

RESUMO

O objetivo deste trabalho é a investigação de como as empresas brasileiras, no contexto nacional, empreendem a busca de novas oportunidades de negócios, identificando quais os fatores que mais claramente influenciam este comportamento. Este trabalho se estruturou a partir da operacionalização do modelo de modelo de busca estratégica e interpretação ambiental proposto por Richard Daft e Karl Weick em 1984. Foram para tanto realizadas análises estatísticas e teóricas a partir de uma pesquisa empírica realizada entre 182 empresas brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia Empresarial; Inovação Estratégica; Busca de Novos Negócios.

ABSTRACT

The objective of this research is the investigation of how Brazilian companies, in the domestic context, undertake the search of new business opportunities, identifying which are the factors that more clearly influence this behavior of search of new activities. This research starts from the empirical validation of the model of strategic search and environmental interpretation proposed by Richard Daft and Karl Weick in 1984. This study is grounded in an extensive set of statistical and theoretical analyses based on a empirical research done among 182 Brazilian companies.

KEY WORDS

Business Strategy; Strategic Innovation; Strategic Search.

LINHA E ÁREA DE ENQUADRAMENTO

Linha: Normal.

Área: Administração de Empresas (AE) – Trata-se de estudo centrado sobre empresas privadas com finalidade lucrativa, o que define o enquadramento de área em Administração de Empresas.

SUMÁRIO

I.	Formulação do problema de pesquisa	4
II.	Justificativa da pesquisa	5
	1. O interesse do tema no contexto brasileiro atual	5
	2. Insuficiência de dados empíricos no Brasil	6
III.	Objetivos da investigação	6
IV.	Conceitos-chave e hipóteses	7
	1. Base teórica	7
	2. Hipóteses	14
V.	Um estudo exploratório sobre estratégias de busca	14
	1. Operacionalizando um modelo prático de busca estratégica.....	14
	2. Operacionalizando um modelo prático de busca estratégica – os resultados da pesquisa	19
	3. Definindo as dimensões de um modelo de busca estratégica – análise fatorial exploratória	22
	4. Confirmando as dimensões de um modelo de busca estratégica – análise fatorial confirmatória – CFA	29
	5. Classificando casos em um modelo de busca estratégica – análise de clusters	32
	6. Interpretando os resultados da análise de clusters	35
	7. Construindo um modelo de equações estruturais (SEM) para comportamento de busca.....	42
VI.	Conclusão	51
VII.	Bibliografia	55

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E MODOS DE BUSCA DE NOVOS NEGÓCIOS – UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE BUSCA DE NOVOS NEGÓCIOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS*

Flávio Carvalho de Vasconcelos

I. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como empresas crescem, além simplesmente do aumento em volume de suas atividades precedentes? Como empresas tradicionalmente devotadas a um ramo de atividade escolhem novos negócios nos quais vão se engajar? Que tipos de diversificação existem entre firmas estabelecidas? Que tipos de novos negócios são desenvolvidos por pequenas firmas e que tipos são tipicamente associados a grandes conglomerados industriais?

Todas estas questões remetem a um problema central em estratégia empresarial, a questão da busca de oportunidades de negócios. Assim sendo, definimos desta maneira o problema de pesquisa a ser abordado neste trabalho:

O problema de pesquisa a ser abordado neste trabalho é determinar como as empresas brasileiras, no contexto nacional, empreendem a busca de novas oportunidades de negócios, identificando quais os fatores que mais claramente influenciam este comportamento de busca.

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Luiz Felipe Nasser Carvalho.

II. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa se justifica por duas razões fundamentais:

1. O INTERESSE DO TEMA NO CONTEXTO BRASILEIRO ATUAL

Face às novas pressões econômicas que se colocam no mercado nacional e internacional, poucas coisas são objeto de consenso entre os executivos e acadêmicos especializados em estratégia empresarial. De certa maneira o único consenso é que mudanças frequentes acontecem e que empresas tem que constantemente buscar novos produtos e mercados, ou seja, que o comportamento de busca ao qual nos referimos deve ser uma atividade constante.

A origem econômica de tal postura pode ser encontrada em autores da escola de economia austríaca como Schumpeter, Von Mises e Hayeck.

Segundo estes autores o mercado é uma força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais permitindo atingir o equilíbrio econômico através do mecanismo de preços como sistema universal de alocação de recursos. Os fenômenos econômicos que eventualmente se desviem do equilíbrio são produtos seja de acidentes temporários, a termo corrigíveis pela ação livre do mecanismo de preços que controla alocação de recursos garantindo o equilíbrio geral do sistema econômico. Esta visão dos mercados serve como fundamento para diversas teorias de estratégia empresarial. Constatando que a mudança, a inovação, o surgimento de novos concorrentes, os fenômenos de rendimento crescente, os resultados financeiros discrepantes da média do mercado são fenômenos comuns, alguns pesquisadores em estratégia empresarial partem em busca de um quadro conceitual capaz de explicar estes fenômenos, não como aberrações mas como ocorrências esperadas do sistema econômico. Para a escola austríaca o mercado, longe de ser

caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. Este processo é em outras palavras um processo contínuo de busca, de pesquisa e descoberta. É em última análise a dinâmica deste processo e sua vitalidade que garante a vitalidade da economia capitalista e o que a diferencia de um sistema econômico centralizado.

Esta posição central na mecânica do sistema capitalista faz que o entendimento dos comportamentos de busca de novos negócios por parte das empresas seja um dos temas fundamentais em estratégia empresarial.

2. INSUFICIÊNCIA DE DADOS EMPÍRICOS NO BRASIL

Há atualmente uma clara insuficiência de dados empíricos e de análises aplicadas mais sofisticadas sobre a dinâmica das empresas e de seu comportamento de expansão e diversificação no Brasil. Falta uma análise detalhada destas empresas assim como faltam teorias que possam explicar o seu comportamento estratégico.

Assim sendo, uma análise deste setor deve adotar um procedimento multi-critério, definindo e justificando cuidadosamente os elementos escolhidos para avaliar as o seu comportamento estratégico.

III. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem como objetivo fundamental a construção e teste de um modelo de busca de novos negócios por parte de empresas brasileiras.

Para tanto 3 objetivos intermediários são colocados:

- Realizar uma revisão bibliográfica preliminar sobre o tema busca estratégica e diversificação, (fundamentadas inicialmente em autores clássicos como Penrose, March, Burns & Stalker, Daft & Weick) e em outros autores a serem levantados durante o a revisão bibliográfica.
- Realizar uma pesquisa empírica sobre os modos de busca estratégica nas empresas brasileiras.
- Avaliar os resultados da pesquisa empírica face à teoria atual sobre busca estratégica em países emergentes.

IV. CONCEITOS-CHAVE E HIPÓTESES

1. BASE TEÓRICA

A questão do crescimento das firmas foi colocada de uma maneira sistemática, e pela primeira vez pensando além da simples acumulação de atividades homogêneas e intercambiáveis por Edith Penrose em 1957. Em seu livro *“The Theory of the Growth of The Firm”*, Penrose sugere que as firmas podem ser vistas como uma coleção de recursos à disposição de uma unidade administrativa, recursos estes cujo uso pode ser determinado (e mudado) por decisão desta unidade administrativa¹. Penrose desenvolve sua visão ao colocar que na verdade as são os serviços (os usos) que são obtidos dos recursos que são os verdadeiros insumos nos processos de produção e não os recursos eles mesmos.

“Strictly speaking, it is never resources themselves that are the inputs in the production process, but only the services that the resources can render. The

¹ Esta visão acentua o caráter flexível das firmas, que podem configurar seus recursos para diversos usos, prefigurando a visão de strategic choice que se colocaria plenamente a partir de 1972 com John Child.

services yielded by resources are a function of the way in which they are used – exactly that same resource when used for different purpose or for different way in which they are used and in combination with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services” (p 31)

O desenvolvimento da teoria de Penrose leva ainda à noção de que as firmas possuem um limite gerencial ao crescimento, dado não pelas características técnicas do objeto com o qual trabalham mas especificamente pelos limites cognitivos da hierarquia gerencial que deve administrar o trabalho a ser realizado.

If a firm deliberately or inadvertently expands its organization more rapidly than the individuals in the organization can obtain the experience with each other and with the firm that is necessary for the effective operation of the group , the efficiency of the firm will suffer. P 32

Esta visão pioneira de Penrose abriu então o caminho para dois desenvolvimentos significativos:

A investigação da flexibilização do uso dos recursos das firmas, e

A importância decisiva dos condicionantes cognitivos da equipe dirigente nos rumos tomados pela firma nos usos a serem dados aos seus recursos.

Em uma outra perspectiva fundadora para os estudos organizacionais, James March desenvolveu desde o princípio de sua colaboração com Herbert Simon em 1958, uma linha de pesquisa dedicada ao estudo da tomada de decisões em organizações. Nesta perspectiva, organizações são vistas como sistemas interativos de tomada de decisões. Inicialmente focado em uma perspectiva racionalista, o campo de estudos da teoria da decisão passou por vários questionamentos, focalizando em seguida questões de incerteza, ambigüidade e risco. De acordo com a perspectiva racionalista que ainda hoje domina a perspectiva economicista da teoria da decisão,

a decisão humana se baseia (de fato e não apenas deveria se basear) nos seguintes pressupostos:

- Conhecimento completo e perfeito das alternativas
- Conhecimento completo e perfeito das conseqüências das escolhas
- Ordenamento de escolhas consistente
- Regras de decisão estáveis de inteligíveis

Nas versões mais elaboradas deste modelo racionalista são assumidas hipóteses probabilísticas ou condicionais sobre as alternativas e suas conseqüências, o que na verdade não altera a sua natureza, uma vez que escolhas são sempre feitas em função da alternativa que apresenta a expectativa de valor subjetivo.

A linha de pesquisa liderada por James March rompe fundamentalmente com este argumento racionalista. A análise multidimensional contida no livro “*A Behavioral Theory of The Firm*” de Cyert, March e Feigenbaum (1963) sugere que a tomada de decisão pode ser entendida como um fluxo no qual preferências prévias e expectativas sobre conseqüências determinam, ou melhor circunscrevem o escopo das decisões presentes. Ou seja, interações entre expectativas e resultados, entre o passado e o futuro, entre os níveis individual e coletivo condicionam a busca e a implementação de soluções ótimas.

Neste sentido os estes desafios ao modelo racionalista dizem respeito aos pressupostos de completude de informação. A idéia central proposta inicialmente por Simon em 1945 e depois expandida por March e seus seguidores é que ao invés de todas as alternativas serem conhecidas a priori, um processo de busca, de descoberta se faz necessário, no qual o foco de atenção é o elemento central.

“Rather than all alternatives and all information about consequences being known, information has to be discovered through search. The key scarce resource is attention; and theories of limited rationality are, for the most part, theories of the allocation of attention. (March 1999 p 16)

As idéias de March sobre a evolução da teoria da decisão e suas conseqüências no comportamento de busca das organizações se cristalizam em um artigo mais recente de título *“Exploration and Exploitation in Organizational Learning”* publicado em 1991. Neste artigo March constrói um modelo de decisão baseado no *trade-off* existente entre *exploration* (pesquisa de novas fontes de recursos) e *exploitation* (aproveitamento das fontes de recursos atuais). Este artigo aplica diretamente as idéias que critérios de racionalidade limitada afetam os modos de busca de novas oportunidades de exploração de recursos por parte das firmas, idéia esta que pretendemos desenvolver mais detalhadamente no curso deste projeto de pesquisa.

Uma outra linha teórica entre os clássicos da teoria organizacional que permite abordar os estudos do comportamento de busca das organizações foi iniciada pelo estudo pioneiro de Burns & Stalker sobre a gestão da inovação (Burns e Stalker 1961) introduz dois dos conceitos fundamentais da teoria da contingência que serão desenvolvidos em seguida por outros autores como Thompson, Lawrence & Lorsch e Perrow.

- A visão das organizações como sistemas de interpretação dos sinais emanados do meio ambiente.
- A noção de congruência (fit) entre a organização e seu meio ambiente.

Segundo Burns & Stalker as organizações são essencialmente sistemas de interpretação dos sinais do ambiente: A análise efetuada por estes autores se baseia inicialmente no estudo dos processos de fabricação de rayon em uma usina inglesa. Após uma descrição detalhada dos processos de fabricação ali empregados, os

autores evidenciam os métodos rígidos e a divisão de trabalho extremamente estruturada que caracterizam o *modus operandi* daquela fábrica. Em seguida a análise de uma segunda organização no setor eletro-eletrônico, uma empresa especializada no desenvolvimento de novos modelos de TV à cores, lidando com a mais avançada tecnologia disponível naquela época. A análise dos métodos administrativos desta segunda empresa revela um quadro diferente daquele evidenciado na fábrica da rayon: Os procedimentos, os padrões de divisão do trabalho e a hierarquia são muito mais fluidas do que no primeiro caso.

Burns e Stalker definem então dois sistemas de gestão, o modelo mecânico e um “sistema alternativo”, que são definidos como tipos ideais no sentido weberiano, isto é, construções teóricas que representam pólos opostos que orientam a formação dos sistemas reais de administração. É importante notar que Burns e Stalker ressaltam que nenhum sistema prático de gestão adere integralmente ao modelo orgânico ou ao modelo mecânico. Os sistemas práticos de gestão combinam elementos dos dois sistemas (em combinações variáveis *ad-hoc*), adaptadas às suas condições específicas. A contribuição pioneira de Burns e Stalker definiu desta maneira as principais características estruturais da teoria da contingência, ressaltando que as organizações são sistemas adaptativos que refletem as condições do seu ambiente operacional. Segundo esta teoria, diferentes condições ambientais levam à constituição de diferentes modelos organizacionais por colocarem diferentes problemas a serem resolvidos pelas organizações. Utilizando a terminologia proposta por Peter Drucker, ambientes instáveis geram problemas de eficácia e ambientes estáveis geram predominantemente problemas de eficiência organizacional.

Embora as interpretações dominantes da teoria da contingência, desenvolvidas por Thompson, Lawrence & Lorsch, Perrow, pelo grupo de Aston e posteriormente por autores neo-contingencialistas como Lex Donaldson².tenham focado o aspecto de

² E também de uma certa maneira por pós-contingencialistas como Nitin Nohria e Sumantra Ghoshal em seu estudo sobre a adaptação estrutural de empresas multinacionais (Nohria e Ghoshal 1993).

adaptação ambiental, o aspecto da obra de Burns e Stalker que mais vai nos interessar aqui é justamente a questão das organizações como mecanismos coletivos de interpretação do ambiente.

Seguindo a linha de argumentação iniciada por Burns e Stalker, e parcialmente desenvolvida por Cohen, March e Olsen em seu modelo “*A Garbage Can Theory of Organizational Choice*” (1972), Richard Daft e Karl Weick criaram um modelo no qual organizações são vistas como sistemas de interpretação de sinais do ambiente. Nas palavras dos autores:

“Building up interpretations about the environment is a basic requirement of individuals and organizations. The process of building the interpretation may be influenced by things as the nature of the answer sought, the characteristics of the environment, the previous experience of the questioner, and the methods used to acquire it. (.) Information about the external world must be obtained, filtered, and processed into a central nervous system of sorts in which choices are made. The organization must find ways to know the environment. Interpretation is a critical element that distinguishes human organizations from lower social systems.” pp 241-242

Baseados nestes pressupostos Daft e Weick constroem um modelo de interpretação do ambiente que considera que organizações variam nos seus pressupostos sobre em que medida o ambiente organizacional pode ser analisado (isto é pode ser decomposto, codificado e transformado em uma rotina de análise executável e controlável por métodos burocráticos), e sobre o grau de “*intrusiveness*” ou seja o grau de iniciativa que a organização adota na busca de informações no ambiente.

Segundo este modelo quatro modos de interpretação ambiental são definidos, conforme descrito na tabela 1 a seguir:

Tabela 1

Modelo Daft/Weick de Modos de Interpretação Organizacional

	<i>“Intrusiveness” Passiva</i>	<i>“Intrusiveness” Ativa</i>
<i>Ambiente não-analisável</i>	<p>Undirected Viewing</p> <p><i>Elementos-Chave</i></p> <p>Interpretação, dados informais, não rotineiros, intuição, rumores, sorte, oportunidades</p>	<p>Enacting</p> <p><i>Elementos-Chave</i></p> <p>Experimentação, teste, coerção, invenção do ambiente, “learn by doing”</p>
<i>Ambiente analisável</i>	<p>Conditioned Viewing</p> <p><i>Elementos-Chave</i></p> <p>Interpretação dentro de limites e regras tradicionais, detecção passiva, rotina, dados formais.</p>	<p>Discovering</p> <p><i>Elementos-Chave</i></p> <p>Busca formal, questionamento ativo e planejado, surveys, pesquisa e detecção ativa</p>

Neste modelo cada um dos modos de interpretação tem características próprias sendo que o modo **Undirected Viewing** se caracteriza pela interpretação baseada em dados informais, não-rotineiros com forte influência de intuição, rumores, sorte e oportunidades fortuitas. Por sua vez o modo **Enacting** se fundamenta na sistematização da experimentação, visando em ultima instância a “invenção do ambiente”, baseando-se em testes, “learning by doing” e eventualmente montando sistemas que levem à coerção de outros atores econômicos. O modo **Conditioned Viewing** se fundamenta na interpretação dentro de limites e regras tradicionais, pela detecção passiva de oportunidades, pelo seguimento e estabelecimento de rotinas, e pela confiança em dados formais. Finalmente o modo **Discovering** se caracteriza pela busca formal, pelo questionamento ativo e planejado do ambiente, através

surveys metodologicamente estruturados, pesquisa científica e tecnológica e detecção ativa de oportunidades de negócios.

As teorias dos autores clássicos aqui esboçadas (Penrose, March, Burns & Stalker, Daft & Weick) servirão de base inicial para uma revisão bibliográfica sobre o tema busca estratégica e diversificação – esta revisão será então usada como base para a realização de um questionário sobre os modos de busca estratégica nas empresas brasileiras para embasar uma pesquisa empírica visando uma comparação face à teoria atual sobre busca estratégica em países emergentes.

2. HIPÓTESES

Não foram formuladas hipóteses prévias por se tratar de uma pesquisa de natureza indutiva e exploratória, e não de um trabalho do tipo hipotético-dedutivo.

V. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE ESTRATÉGIAS DE BUSCA

1. OPERACIONALIZANDO UM MODELO PRÁTICO DE BUSCA ESTRATÉGICA

Na prática da decisão estratégica é provável que os executivos utilizem vários modelos de decisão, privilegiando mais a conveniência prática do que a coerência lógica. Esta lógica pragmática

Foi preparado um questionário com 27 questões fechadas traduzidas em uma escala de Likert de 7 pontos. As questões constantes do questionário estão relacionadas abaixo:

1. A empresa está sempre à procura de novos negócios, aproveitando cada oportunidade que o mercado oferece?
2. A empresa cria e desenvolve novos conceitos de negócio?
3. A decisão de investir em novos negócios se baseia em fontes internas de informação, tais como informações de diretores, gerentes de departamentos, filiais, engenheiros, vendedores e outros membros da empresa?
4. A decisão de investir em novos negócios se baseia em fontes externas de informação, tais como informações de consultores, especialistas, institutos de pesquisa e firmas de engenharia e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento?
5. A empresa usa intensivamente pesquisas de mercado para conhecer a opinião de seus clientes?
6. Uma parte importante das informações estratégicas da empresa é obtida através de contatos pessoais?
7. A empresa tem uma unidade de planejamento estratégico ou análise de mercado?
8. Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma?
9. O orçamento financeiro da empresa está integrado ao planejamento estratégico?

10. A estratégia da empresa é baseada em análise econômica/econométrica da sua indústria?
11. A empresa analisa seus clientes, pesquisando suas características básicas e suas preferências?
12. Existe um acompanhamento sistemático de novas tecnologias e de produtos substitutos que possam vir a influenciar a posição da empresa?
13. Existe uma análise aprofundada de outras empresas que possam vir a ser competidores em potencia?
14. Existem reuniões de “briefing” e discussões estratégicas sobre a situação da empresa face à concorrência?
15. A situação estratégica da empresa é abertamente discutida em várias ocasiões até que um consenso seja atingido?
16. Inovação é um dos pontos fortes da sua empresa?
17. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade?
18. Iniciativas estratégicas são tomadas em diversos níveis, desde o nível gerencial até o executivo principal?
19. Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas, sendo um fator importante na carreira do gerente?
20. Há disputas e lutas de poder aparentes entre os diversos departamentos ou divisões?

21. Decisões importantes sempre envolvem negociação entre partes com interesses diferentes?
22. Os valores (ética) da empresa são sempre levados em consideração?
23. Fenômenos de resistência à mudança são freqüentes e relevantes?
24. A missão da empresa é bastante disseminada e influencia a ação das pessoas?
25. As condições econômicas e sociais do país são acompanhadas constantemente no processo de formulação de estratégia?
26. Sua empresa utiliza freqüentemente o “benchmarking” e outras técnicas de comparação com a concorrência?
27. Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes?

As 27 questões foram codificadas nas 27 variáveis listadas abaixo (na ordem):

1. Search
2. New Concept
3. Internal Sources
4. External Sources
5. Mkt Research
6. Personal Contacts

7. Planning Unit
8. Formalized Planning
9. Integrated Budget
10. Econometric Eval
11. Client Analysis
12. Technology Intelligence
13. Competitive Intelligence
14. Process Briefing
15. Open Discussion
16. Innovation
17. Flexibility
18. Decentralization
19. Entrepreneurship
20. Power Conflicts
21. Negotiations
22. Ethical Standards

23. Resistance to Change

24. Mission

25. Economic Panorama

26. Benchmarking

27. Isomorphism

2. OPERACIONALIZANDO UM MODELO PRÁTICO DE BUSCA ESTRATÉGICA – OS RESULTADOS DA PESQUISA

As entrevistas foram feitas a partir de um plano amostral intencional com executivos de empresas da região da cidade de São Paulo, em 182 empresas de médio e grande porte, de diversos setores econômicos. Entre as empresas participantes da pesquisa estão: AmBev, American Express, Anixter do Brasil Ltda, Baan, Banespa, BCP Telecomunicações, Credicard, Daimler Chrysler do Brasil, Dresdner Bank Brasil, Ericsson do Brasil, Gol Transportes Aéreos, HD Sistemas, Honeywell, Huawei Technologies, Klabin Papel e Celulose, Telefônica/Speedy, Volkswagen do Brasil, Banco Bilbao Vizcaya, Carbocloro, CBLC, Grupo Pão de Açúcar, Banco Itaú e Scania Latin America. Diversas outras empresas participantes da pesquisa demandaram explicitamente não ser identificadas e por esta razão não foram citadas neste relatório embora seus dados tenham sido computados nos cálculos gerais. As entrevistas foram conduzidas nos meses de outubro a novembro de 2001.

Uma análise preliminar das respostas revela médias e desvios padrões estáveis para todas as 27 questões, apresentando também uma certa tendência à concordância

mais ou menos constante (valores superiores à media teórica de 3,5). As Médias e Desvios-Padrão para as 27 respostas ao questionário são expressas no gráfico e na tabela seguintes:

Gráfico 1

Médias e Desvios-padrão das Variáveis Individuais

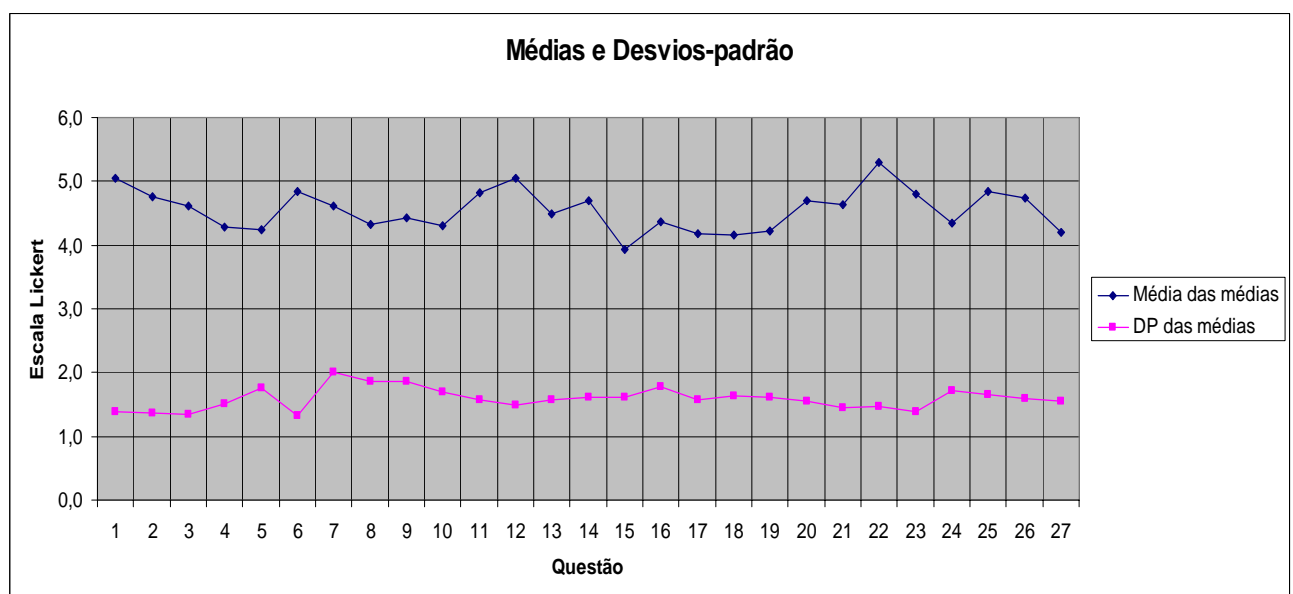


Tabela 2**Médias e Desvios-padrão das Variáveis Individuais****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Search	5,0330	1,40991	182
New Concept	4,7253	1,43412	182
Internal Souces	4,5824	1,39110	182
External Sources	4,2747	1,53821	182
Mkt Research	4,2308	1,79056	182
Personal Contacts	4,7967	1,35736	182
Planning Unit	4,6209	2,05025	182
Formalized Planning	4,2857	1,91410	182
Integrated Budget	4,4011	1,91204	182
Econometric Eval	4,2527	1,74377	182
Client Analysis	4,8022	1,61635	182
Technology Intelligence	5,0165	1,53585	182
Competitive Intelligence	4,4396	1,65345	182
Process Briefing	4,6264	1,68941	182
Open Discussion	3,8571	1,66916	182
Innovation	4,3242	1,83561	182
Flexibility	4,1484	1,62337	182
Decentralization	4,0714	1,71775	182
Entrepreneurship	4,1374	1,70077	182
Power Conflicts	4,7473	1,61549	182
Negotiations	4,6044	1,51515	182
Ethic Standards	5,2473	1,53391	182
Resistance to Change	4,8132	1,45589	182
Mission	4,3022	1,77207	182
Economic Panorama	4,8407	1,70534	182
Benchmarking	4,7253	1,63907	182
Isomorphism	4,1758	1,59830	182

3. DEFININDO AS DIMENSÕES DE UM MODELO DE BUSCA ESTRATÉGICA – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Uma primeira abordagem para a análise dos dados dos questionários pode ser obtida por meio de um procedimento de análise fatorial exploratória³ A aplicação dos procedimentos de análise fatorial com componentes principais e rotação varimax aos dados coletados produziu os seguintes resultados:

1. Foram retidos sete fatores pelo critério de *eigenvalue* (critério de raízes latentes que especifica que cada fator deve explicar ao menos a variância correspondente a uma variável individual- Ver Tabela 3 e Gráfico 2 - *Scree Plot*).
2. Estes fatores foram submetidos a um procedimento de rotação ortogonal varimax visando melhorar os a visibilidade da matriz de coeficientes. Com a abordagem de rotação varimax alguns valores em cada coluna (fator) tendem a ser mais próximos de 1 outros mais próximos de 0, o que simplifica a interpretação dos fatores, dando a maior separação conceitual entre os fatores.
3. Os fatores selecionados e seus respectivos coeficientes antes e depois da rotação varimax são mostrados nas Tabelas 4 e 5.

Os fatores foram em seguida interpretados de acordo com os pesos (*loadings*) atribuídos a cada uma das variáveis após a rotação varimax, resultando assim em 7 fatores que são então nomeados de acordo com os critérios expostos a seguir.

³ Análise fatorial é a denominação genérica dada a uma classe de procedimentos multivariados com o objetivo de definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. De uma maneira geral a análise fatorial tenta identificar as correlações entre um grande número de variáveis, definindo um número mais reduzido de variáveis teóricas compostas, denominadas fatores, representativas das dimensões subjacentes dos dados, capazes de simplificar a representação destes dados.

Fator 1 – Correspondente ao conceito de **Proatividade**, apresentando pesos elevados (0,751; 0,739; 0,713,) nas variáveis **Search, New Concepts, e Innovation**.

Fator 2 – Correspondente ao conceito de **Formalização**, apresentando pesos elevados (0,748; 0,822; 0,811; 0,724) nas variáveis **Planning Unit, Formalized Planning, Integrated Budget, Econometric Eval**.

Fator 3 – Correspondente ao conceito de **Identidade/Valores**, apresentando pesos elevados (0,712; 0,653; 0,636) nas variáveis **Mission, Entrepreneurship, Ethic Standards**.

Fator 4 – Correspondente ao conceito de **Inércia**, apresentando pesos elevados (0,726; 0,654; 0,651;) nas variáveis **Power Conflicts, Isomorphism, e Resistance to Change**.

Fator 5 – Correspondente ao conceito de **Orientação Externa**, apresentando pesos elevados (-0,806; 0,800) nas variáveis **Internal Sources e External Sources**.

Fator 6 – Correspondente ao conceito de **Diálogo**, apresentando peso elevados (0,769) na variável **Negotiations**.

Fator 7 – Correspondente ao conceito de **Inserção Social**, apresentando peso elevado (0,819) apenas na variável **Personal Contacts**.

Esta análise sugere desta forma a existência de sete fatores fundamentais que respondem coletivamente por 64,179% da variância observada, sendo que cada um destes fatores contribui com respectivamente 29,440%, 8,387%, 6,889%, 6,451%, 5,063%, 4,106% e 3,843%.

Desta forma a partir da análise fatorial exploratória que aqui realizamos, propomos discutir um modelo cujas duas primeiras dimensões correspondem ao modelo interpretação organizacional proposto por Daft e Weick de O modelo a ser analisado em seguida tem sete dimensões fundamentais, derivadas da análise fatorial exploratória: (1) uma avaliação do grau de proatividade na busca de novas atividades por parte dos agentes econômicos, o que é compatível com o conceito de *Active / Passive Intrusiveness* proposto por Daft e Weick (*op. cit*), (2) uma avaliação do grau de formalização e rotinização do procedimento de busca, o que corresponde à dimensão de Ambiente analisável/ Ambiente não-analisável no modelo de Daft e Weick.

No entanto outras dimensões de análise são adicionadas baseadas nos 5 fatores remanescentes. Serão consideradas ainda as dimensões referentes a: (3) Identidade/Valores focando aspectos subjetivos e culturais, (4) Inércia Organizacional representado a dificuldade inerente aos processos de mudança e a oposição freqüentemente encontrada à implementação dos planos de mudança estratégica e organizacional, (5) Orientação externa avaliando em que medida as fontes de informação utilizadas pela empresa em seu processo de busca são predominantemente externas ou internas, (6) Diálogo/Democracia, focando o grau de abertura à discussão aberta e ao diálogo existente na organização e, finalmente, (7) Inserção Social, procurando avaliar em que medida os contatos sociais dos membros traduzidos como capital social podem ser fatores decisivos no processo de busca de novas oportunidades de negócios.

Tabela 3**Análise Fatorial – Variância Total Explicada****Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,949	29,440	29,440	7,949	29,440	29,440	4,101	15,188	15,188
2	2,265	8,387	37,827	2,265	8,387	37,827	3,971	14,709	29,897
3	1,860	6,889	44,716	1,860	6,889	44,716	2,701	10,004	39,902
4	1,742	6,451	51,167	1,742	6,451	51,167	1,739	6,440	46,342
5	1,367	5,063	56,230	1,367	5,063	56,230	1,738	6,435	52,777
6	1,109	4,106	60,336	1,109	4,106	60,336	1,586	5,873	58,649
7	1,038	3,843	64,179	1,038	3,843	64,179	1,493	5,529	64,179
8	,942	3,489	67,668						
9	,872	3,230	70,898						
10	,835	3,093	73,991						
11	,734	2,719	76,710						
12	,692	2,562	79,272						
13	,663	2,456	81,728						
14	,596	2,209	83,937						
15	,541	2,003	85,940						
16	,459	1,698	87,638						
17	,444	1,643	89,282						
18	,425	1,574	90,856						
19	,405	1,501	92,357						
20	,364	1,349	93,706						
21	,322	1,194	94,900						
22	,283	1,047	95,946						
23	,271	1,003	96,950						
24	,230	,850	97,800						
25	,223	,825	98,625						
26	,208	,769	99,394						
27	,164	,606	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

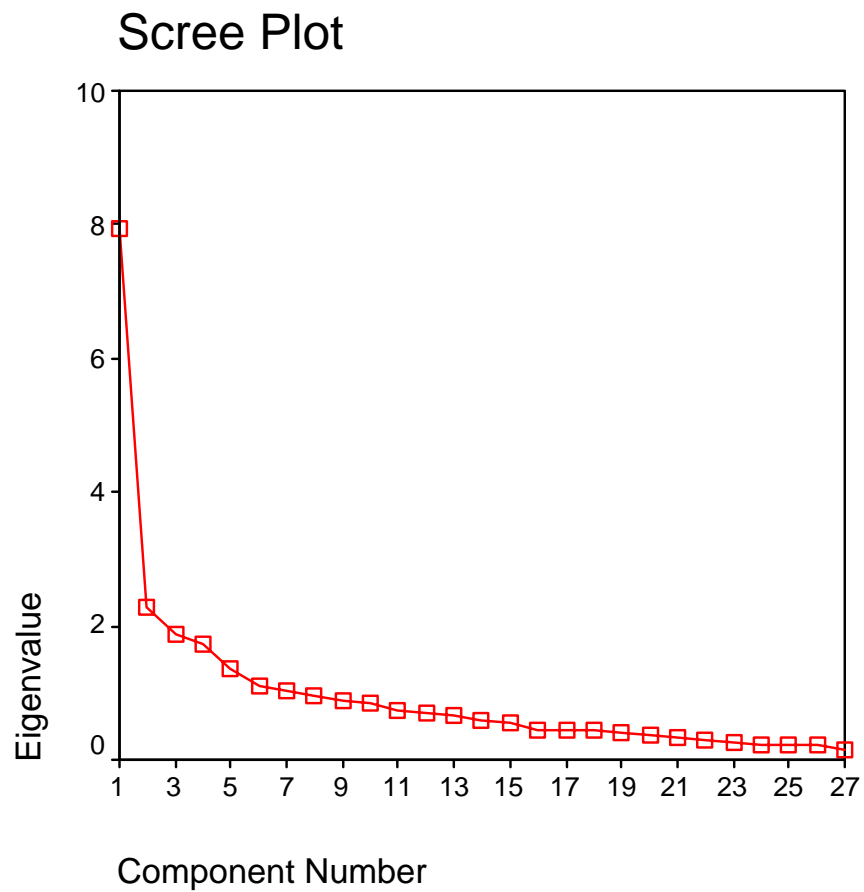
Gráfico 2**Análise Fatorial – Scree Plot**

Tabela 4**Análise Fatorial – Matriz de Componentes antes da Rotação Varimax****Component Matrix^a**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Search	,566	,358	,139	-,215	,279	,053	-,053
New Concept	,643	,272	,349	-,137	,050	-,013	-,031
Internal Sources	,124	,479	,475	,058	-,517	-,010	,086
External Sources	,332	-,441	-,180	-,098	,596	,141	-,060
Mkt Research	,620	-,235	,101	-,350	,034	-,106	-,103
Personal Contacts	-,066	,380	-,098	,551	,022	,503	,035
Planning Unit	,611	-,355	,377	-,133	-,171	,061	-,260
Formalized Planning	,695	-,269	,076	-,108	-,382	,014	-,294
Integrated Budget	,654	-,345	-,059	,119	-,389	,119	-,088
Econometric Eval	,632	-,452	,015	,105	-,208	,093	,101
Client Analysis	,633	,151	,029	-,190	,144	-,088	,009
Technology Intelligence	,518	,156	,089	-,187	,107	,455	,326
Competitive Intelligence	,597	,154	,162	,109	,141	-,028	-,065
Process Briefing	,580	-,239	-,189	,385	,068	,204	-,203
Open Discussion	,629	,126	-,228	,440	,101	-,109	-,134
Innovation	,658	,422	,121	-,124	,078	,068	-,090
Flexibility	,116	,523	,163	-,074	,133	,095	-,424
Decentralization	,620	,019	-,310	,282	-,121	,210	,055
Entrepreneurship	,694	,035	-,165	,055	-,163	-,009	,339
Power Conflicts	-,196	-,425	,517	,244	,246	-,033	,148
Negotiations	,319	,081	,000	,531	,144	-,392	-,300
Ethic Standards	,556	,274	-,307	,132	-,020	-,410	,133
Resistance to Change	-,186	-,163	,527	,348	,046	-,132	,104
Mission	,621	,106	-,303	-,122	-,067	-,248	,310
Economic Panorama	,725	-,096	,105	-,018	,150	-,219	,229
Benchmarking	,713	-,109	,072	-,126	,181	,130	,060
Isomorphism	,209	,010	,505	,380	,131	-,022	,266

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Tabela 5

Análise Fatorial – Matriz de Componentes depois da Rotação Varimax

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Search	,751	,042	,144	-,070	,063	,041	,011
New Concept	,713	,245	,161	,101	-,148	,055	-,053
Internal Sources	,267	,078	,025	,145	-,800	-,053	,078
External Sources	,187	,185	,049	,043	,806	,001	-,033
Mkt Research	,412	,481	,174	-,051	,189	-,020	-,354
Personal Contacts	,015	-,140	-,076	,032	-,113	,083	,819
Planning Unit	,348	,748	-,075	,160	,016	,011	-,217
Formalized Planning	,248	,822	,089	-,134	-,080	,114	-,150
Integrated Budget	,052	,811	,245	-,050	-,010	,085	,086
Econometric Eval	,054	,724	,329	,141	,141	-,014	,033
Client Analysis	,567	,202	,308	-,080	,088	,085	-,102
Technology Intelligence	,531	,193	,280	,020	,092	-,410	,293
Competitive Intelligence	,521	,238	,191	,116	,026	,238	,085
Process Briefing	,126	,542	,136	,000	,318	,329	,356
Open Discussion	,273	,269	,352	-,046	,121	,567	,296
Innovation	,739	,171	,190	-,126	-,107	,108	,098
Flexibility	,528	-,139	-,325	-,192	-,175	,208	,106
Decentralization	,164	,434	,406	-,160	,086	,169	,424
Entrepreneurship	,258	,373	,653	-,048	-,028	,001	,140
Power Conflicts	-,153	,013	-,191	,726	,173	-,056	-,098
Negotiations	,120	,092	,100	,162	,021	,769	,061
Ethic Standards	,250	,047	,636	-,181	-,064	,419	-,020
Resistance to Change	-,121	-,036	-,148	,651	-,135	,093	-,036
Mission	,262	,180	,712	-,208	,026	,072	-,091
Economic Panorama	,433	,320	,523	,210	,161	,118	-,150
Benchmarking	,515	,417	,279	,056	,270	-,046	,014
Isomorphism	,210	,050	,131	,654	-,101	,078	,154

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

4. CONFIRMANDO AS DIMENSÕES DE UM MODELO DE BUSCA ESTRATÉGICA – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – CFA

Como colocado anteriormente, os resultados da análise fatorial exploratória indicaram um modelo de busca cujas duas primeiras dimensões correspondem ao modelo interpretação organizacional proposto por Daft e Weick: (1) uma avaliação do grau de proatividade na busca de novas atividades por parte dos agentes econômicos, o que é compatível com o conceito de *Active / Passive Intrusiveness*, (2) uma avaliação do grau de formalização e rotinização do procedimento de busca, o que corresponde à dimensão de Ambiente analisável/ Ambiente não-analisável.

Visando uma maior confiabilidade destas dimensões-chave realizamos um procedimento de análise fatorial confirmatória (CFA) para os construtos Proatividade e Formalização.

Nesta análise foram supostas covariâncias entre os erros de medição dos grupos de variáveis (v1,v2), (v11, v12, v13, v16) e (v7, v8, v9), dadas as similaridades entre os conceitos destas variáveis. Ver tabela 6 a seguir.

O resultado da análise fatorial confirmatória mostra uma boa adequação entre os dados e o modelo estrutural proposto, adequação esta verificada a partir dos seguintes elementos:

1. RMSEA: 0,048 (sendo 0,05 considerado um limite conservador para uma boa adequação entre modelo e dados)
2. IFI: 0,984 (sendo 1 o índice de fit ideal)
3. TLI: 0,973 (sendo 1 o índice de fit ideal)

Tais resultados confirmam a existência das dimensões implícitas Proatividade e Formalização, que se configuram como variáveis latentes, fatores compostos a partir das variáveis observadas. Notamos entretanto que é importante validar estes construtos, que serão a base da análise que faremos a seguir neste relatório, razão pela qual realizamos esta etapa de análise fatorial confirmatória.

Tabela 6

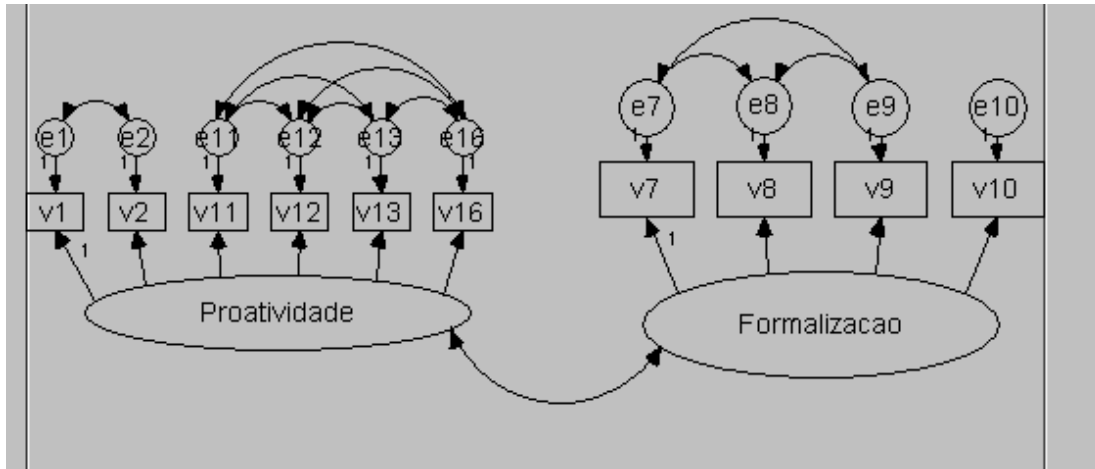
Análise Fatorial Confirmatória – CFA

Chi-square = 38.172
 Degrees of freedom = 27
 Probability level = 0.075

Maximum Likelihood Estimates

<u>Regression Weights:</u>	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>Label</u>
v1 <----- Proatividade	1.000			
v2 <----- Proatividade	1.258	0.153	8.241	
v11 <----- Proatividade	1.102	0.187	5.904	
v12 <----- Proatividade	1.021	0.176	5.791	
v13 <----- Proatividade	1.128	0.191	5.907	
v7 <----- Formalizacao	1.000			
v8 <----- Formalizacao	1.018	0.103	9.879	
v9 <----- Formalizacao	1.032	0.130	7.936	
v10 <----- Formalizacao	0.744	0.145	5.119	
v16 <----- Proatividade	1.735	0.240	7.233	

<u>Standardized Regression Weights:</u>	<u>Estimate</u>
v1 <----- Proatividade	0.598
v2 <----- Proatividade	0.740
v11 <----- Proatividade	0.575
v12 <----- Proatividade	0.561
v13 <----- Proatividade	0.576
v7 <----- Formalizacao	0.764
v8 <----- Formalizacao	0.834
v9 <----- Formalizacao	0.846
v10 <----- Formalizacao	0.668
v16 <----- Proatividade	0.797



Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Your_model	28	38.172	27	0.075	1.414
Saturated model	55	0.000	0		
Independence model	10	728.990	45	0.000	16.200

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Your_model	0.141	0.961	0.921	0.472
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	1.081	0.419	0.290	0.343

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Your_model	0.948	0.913	0.984	0.973	0.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Your_model	0.600	0.569	0.590
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Your_model	11.172	0.000	31.631
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	683.990	600.224	775.182

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Your_model	0.211	0.062	0.000	0.175
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	4.028	3.779	3.316	4.283

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Your_model	0.048	0.000	0.000	0.509
Independence model	0.290	0.271	0.309	0.000

5. CLASSIFICANDO CASOS EM UM MODELO DE BUSCA ESTRATÉGICA – ANÁLISE DE CLUSTERS

A etapa seguinte na análise dos dados dos questionários aqui estudados consiste em procurar um padrão de aglomeração dos dados visando estabelecer se existem grupos identificáveis de empresas que se comportam de forma consistente face às variáveis identificadas. Visando atingir este objetivo foram aplicadas técnicas multivariadas de análise de conglomerados (*cluster analysis*), cujo objetivo principal é agrupar objetos (padrões de resposta contidos nos questionários) em aglomerados que devem apresentar alta homogeneidade interna (dentro do cluster) e alta dissimilaridade externa (entres os clusters). A idéia mestra da análise de conglomerados consiste neste sentido em classificar os dados de acordo com os seus relacionamentos “naturais”, imbuídos na sua própria estrutura de variância. A análise cluster é similar à análise fatorial na medida em que as duas técnicas se preocupam com a avaliação das estruturas de internas dos dados, sendo que a diferença fundamental entre estas duas técnicas é que a análise fatorial focaliza no agrupamento de variáveis e a análise de cluster se dedica à agrupamento de casos, ambos baseados nas similaridades entre os dados.

Desta forma a aplicação das técnicas de análise de cluster aqui colocadas se dedicam essencialmente a uma análise exploratória que visa a construção de uma descrição taxonômica – uma classificação de objetos baseada empiricamente. Com sugerido acima, a análise de clusters se fundamenta na comparação da estrutura de correlação da matriz de dados analisada, visando o estabelecimento de grupos de casos similares. Uma aplicação possível desta técnica no que diz respeito ao desenho de pesquisa é permitia a comparação de uma tipologia (uma classificação teórica, baseada em modelos lógicos dedutivos) e uma taxonomia (uma classificação empírica, baseada na constituição indutiva de grupos observados).

Tendo como base os resultados da análise fatorial realizada na seção V, subseção 2, consideraremos os 7 fatores resultantes como as variáveis de entrada a serem consideradas nos procedimentos de análise de cluster. São estas variáveis:

- (1) O grau de *proatividade* na busca de novas atividades por parte dos agentes econômicos.
- (2) O grau de *formalização* do procedimento de busca.
- (3) *Identidade/Valores* focando aspectos subjetivos e culturais.
- (4) *Inércia Organizacional* representado a dificuldade inerente aos processos de mudança e a oposição freqüentemente encontrada à implementação dos planos de mudança estratégica e organizacional.
- (5) *Orientação Externa* avaliando em que medida as fontes de informação utilizadas pela empresa em seu processo de busca são predominantemente externas ou internas.
- (6) *Diálogo*, focando o grau de abertura à discussão aberta e ao diálogo existente na organização.
- (7) *Inserção Social*, procurando avaliar em que medida os contatos sociais dos membros traduzidos como capital social podem ser fatores decisivos no processo de busca de novas oportunidades de negócios.

Vale lembrar que as duas primeiras variáveis consideradas nesta análise, (1) Proatividade e (2) Formalização/Rotinação são compatíveis com o modelo de Daft e Weick anteriormente citado, o que abre a possibilidade de comparação dos resultados taxonômicos da análise de cluster com o modelo teórico proposto por Daft e Weick, descrito a seguir.

Tabela 7**Modelo Daft/Weick de Modos de Interpretação Organizacional – Versão Resumida**

	<i>“Intrusiveness” Passiva</i>	<i>“Intrusiveness” Ativa</i>
<i>Ambiente não-analisável</i>	Undirected Viewing	Enacting
<i>Ambiente analisável</i>	Conditioned Viewing	Discovering

Tabela 8**Análise de Cluster****Final Cluster Centers**

	Cluster			
	1	2	3	4
Factor 1 - Active Search	,19236	-,54550	,85336	-,48729
Factor 2 - Planning	-,99802	,30334	,06266	,33014
Factor 3 - Value Orientation	-,07770	-,20790	-,26284	,53113
Factor 4 - Organizational Inertia	-,83872	,28051	,14253	,15884
Factor 5 - External Orientation	-,05736	,10441	,23133	-,30326
Factor 6 - Open Discussion	-,03547	-,95168	,30080	,64380
Factor 7 - Social Networking	1,00394	-,19688	-,70374	,22871

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4
1		2,411	2,382	2,171
2	2,411		1,969	1,860
3	2,382	1,969		1,942
4	2,171	1,860	1,942	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	34,000
	2	48,000
	3	51,000
	4	49,000
Valid		182,000
Missing		,000

6. INTERPRETANDO OS RESULTADOS DA ANÁLISE DE CLUSTERS

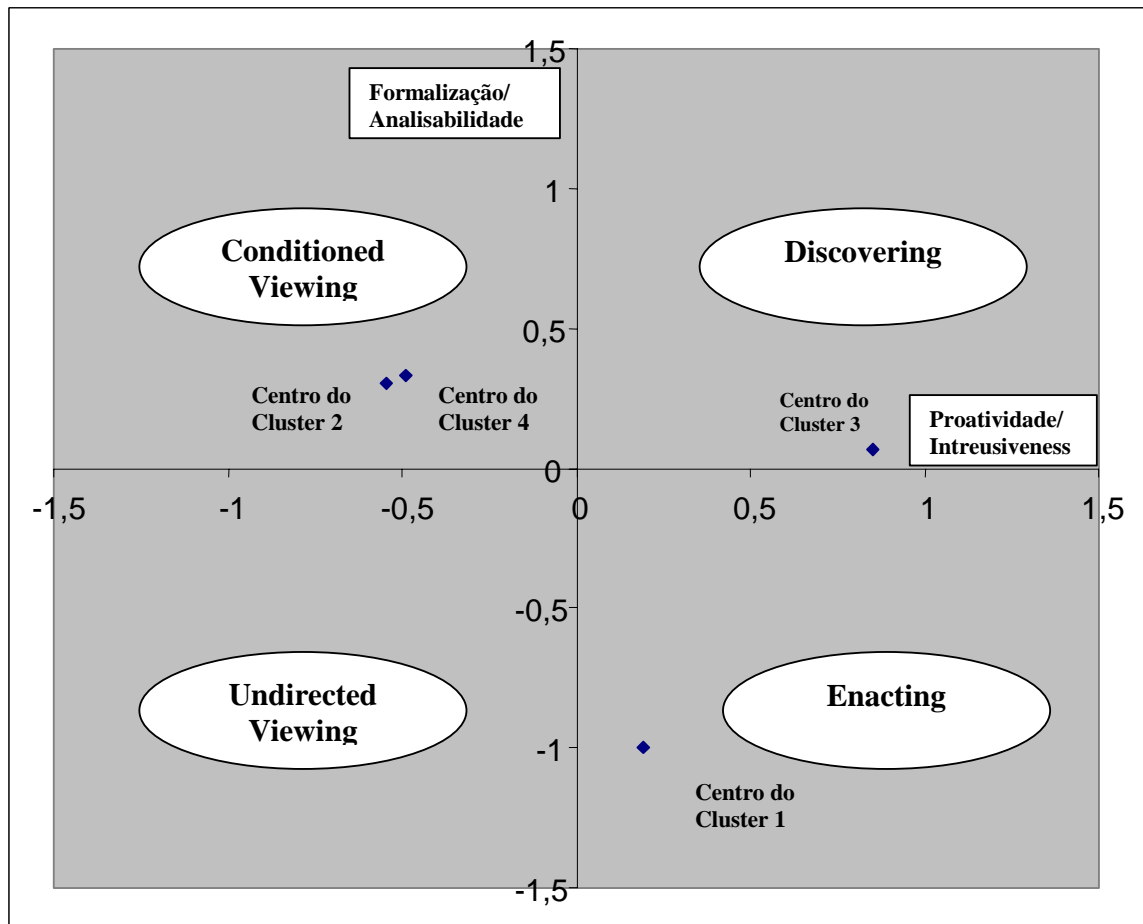
A análise cluster, feita a partir do método de clusters não hierárquico (k-means cluster) implantado no programa estatístico SPSS (ver gráfico 3 a seguir) nos mostra a existência de quatro clusters⁴ compatíveis com 3 dos modos de interpretação propostos por Daft e Weick. Um dos modos de interpretação ambiental previstos no modelo teórico inicial no entanto não encontrou validação empírica na amostra analisada. Os modos de interpretação correspondentes aos modos “*Enacting*”, “*Discovering*” e “*Conditioned Viewing*” foram encontrados na amostra e classificados em relação às suas duas variáveis básicas (Formalização/

⁴ Notar que para fins de compatibilidade com o modelo Daft/Weick foram especificados quatro clusters como requisito obrigatório de saída da análise de Cluster no SPSS. O uso de análise clusters com métodos de agrupamento não hierárquicos é adequada quando o número de clusters é pré-definido como no caso que aqui se apresenta, em que a necessidade de gerar quatro clusters se dá pela estrutura teórica do modelo que está sendo investigado.

Analisabilidade e Proatividade/Intrusiveness). No entanto o modo de interpretação “*Undirected Viewing*” não foi identificado pois nenhum dos clusters foi posicionado no quadrante correspondente a baixos níveis de Proatividade/Intrusiveness e Formalização/Analisabilidade. Deve-se ainda notar que dois clusters marcadamente distintos partilham o quadrante correspondente ao modo “*Conditioned Viewing*”.

O primeiro cluster, correspondente ao modo de interpretação “*Enacting*” por ter valores positivos de Proatividade/Intrusiveness (*Active Search*) e valores negativos de Formalização Analisabilidade (*Planning*), apresenta também outras características marcantes, tais como valores tendendo ao neutro nas variáveis identidade/valores, orientação externa e Diálogo, além de um alto nível de rejeição às variáveis indicativas de inércia organizacional e uma forte adesão á variável indicativa de inserção social (*social networking*). Estes resultados são compatíveis com o modelo previsto por Daft e Weick. Neste modelo as organizações que se caracterizam pelo modo “*Enacting*” se caracterizam por uma estratégia ao mesmo tempo intrusiva e não-analítica supondo que as organizações constroem o seu próprio ambiente.

Fator	Cluster1
Factor 1 – Active Search	0,19236
Factor 2 – Planning	-0,99802
Factor 3 - Value Orientation	-0,0777
Factor 4 - Organizational Inertia	-0,83872
Factor 5 - External Orientation	-0,05736
Factor 6 - Open Discussion	-0,03547
Factor 7 - Social Networking	1,00394

Gráfico 3**Os Centros dos Clusters Plotados no Modelo Daft & Weick**

As organizações neste primeiro cluster se caracterizam pela inovação e pela heterodoxia estratégica, tipicamente elas tentam novos comportamentos e vêem o que acontece no seu ambiente imediato, elas testam, experimentam e aprendem por experiência. Os resultados empíricos Aqui obtidos corroboram o modelo teórico na medida em que as organizações no cluster 1 que se encaixam no modo “*Enacting*” se caracterizam fortemente pela rejeição das variáveis de inércia organizacional, abraçando a mudança como um fator vital. O modelo se vê também apoiado pelo alto peso conferido à variável inserção social.

O terceiro cluster corresponde ao modo de interpretação “*Discovering*” por ter valores positivos de Proatividade/Intrusiveness (*Active Search*) e valores positivos de Formalização/Analisabilidade (*Planning*). No modelo teórico proposto por Daft e Weick o modo “*Discovering*” é aquele modo de interpretação adotado por uma organização que também investiga o ambiente com um alto grau de intrusão, mas com a ênfase em descobrir a resposta correta em um ambiente analisável por meio de procedimentos formais ao invés de definir ou criar soluções e problemas por vias informais. Para organizações que se colocam no modo “*Discovering*” os problemas a serem resolvidos são muito mais objetivos e concretos do que para aquelas que se colocam no modo “*Enacting*”. Os outros fatores considerados na validação do modelo são apenas parcialmente compatíveis com o modelo teórico. Os valores centrais do cluster 3 apresenta valores tendendo ao neutro (valores próximos de zero) para os fatores relativos a identidade/valores, inércia organizacional, orientação externa e diálogo, sendo no entanto fortemente negativo no tocante ao fator inserção social (Social Networking). Embora este perfil seja basicamente um perfil neutro, ele pode ser considerado como uma configuração empírica compatível com o modo “*Discovering*”.

	Cluster3
Factor 1 - Active Search	0,85336
Factor 2 – Planning	0,06266
Factor 3 – Value Orientation	-0,26284
Factor 4 - Organizational Inertia	0,14253
Factor 5 – External Orientation	0,23133
Factor 6 - Open Discussion	0,3008
Factor 7 – Social Networking	-0,70374

Um elemento interessante que emerge da análise empírica aqui realizada é a convergência dos clusters 2 e 4 no que tange às duas dimensões aqui analisadas, no modo “**Conditioned Viewing**”. Organizações que se baseiam em modos interpretativos de “**Conditioned Viewing**” assumem que o ambiente na qual operam é analisável por procedimentos formais, ainda que tenham perante ele uma abordagem passiva (não-intrusiva). Estas organizações tendem a confiar em modelos estabelecidos e codificados de coleta de dados e a organização, mas tendem a arriscar pouco e evitar inovações radicais em suas formas de produção e configurações estratégicas.

O segundo cluster corresponde ao modo de interpretação “**Conditioned Viewing**” por ter valores negativos de Proatividade/Intrusiveness (*Active Search*) e valores positivos de Formalização Analisabilidade (*Planning*). O quarto cluster, corresponde também ao modo de interpretação “**Conditioned Viewing**” por ter assim como o cluster 2, valores negativos de Proatividade/Intrusiveness (*Active Search*) e valores positivos de Formalização Analisabilidade (*Planning*). Estes dois Cluster, apesar de ocuparem o mesmo quadrante no modelo teórico de Daft/Weick tem características bastante diversas no que diz respeito às outras características investigadas.

	Cluster2
Factor 1 - Active Search	-0,5455
Factor 2 – Planning	0,30334
Factor 3 – Value Orientation	-0,2079
Factor 4 - Organizational Inertia	0,28051
Factor 5 - External Orientation	0,10441
Factor 6 - Open Discussion	-0,95168
Factor 7 – Social Networking	-0,19688

	Cluster4
Factor 1 - Active Search	-0,48729
Factor 2 – Planning	0,33014
Factor 3 – Value Orientation	0,53113
Factor 4 - Organizational Inertia	0,15884
Factor 5 - External Orientation	-0,30326
Factor 6 - Open Discussion	0,6438
Factor 7 – Social Networking	0,22871

Apesar de ocuparem a mesma posição no modelo de Daft e Weick os clusters 2 e 4 identificados na pesquisa empírica aqui analisada diferem bastante em seu perfil. Enquanto o cluster 2 se caracteriza por um valor negativo no fator identidade/valores, um valor positivo no fator inércia, uma forte aversão ao diálogo, um valor positivo no tocante à orientação externa e um valor negativo de inserção social, o cluster 4 se apresenta quase como uma imagem contrária do cluster 2 mostrando um valor positivo no fator identidade/valores, um valor também positivo no fator inércia, uma forte adesão ao diálogo, um valor negativo no tocante à orientação externa e um valor positivo de inserção social. Exceto pelo fator inércia que permanece positivo nos dois clusters, todos os outros fatores são invertidos, mostrando uma clara diferenciação entre estes dois grupos.

Neste contexto como explicar a diferença não prevista teoricamente entre estes dois clusters? Temos aqui dois comportamentos claramente diferenciados de acordo com os perfis empíricos observados:

- um comportamento mais “*voltado para dentro*” – Cluster 4 – incentivando o diálogo e a identidade/valores da organização e menos voltado para a orientação externa;
- um comportamento mais “*voltado para fora*” – Cluster 2 – focado na orientação externa mas avesso ao diálogo e á discussão.

No entanto uma característica deste modelo classificatório que se faz muito marcante é a ausência de clusters identificados no quadrante teórico correspondente ao modo “*Undirected Viewing*” no modelo de Daft e Weick. Organizações que se baseiam em modos interpretativos de “*Undirected Viewing*” assumem que o ambiente na qual operam não é analisável e assumem perante este ambiente uma abordagem passiva (não-intrusiva). Estas organizações tendem a confiar em sistemas informais de gestão, baseados em palpites, em rumores na sorte, no acaso. Estas organizações não são condicionadas por sistemas de gestão formalizados e se fundamentam em um sistema “artesanal” de procura de oportunidades e de sondagem do ambiente.

Como explicar a ausência deste cluster? Além de possíveis erros induzidos pelo processo de amostragem, de erros de medição e pelo próprio processo de formação de clusters, que implica por vezes em resultados diferentes conforme o número de clusters especificados. O motivo mais provável desta ausência é própria dinâmica do ambiente econômico e social brasileiro, que de certa forma seleciona organizações com um certo grau de atividade. Tais resultados parecem sugerir que ambientes complexos e mutáveis requerem organizações com altos níveis de atividade o que reafirma posições clássicas contidas nas teorias contingenciais (Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch) e Neo Contingenciais (Donaldson, Nohria e Ghoshal) seguindo

o princípio da variabilidade requerida formulado por W. R. Ashby na década de 1950 segundo o qual a complexidade de um sistema de controle deve ser proporcional à complexidade do sistema que ele visa controlar (Ashby 1956).

7. CONSTRUINDO UM MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (SEM) PARA COMPORTAMENTO DE BUSCA

Modelos de equações estruturais estão entre as técnicas análise estatísticas capazes de analisar relações complexas de causalidades entre variáveis observadas e indiretamente inferidas (latentes). Modelos de equações estruturais (Structural Equation Models - SEM) se referem em geral a procedimentos estatísticos de solução de sistemas de equações múltipla que incluem variáveis latentes (não observadas), indicadores múltiplos de conceitos, erros de medição e variáveis observadas formando um sistema inter-relacionado de equações de regressão linear.

Os dados contidos na pesquisa aqui realizada foram tratados com o software de modelagem estrutural AMOS 3.61. Resultando no modelo representado no gráfico 4 a seguir.

O modelo conta com 18 variáveis observadas que correspondem às questões do questionário de número (1, 2, 11, 12, 13, 7, 8, 9, 10, 24, 19, 20, 23, 27, 6, 3, 4 e 21) que servem como indicadores para 7 variáveis latentes (não observadas) que são definidas como os graus de proatividade (1) e formalização (2) do processo de busca, a influência de valores organizacionais (3), da inércia organizacional (4), do nível de diálogo (5), do nível de inserção social - social networking (6) e do nível de orientação externa (7) da firma. Convém lembrar que estes sete elementos correspondem aos sete fatores resultantes da análise fatorial exploratória realizada anteriormente nesta pesquisa.

O objetivo da construção de um modelo de equações estruturais neste caso é tentar estabelecer relações causais entre estas variáveis e determinar em que medida pode-se inferir a partir dos dados a existência destas relações de causalidade. Cabe ressaltar desta maneira que a construção de modelos de equações estruturais deriva em primeiro lugar de uma análise teórica das variáveis envolvidas.

No modelo aqui desenvolvido se faz a hipótese teórica que a variável latente **Diálogo** tem um papel determinante na estrutura do modelo. O Modelo é construído a partir da suposição teórica de que o maior nível de diálogo e o estabelecimento de procedimentos participativos nas organizações com diminuição dos comportamentos autoritários tem efeitos causais diretos em quatro outras variáveis latentes: **Valores, Inércia, Inserção Social e Orientação Externa**. Estas relações podem ser explicitadas da seguinte forma:

- Diálogo influencia positivamente a formação de valores organizacionais tais como empreendedorismo, ética e senso de responsabilidade social na organização.

Gráfico 4

Modelo de Equações Estruturais

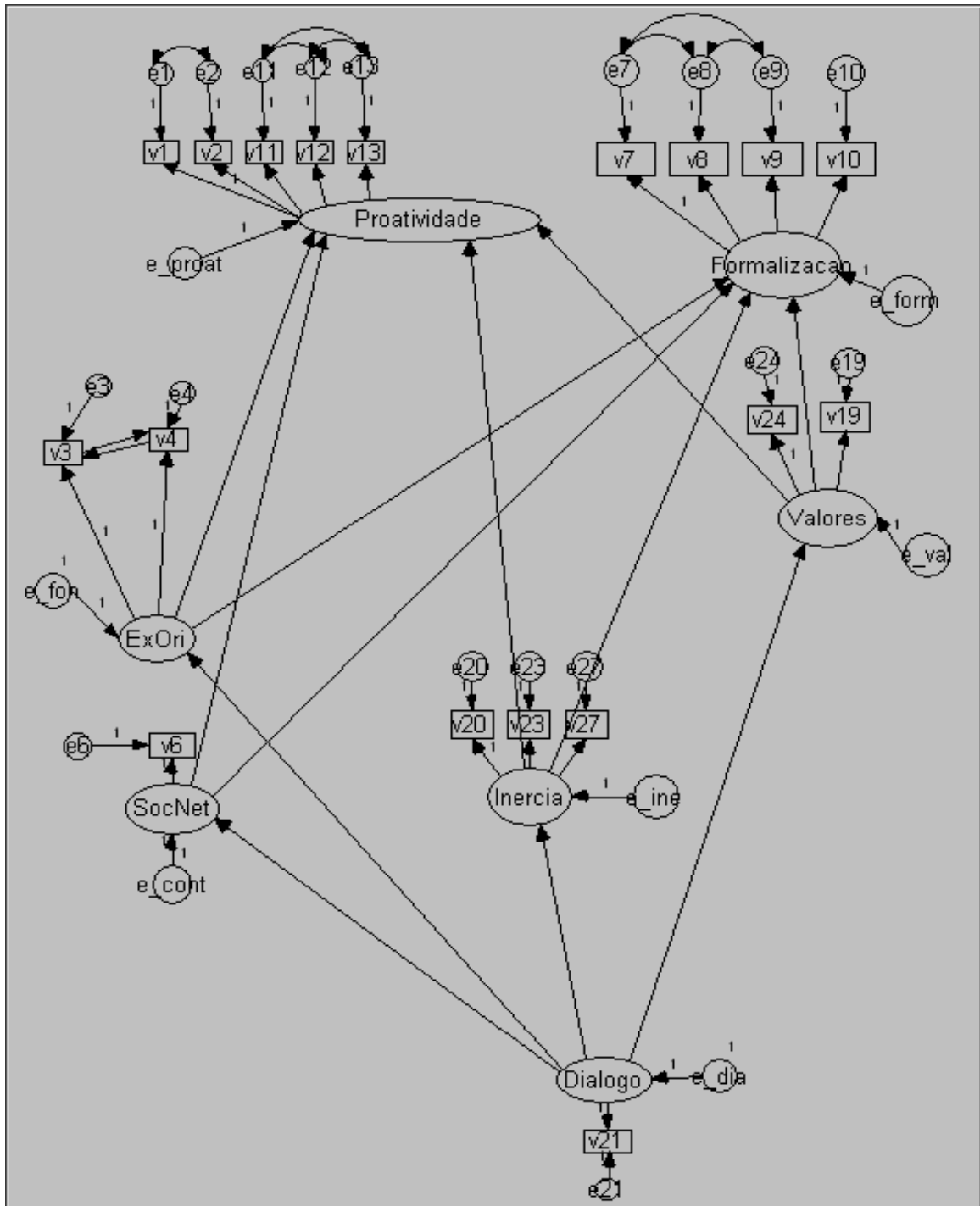


Tabela 9

Coeficientes de Regressão do Modelo Estrutural (não-padronizados)

Chi-square = 238.049
 Degrees of freedom = 118
 Probability level = 0.000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
ExOri <----- Dialogo	0.367	0.135	2.709	
v3 <----- ExOri	1.000			
v4 <----- ExOri	1.000			
Valores <----- Dialogo	0.562	0.168	3.348	
SocNet <----- Dialogo	0.086	0.143	0.601	
Inercia <----- Dialogo	0.021	0.155	0.136	
Proatividade <----- Valores	0.396	0.078	5.080	
Proatividade <----- ExOri	0.348	0.083	4.195	
Formalizacao <----- ExOri	0.210	0.100	2.113	
Formalizacao <----- Inercia	0.117	0.106	1.106	
Proatividade <----- Inercia	-0.094	0.077	-1.232	
Formalizacao <----- Valores	0.676	0.124	5.454	
Proatividade <----- SocNet	-0.009	0.083	-0.106	
Formalizacao <----- SocNet	-0.213	0.121	-1.765	
v1 <----- Proatividade	1.000			
v2 <----- Proatividade	1.170	0.152	7.674	
v11 <----- Proatividade	1.114	0.201	5.545	
v12 <----- Proatividade	0.874	0.181	4.824	
v13 <----- Proatividade	0.985	0.197	4.995	
v7 <----- Formalizacao	1.000			
v8 <----- Formalizacao	1.079	0.117	9.229	
v9 <----- Formalizacao	1.138	0.151	7.533	
v10 <----- Formalizacao	1.077	0.167	6.447	
v24 <----- Valores	1.000			
v19 <----- Valores	1.085	0.138	7.858	
v20 <----- Inercia	1.000			
v23 <----- Inercia	0.700	0.279	2.512	
v27 <----- Inercia	0.432	0.182	2.374	
v6 <----- SocNet	1.000			
v21 <----- Dialogo	1.000			
v4 <----- v3	-0.542	0.153	-3.528	
v3 <----- v4	-0.548	0.118	-4.646	

Tabela 10

Coeficientes de Regressão do Modelo Estrutural (padronizados)

Standardized Regression Weights:	Estimate
ExOri <----- Dialogo	0.344
v3 <----- ExOri	0.764
v4 <----- ExOri	0.692
Valores <----- Dialogo	0.448
SocNet <----- Dialogo	0.086
Inercia <----- Dialogo	0.019
Proatividade <----- Valores	0.578
Proatividade <----- ExOri	0.432
Formalizacao <----- ExOri	0.180
Formalizacao <----- Inercia	0.106
Proatividade <----- Inercia	-0.123
Formalizacao <----- Valores	0.680
Proatividade <----- SocNet	-0.010
Formalizacao <----- SocNet	-0.172
v1 <----- Proatividade	0.619
v2 <----- Proatividade	0.715
v11 <----- Proatividade	0.601
v12 <----- Proatividade	0.494
v13 <----- Proatividade	0.518
v7 <----- Formalizacao	0.613
v8 <----- Formalizacao	0.709
v9 <----- Formalizacao	0.749
v10 <----- Formalizacao	0.778
v24 <----- Valores	0.708
v19 <----- Valores	0.800
v20 <----- Inercia	0.697
v23 <----- Inercia	0.541
v27 <----- Inercia	0.304
v6 <----- SocNet	0.742
v21 <----- Dialogo	0.635
v4 <----- v3	-0.490
v3 <----- v4	-0.606

Tabela 11

Covariâncias, Correlações e Variâncias do Modelo Estrutural

<u>Covariances:</u>		<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>Label</u>
e1 <----->	e2	0.219	0.130	1.691	
e7 <----->	e8	0.986	0.268	3.673	
e8 <----->	e9	0.532	0.239	2.226	
e7 <----->	e9	0.199	0.244	0.815	
e12 <----->	e13	0.222	0.164	1.348	
e11 <----->	e12	0.105	0.156	0.675	
e11 <----->	e13	0.157	0.167	0.938	
<u>Correlations:</u>		<u>Estimate</u>			
e1 <----->	e2	0.205			
e7 <----->	e8	0.458			
e8 <----->	e9	0.317			
e7 <----->	e9	0.099			
e12 <----->	e13	0.120			
e11 <----->	e12	0.062			
e11 <----->	e13	0.088			
<u>Variances:</u>		<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>Label</u>
	e_dia	1.000			
	e_fon	1.000			
	e3	0.491	0.154	3.189	
	e4	0.790	0.196	4.041	
	e_cont	1.000			
	e_val	1.257	0.301	4.173	
	e_ine	1.260	0.545	2.313	
	e_proat	0.288	0.103	2.783	
	e_form	0.679	0.221	3.067	
	e1	1.189	0.168	7.100	
	e2	0.967	0.162	5.954	
	e11	1.621	0.216	7.508	
	e12	1.745	0.210	8.296	
	e13	1.955	0.240	8.147	
	e7	2.590	0.355	7.300	
	e8	1.793	0.290	6.176	
	e9	1.576	0.282	5.581	
	e10	1.179	0.222	5.312	
	e24	1.565	0.232	6.745	
	e19	1.043	0.215	4.858	
	e20	1.335	0.512	2.608	
	e23	1.491	0.289	5.163	
	e27	2.305	0.263	8.770	
	e6	0.823	0.192	4.276	
	e21	1.480	0.252	5.868	

Tabela 12

Índices Heurísticos de Adequação do Modelo aos Dados

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Your_model	53	238.049	118	0.000	2.017
Saturated model	171	0.000	0		
Independence model	18	1087.115	153	0.000	7.105

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Your_model	0.231	0.881	0.828	0.608
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.707	0.475	0.413	0.425

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Your_model	0.781	0.716	0.876	0.833	0.871
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Your_model	0.771	0.602	0.672
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Your_model	120.049	79.869	168.009
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	934.115	833.231	1042.467

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Your_model	1.315	0.663	0.441	0.928
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	6.006	5.161	4.603	5.759

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Your_model	0.075	0.061	0.089	0.002
Independence model	0.184	0.173	0.194	0.000

Diálogo influencia negativamente a **Inércia Organizacional**, diminuindo resistência, conflito e tendência à imitação.

- **Diálogo** influencia positivamente a **Orientação Externa** da firma permitindo a o acesso a contatos externos.
- **Diálogo** influencia positivamente a **Inserção Social** da firma permitindo a formação de redes sociais mais amplas nos quais os atores sociais se inserem.

Por sua vez cada uma destas quatro variáveis latentes intermediárias **Valores, Inércia, Inserção Social e Orientação Externa** influencia as variáveis proatividade e formalização, que correspondem às variáveis que descrevem o comportamento de busca das firmas previsto no modelo Daft/Weick. Estas relações podem ser explicitadas da seguinte forma:

- **Inércia** influencia negativamente **Proatividade** na medida em que as ações da firma ficam engessadas no que elas costumavam ser.
- **Inércia** influencia positivamente **Formalização** na medida em que processos formalizados burocratizados tendem a ser um dos veículos fundamentais de .inércia organizacional.
- **Valores** influenciam positivamente **Proatividade**, através da difusão pela empresa de um comportamento institucionalizado que prevê comportamentos proativos na busca de novos negócios.
- **Valores** influenciam positivamente **Formalização**, institucionalizando não apenas os comportamentos desejados mas também os mecanismos formais de controle destes comportamentos.
- **Inserção Social** influencia negativamente **Formalização**, uma vez que

- **Inserção Social** influencia positivamente **Proatividade** através da mobilização de capital social.
- **Orientação Externa** influencia positivamente **Proatividade**, fazendo a firma se voltar para fontes externas de informação.
- **Orientação Externa** influencia positivamente **Formalização**, demandando a implantação de mecanismos formais de investigação do ambiente e de obtenção estruturada de informação.

A análise do modelo descrito acima e representado no gráfico 4 apresenta resultados estatísticos satisfatórios, segundo os diversos critérios heurísticos utilizados para avaliar a adequação dos modelos de equações estruturais.

- Considerando em primeiro lugar a análise de discrepância medida pelo índice CMIN/DF no qual se considera que valores superiores a 2 representam uma modelagem adequada este modelo apresenta resultados satisfatórios com um índice CMIN/DF=2.017.
- Considerando a análise dos resíduos do modelo, a partir do índice RMSEA, que em pode ser aceito em caso de valores abaixo de 0,08, o modelo em questão apresenta um índice satisfatório com um valor de 0,075.
- Considerando a adequação do índice IFI (Incremental Fit Index) no qual um índice tendendo a 1 representa a adequação perfeita este modelo apresenta um resultado aceitável com um índice da ordem de 0,876.

Estes resultados indicam de forma geral que o modelo proposto encontra uma validação estatística suficiente nos dados, o que permite analisar os coeficientes de regressão padronizados em busca de uma interpretação das relações de causalidade implícitas.

No modelo aqui desenvolvido as relações de causalidade mais relevantes (que se manifestam pelos coeficientes de correlação mais altos entre as variáveis) são as relações que seguem dois caminhos:

- **Diálogo** → 0,448 → **Valores** → 0,680 → **Formalização**
- **Diálogo** → 0,448 → **Valores** → 0,578 → **Proatividade**

Estes dois caminhos mostram que as relações causais mais fortes que derivam deste modelo não dizem respeito às variáveis de **Inércia, Inserção Social, ou Orientação Externa** ainda que esta última variável tenha demonstrado ter alguma importância⁵ também. No entanto ficou claramente demonstrado que a os caminhos predominantes no diagrama causal incluíam a variável latente **Valores**.

VI. CONCLUSÃO

Este trabalho se estruturou a partir da operacionalização do modelo de modelo de busca estratégica e interpretação ambiental proposto por Daft e Weick em 1984. Este trabalho de operacionalização empírica foi feito a partir de um questionário com 27 questões fechadas traduzidas em escala de Likert de 7 pontos. As entrevistas foram feitas a partir de um plano amostral intencional com executivos de empresas da região da cidade de São Paulo, em 182 empresas de médio e grande porte, de diversos setores econômicos.

Uma primeira técnica utilizada para a análise dos dados dos questionários foi de a análise fatorial exploratória. A aplicação dos procedimentos de análise fatorial com componentes principais e rotação varimax aos dados coletados conduziu à extração

⁵ Notar que o único outro caminho no diagrama com valores de coeficientes mais elevados tem os seguintes valores: **Diálogo** → 0,344 → **ExOri** → 0,432 → **Proatividade**.

de sete fatores pelo critério de *eigenvalue* que respondem coletivamente por 64,179% da variância observada. Estes fatores foram nomeados como se segue:

Fator 1 – Proatividade

Fator 2 – Formalização

Fator 3 – Identidade/Valores

Fator 4 – Inércia

Fator 5 – Orientação Externa

Fator 6 – Diálogo

Fator 7 – Inserção Social

Nota-se desta forma que os dois primeiros fatores⁶ oriundos da análise fatorial exploratória correspondem às dimensões estruturais do modelo de interpretação de Daft e Weick. Visando uma maior confiabilidade destas dimensões-chave realizamos um procedimento de análise fatorial confirmatória (CFA) para os construtos Proatividade e Formalização, que obteve bons resultados em termos da adequação do modelo aos dados, confirmando a validade destas dimensões.

A etapa seguinte na análise dos dados dos questionários aqui estudados consistiu em procurar um padrão de aglomeração dos dados visando estabelecer se existem grupos identificáveis de empresas que se comportam de forma consistente face às variáveis identificadas. A análise cluster, feita a partir do método de clusters não hierárquico (k-means cluster) nos mostra a existência de quatro clusters compatíveis com 3 dos modos de interpretação propostos por Daft e Weick. Um dos modos de

⁶ Proatividade/Intrusiveness e Formalização/Analizabilidade.

interpretação ambiental previstos no modelo teórico inicial no entanto não encontrou validação empírica na amostra analisada. Os modos de interpretação correspondentes aos modos “*Enacting*”, “*Discovering*” e “*Conditioned Viewing*” foram encontrados na amostra e classificados em relação às suas duas variáveis básicas (Formalização/Analisabilidade e Proatividade/Intrusiveness). No entanto o modo de interpretação “*Undirected Viewing*” não foi identificado pois nenhum dos clusters pode ser posicionado no quadrante correspondente a baixos níveis concomitantes de Proatividade/Intrusiveness e Formalização/Analisabilidade. Uma possível interpretação deste resultado está ligada ao caráter turbulento da economia brasileira onde a necessidade de um comportamento ativo se faz mais presente do que em ambientes mais estáveis onde a atenção dedicada aos procedimentos de busca ambiental pode ser reduzida.

Finalmente é construído um modelo de equações estruturais (SEM) O modelo conta com 18 variáveis observadas que servem como indicadores para 7 variáveis latentes (não observadas) que são definidas como os graus de proatividade (1) e formalização (2) do processo de busca, a influência de valores organizacionais (3), da inércia organizacional (4), do nível de diálogo (5), do nível de inserção social - social networking (6) e do nível de orientação externa (7) da firma. Convém lembrar que estes sete elementos correspondem aos sete fatores resultantes da análise fatorial exploratória realizada anteriormente nesta pesquisa. O objetivo da construção de um modelo de equações estruturais neste caso foi estabelecer relações causais entre estas variáveis e determinar em que medida pode-se inferir a partir dos dados a existência destas relações de causalidade. A análise do modelo descrito acima apresenta resultados estatísticos satisfatórios, segundo os diversos critérios heurísticos utilizados para avaliar a adequação dos modelos de equações estruturais.

No modelo aqui desenvolvido se estrutura em dois pontos fundamentais e faz a hipótese teórica que a variável latente **Diálogo** tem um papel determinante.

- O Modelo é construído a partir da suposição teórica de que o maior nível de diálogo e o estabelecimento de procedimentos participativos nas organizações com diminuição dos comportamentos autoritários tem efeitos causais diretos em quatro outras variáveis latentes: **Valores, Inércia, Inserção Social e Orientação Externa**.
- Por sua vez cada uma destas quatro variáveis latentes intermediárias **Valores, Inércia, Inserção Social e Orientação Externa** influencia as variáveis **Proatividade e Formalização**, que correspondem às variáveis que descrevem o comportamento de busca das firmas previsto no modelo Daft/Weick.

Cabe lembrar finalmente que, de acordo com as análises realizadas, as relações de causalidade mais relevantes são as relações que envolvem a variável latente valores/identidade organizacional, o que reforça a importância teórica da gestão e dos valores e do nível simbólico como elemento de gestão.

Do ponto de vista dos indivíduos nas organizações, pressupõe-se que estes tenham uma certa margem de liberdade de ação e que quando eles adotam um modelo cognitivo ou comportamental é porque este corresponde aos seus interesses estratégicos e afetivos, o que não ocorre sempre. Segundo Alfred Schutz, bem como para a maioria dos expoentes da Sociologia Interpretativa, o homem é um ser em princípio livre para decidir sobre o curso de suas ações ou decidir abster-se de agir. Isso vale principalmente no caso de ações que são consideradas voluntárias, isto é, que pertencem à esfera das relevâncias volitivas, e não das impostas. O significado destas ações surge exatamente em função de se "comportar de um modo e não de outro". Ainda assim, mesmo no domínio das situações impostas, as ações do homem não são inteiramente pré-determinadas. Mesmo na situação mais coercitiva, um homem pode decidir não agir conforme lhe é ordenado, se estiver disposto a aceitar as conseqüências da desobediência (Schutz, 1943).

Voltando à questão da interpretação que originou as preocupações de Daft e Weick na construção de modelo de interpretação ambiental , encontramos na sociologia interpretativa um elemento fundamental, que pode ser resumido na proposição de Max Weber (1919) se a sociologia é uma ação interpretativa e visa reconstruir o sentido subjetivo da ação, para entender a ação social e a ação das organizações é preciso continuar o esforço de entender o papel dos valores nas atividades humanas, o que fica como resultado final deste estudo.

VII. BIBLIOGRAFIA

Arbuckle, James (1997) Amos User Guide, SPSS, Chicago Illinois.

Ashby, W Ross, (1956) Introduction to Cybernetics, Chapman & Hall, London.

Bollen, Kenneth (1989) Structural Equations with Latent Variables, Wiley, New York, NY.

Burns, Thomas, e Stalker George. (1961) The Management of Innovation, Tavistock Institute, London.

Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1. (Mar., 1972), pp. 1-25.

Collis, David. J. e Cynthia. A. Montgomery (1995). “Competing on Resources: Strategy in the 1990.” Harvard Business Review(July - August): 118-128.

Cyert, R, March J. G. (1963) A behavioral theory of the Firm, Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J.

- Daft Richard L, Weick, Karl E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2. (Apr., 1984), pp. 284-295.
- Donaldson, Lex (1982) Divisionalization and Diversification: A Longitudinal Study, *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 4. (Dec., 1982), pp. 909-914.
- Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- March, James (1999) *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, London.
- Nohria, Nitin; Sumantra Ghoshal *Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations*, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6. (Jul., 1994), pp. 491-502.
- Penrose, Edith. *The Theory of the Growth of The Firm in Foss (1997) Resources, Firms and Strategies*, Oxford, Oxford University Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1982). *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*. Paris, Editions Payot.
- Schumpeter, Joseph. A. (1934/1955). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Schutz, Aalfred (1943). *The Problem of Rationality in the Social World*, New York: *Economica*.

Vasconcelos, Flávio. e AlvaroCyrino, ^a (2000)“Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional” RAE Vol 40 n 4 Out/Dez 2000.

Weber, M. (1919) “Economie et Société”, Plon, Paris.

Wernerfelt, Birger. (1984). “A Resource-based View of the Firm.” Strategic Management Journal 5: 171-180.

Wernerfelt, Birger. (1989). “From critical resources to corporate strategy.” Journal of General Management 14(3): 4-12.