há a necessidade de ações diversificadas e audaciosas para alcançar os objetivos da firma. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Minha organização é habitualmente a primeira a iniciar ações que, posteriormente, são respondidas pelos concorrentes. | 1 2 3 4 5 |
| (8) Muito frequentemente, nós somos a primeira empresa a apresentar novos produtos/serviços, técnicas, tecnologias etc. | 1 2 3 4 5 |
| (9) Nós acreditamos que as mudanças no mercado criam oportunidades positivas para nós. | 1 2 3 4 5 |

504. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|---|-----------|
| (1) Foram adquiridas tecnologias de manufatura e habilidades inteiramente novas para a empresa. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Foram aprendidas habilidades de desenvolvimento de produtos e processos totalmente novos para o nosso setor. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Idéias criativas são frequentemente propostas por nossos empregados. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Foram adquiridas habilidades gerenciais e organizacionais inteiramente novas que são importantes para a inovação. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Comparado com nosso maior concorrente, nós apresentamos mais produtos originais. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Comparado com nosso maior concorrente, nós adicionamos novas funções para novos produtos. | 1 2 3 4 5 |
| (7) Foram desenvolvidas e lançadas novas tecnologias na indústria. | 1 2 3 4 5 |
| (8) Nós frequentemente somos os inventores ou criadores de novas técnicas e novos processos. | 1 2 3 4 5 |
| (9) Nós frequentemente lançamos produtos totalmente novos para o mercado. | 1 2 3 4 5 |

505. Gentileza indicar o grau que as seguintes afirmações descrevem a atual situação de sua organização:

- | | |
|--|-----------|
| (1) Nós compramos patente, direitos autorais ou marca registrada. | 1 2 3 4 5 |
| (2) Nós adquirimos conhecimento por meio da contratação de empregados experientes. | 1 2 3 4 5 |
| (3) Nós adquirimos outras empresas pelos seus recursos intangíveis. | 1 2 3 4 5 |
| (4) Nós mesmos desenvolvemos patente, direitos autorais ou marca registrada. | 1 2 3 4 5 |
| (5) Nós ampliamos as habilidades e conhecimentos dos nossos empregados através de treinamento. | 1 2 3 4 5 |
| (6) Nós compramos outras empresas para acordos de representação, acordo de licenciamento ou aluguel de imóvel. | 1 2 3 4 5 |

Por gentileza, verifique se todas as questões foram respondidas. Muito obrigada pela sua colaboração!