

Área temática: Estratégia em Organizações

Título do trabalho: Resultados Estratégicos em Rede de Empresas: o Caso do APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr.

AUTOR

JÚLIO ERNESTO COLLA

FAFIPA - Faculdade Estadual de Paranavaí
juliocolla@gmail.com

Resumo

O presente artigo busca descrever as percepções dos dirigentes que compõem o APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr a respeito dos resultados obtidos em suas organizações sob a perspectiva ambiental, social e econômico. O referencial teórico trata de resultados estratégicos e conteúdo estratégico em rede de empresas. Foram adotadas duas metodologias independentes e complementares: primeiramente, uma fase exploratória e qualitativa decorrente da estrutura teórica para o delineamento das categorias de análise; em seguida, a pesquisa do tipo levantamento para a aplicação do estudo à população constituída pelas empresas integrantes do APL. Os procedimentos metodológicos, portanto, foram múltiplos e de natureza descritiva e explicativa. Os principais encontros indicam satisfação em relação aos resultados estratégicos pesquisados como maior percepção dos resultados pelas empresas associadas e ativas. As empresas associadas e as não-associadas demonstraram que houve evolução nos elementos que compõem a espiral da sustentabilidade empresarial. Existe forma diferente de encarar esses resultados pelas empresas ativas e reativas. Com relação aos resultados sociais e ambientais, há o consenso de melhoria. As empresas não-associadas tendem a reconhecer uma melhoria nas questões ambientais com maior ênfase que as associadas, talvez em função de envolvimento mais tardio dessas empresas nas questões ambientais.

Palavras-chave: estratégia – resultados estratégicos – sustentabilidade

Abstract

This article aims to describe perceptions of directors that comprise the cluster APL de Metais Sanitários de Loanda-PR about the results in their organizations from the perspective of environmental, social and economic. The theoretical reference describe strategics outcomes, content strategic in network of companies. We adopted two independent and complementary methods: first, an exploratory and qualitative due to the theoretical framework for the delineation of categories of analysis, then the type of survey research for the implementation of the study population comprised of companies in the APL. The methodological procedures were therefore multiple and descriptive and explanatory. The main meetings indicate satisfaction with the strategic outcomes developed as greater awareness of the results by business associates and active. Associated companies and non-associated evolution was demonstrated that the elements making up the spiral of corporate sustainability. There is a different way of looking at these results by companies active and reactive. With respect to social and environmental outcomes, there is a consensus for improvement. Non-associated companies tend to recognize an improvement in environmental issues with emphasis that the associated, perhaps due to involvement of these companies later on environmental issues

Key-words: strategic – strategic outcomes - sustainability

Resultados Estratégicos em Rede de Empresas: o Caso do APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr.

Introdução

A área de estudos sobre o desenvolvimento das condições de sustentabilidade econômica, ambiental e social local atravessa amplo crescimento nas duas últimas décadas. Ao longo dos últimos vinte anos, na tentativa de explicações para esses fenômenos desenvolvimentistas, diferentes abordagens teóricas foram utilizadas como referência enquanto instrumento explicativo dos fenômenos e processos locais envolvidos. A mesma preocupação ocorre também nas organizações, dentre outros motivos, por escassez de recursos, acionistas zelosos, bem como clientes corporativos e individuais cada vez mais exigentes e ávidos por produtos sustentáveis. Essas razões fizeram com que a sustentabilidade tornasse elemento constituinte da estratégia empresarial (PEREIRA, FARIA & SOUZA, 2009) e prioridade nas organizações e governos que colocam esforços para fomentar crescimento sustentável.

A presente pesquisa trata, portanto, de relações organizacionais e de resultados auferidos tendo como base para análise a condição de associatividade e postura organizacional em relação ao conteúdo estratégico na rede a qual pertence. Outra direção se dá na investigação das relações econômico-sociais decorrentes de práticas colaborativas e competitivas na rede constituída por empresas com similaridades operacionais e aos resultados de desenvolvimento sustentável local obtido dos esforços coletivos ali existentes. A importância teórica da utilização das perspectivas de análise adotadas aqui é a contribuição para o entendimento das ações estratégicas orientadas para um mesmo fim, ou seja, o desenvolvimento sustentável local através do fortalecimento das organizações que compõem a localidade.

Como justificativa para a pesquisa tem-se o fato de que, ao se estudar as redes locais, bem como suas estratégias coletivas, alguns autores sugerem ser necessário identificar não apenas os motivos que induzem sua formação, mas também avaliar os seus resultados, sob pena de desconhecer as consequências econômicas e sociais que justificam sua existência (OLIVER & EBER, 1998; WEGNER & DAHMER, 2004; CASTRO, 2007; GERINGER & HEBERT, 1989). A avaliação das ações estratégicas das redes requer, pelo envolvimento, tanto individual como coletivo de seus atores, atenção aos resultados individuais e coletivos por meio da mensuração das consequências relacionadas ao grupo e à comunidade formada pelas organizações e entidades nas quais a rede está incluída.

Diante do exposto o presente artigo pretende *descrever as percepções dos dirigentes das empresas que compõem o APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr a respeito dos resultados obtidos em suas organizações sob a perspectiva ambiental, social e econômico*. Para melhor operacionalização, tal objetivo foi especificado em: descrever o APL de Metais Sanitários por meio dos resultados econômicos, sociais e ambientais auferidos; verificar qualitativamente se existem diferenças significativas na percepção dos resultados auferidos entre as empresas associadas e as não-associadas, bem como em relação à sua postura quanto ao conteúdo estratégico; e, por fim, verificar estatisticamente se existem diferenças significativas na percepção dos resultados auferidos entre as empresas associadas e as não-associadas, bem como em relação à sua postura quanto ao conteúdo estratégico.

Para atingir ao objetivo proposto, este artigo está estruturado em cinco seções, incluída esta seção inicial. A segunda é representada pelo referencial teórico-empírico, em que são apresentados os conceitos relativos a resultados estratégicos individuais e em rede e conteúdo estratégico em rede de empresas. Na terceira seção são apresentadas as condutas

metodológicas que foram empregadas na pesquisa. A quarta seção, subdividida pelas fases da pesquisa, apresenta os dados e analisa os resultados. E por fim, uma subseção em que são apresentadas as conclusões do artigo. Na sequência é apresentado o referencial utilizado.

Base Teórico-Empírica Resultados Estratégicos

Resultado é a tradução tangível e intangível da missão empresarial que, por sua vez, são decisões sobre o que a organização busca e a forma como ela faz para atingir seus objetivos de longo prazo (BARNEY, 1996; MAGRETA & STONE, 2004), uma vez que toda e qualquer organização precisa alcançar resultado, seja ele econômico ou social (CASTRO, 2007). O monitoramento das ações para a confrontação com seus objetivos pode levar as organizações a desconhecem sua eficiência e eficácia, inclusive para a comparação desses indicadores com outras organizações, ou, ainda, como elemento de verificação da implantação de estratégias organizacionais e avaliação do desempenho passado, atual e futuro (CASTRO, 2007; WEGNER & DAHMER, 2004). Tal fato ocorre não só isoladamente como também em rede de empresas.

Dessa forma, existe um problema conceitual em avaliação dos relacionamentos interorganizacionais pela falta de consenso entre os pesquisadores, o que dificulta a comparação dos dados colhidos nas pesquisas, além de diminuir o número de pesquisas nessa área. Apesar de os relacionamentos interorganizacionais serem, *a priori*, de caráter econômico, exige-se uma visão diferenciada em função das suas especificidades. Logo, não é possível ater-se a essa esfera de análise, sendo necessária a observação pelas lentes sociais em razão das redes, através do fortalecimento das instituições terem forte peso no desenvolvimento local (HEIMERIKS & SHREINER, 2002; OLIVER & EBERS, 1998; GULATI, 1998; HUMAN & PROVAN, 1997; PROVAN & MILWARD, 1995).

A partir dessa perspectiva, percebe-se que os resultados em redes organizacionais necessitam de aferição individual e coletiva. Os resultados individuais, não exclusivamente, podem refletir o resultado da rede, uma vez que as empresas individualmente buscam alcançar seus objetivos, ainda que estes não possam estar distantes dos resultados das organizações que os compõem. (YAN & GRAY, 1994). Esses resultados podem ser econômicos ou transacionais e não-econômicos ou transformacionais. Os primeiros referem-se aos ganhos de acesso a recursos ou resultados econômicos; já os segundos dizem respeito à postura gerencial – ação e pensamento – frente ao conhecimento e a alterações culturais (HUMAN & PROVAN, 1997). Os relacionamentos interorganizacionais trazem implicações em aspectos inerentes aos resultados individuais das organizações, conforme detalha figura a seguir.

Elemento	Resultados Individuais
Imitação	A imitação se dá em função das informações que são transmitidas pelas interações entre as organizações afetarem o comportamento dos atores. Baseadas nos pressupostos da teoria institucional (DIMAGGIO & POWELL, 1983), as organizações componentes da rede de relacionamentos estabelecem práticas isomórficas (BRASS, GALASKIEWICZ, GREVE & TSAI, 2004).
Inovação	Com relação à inovação, Brass <i>et al.</i> (2004) mostram que a maior frequência de interações com outras organizações, principalmente clientes, está positivamente associada ao desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, surge a discussão sobre a influência das informações transmitidas por meio de redes densas ou redes ricas em buracos estruturais. Redes densas, nas quais os laços são recíprocos, geram confiança (BRASS <i>et al.</i> , 2004); redes ricas em buracos estruturais, nas quais laços não são diretos, provêm ligação a diferentes pontos da rede, dando acesso a um conhecimento diverso (BURT, 1992).
Sobrevivência Organizacional	Considerando que a falta de estabilidade nas relações de troca e a falta de acesso a recursos fazem com que as organizações, principalmente as mais novas, tornem-se mais propensas ao fracasso, os laços interorganizacionais podem ter efeito positivo sobre a sobrevivência da organização.

Desempenho Econômico	Além disso, as condições que levam a altas taxas de sobrevivência também resultam em desempenho econômico superior (BRASS <i>et al.</i> , 2004).
----------------------	--

Figura 1 – Resultados individuais em redes organizacionais.

Fonte: Brass *et al.* (2004)

Em relação a pesquisas, tendo o resultado individual em redes como enfoque, Castro (2007) realizou um “estado da arte”, identificando que os resultados atuam como variável dependente nessas pesquisas. O pesquisador ainda encontrou evidências diversas sobre esse tipo de variável, que legitima os estudos relacionais.

Outra forma de análise dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais dá-se no sentido dos resultados auferidos coletivamente, o que exige uma análise contextual em que a individualidade convive com a coletividade, uma vez que a própria rede precisa ser avaliada, partindo-se do pressuposto de que as dimensões apresentam inter-relações e influências conjuntas (CASTRO, 2007). Essa visão ampliada da rede sugere que é possível avaliar um relacionamento interorganizacional por meio dos objetivos coletivos esperados apesar da dificuldade de encontrar mensuração econômica para resultados coletivos (WEGNER & DAHMER, 2004; GERINGER & HEBERT, 1989). Wegner e Dahmer (2004) sugerem a necessidade de elementos qualitativos como coesão, capacidade de análise estratégica e planejamento e níveis de cooperação e competição, pois essas redes são formas organizacionais que almejam melhoria dos resultados, isto é, além dos resultados individuais das organizações, é necessário que a eficiência coletiva seja destacada, já que não é possível o aumento da competitividade individual perene sem reflexos no aumento da qualidade do relacionamento (WEGNER & DAHMER, 2004; CARDOSO, ALVAREZ & CAULLIRAUX, 2002).

Os resultados coletivos auferidos são influenciados por fatores ambientais e organizacionais, acarretando aumento nos níveis de aprendizagem coletivos; aumento do poder de barganha frente a fornecedores; aumento das linhas de crédito; aumento no fluxo de informações; possibilidade de marketing compartilhado (DOZ, 1996; BALESTRIN & VARGAS, 2004; HARRIGAN, 1988; LUO, 1997). Outra faceta das redes interorganizacionais diz respeito à modificação social de determinado local por meio da geração de empregos, renda e tributos; aproveitamento racional dos recursos disponíveis; criação de novos projetos e proposta de reflexão e busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, por meio de maior participação na comunidade; estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; alcance de relações de trabalho mais harmônicas; efeito amortecedor dos impactos do desemprego; efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial, da função de complementação das grandes organizações; potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo (SCHERER-WARREN, 1999; ANDION, 2003; SOUZA, 1995).

Além dos resultados econômicos, a literatura especializada sugere que a utilização de variáveis relacionadas ao sucesso da rede do ponto de vista social pode ser feita como uma forma de marketing social, ressaltando o número de empregos gerados pelas organizações integrantes da rede e o retorno em tributos para o município, pois são encontradas evidências empíricas de que a ação das redes de cooperação interorganizacional traz conseqüências positivas no que tange à geração de emprego e renda e desenvolvimento local (ANDION, 2003; HASTENREITER & SOUZA, 2004; LICZBINSKI & BITTENCOURT, 2003; WEGNER & DAHMER, 2004; WOITCHUNAS & SAUSEN, 2005).

Andion (2003) sugere que a contribuição das redes para o desenvolvimento local constitua-se da análise da efetividade das redes por meio de quatro variáveis: 1) promoção econômica e tecnológica por meio da melhoria das condições econômicas de seus membros e

outros beneficiários; inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global; capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção; relação com a pesquisa e desenvolvimento; 2) promoção social via melhoria das condições de vida (saúde, educação, moradia, lazer, cultura) dos membros e outros beneficiários; ampliação da coesão social e da sociabilidade entre os seus membros; 3) promoção ambiental e ecológica por meio da preservação do potencial da natureza e da produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não-renováveis; conservação da biodiversidade; 4) promoção política em função da influência nas políticas públicas relacionadas à área de atuação da rede; papel da rede no fortalecimento da democracia participativa.

Acadêmicos advertem sobre a inclusão de elementos sociais e culturais na avaliação do desempenho organizacional, não desprezando as questões técnicas e financeiras, a fim de que as organizações possam demonstrar a realidade de suas trocas com a sociedade e valores sociais, na medida em que devem transcender a cultura tradicional, baseada em retorno sobre os ativos e de geração de valor, para os *stakeholders*, isto é, envolver a elevação dos índices sociais da comunidade. Nesse sentido, deve haver, nos objetivos de longo prazo, a preservação ambiental, a melhoria na qualidade de vida comunitária e o subjacente aumento da reputação. (SCOTT, 1983; GRANOVETTER, 1985; HALLINEN & TÖRNROOS, 1998; HOLLIDAY, SCHMIDHEINY & WATTS, 2002; FOMBRUN, 1996). A sobrevivência da organização é decorrente do resultado que obteve, porém é necessário que os resultados sejam ampliados para não se restringirem à esfera econômica. Para tanto, é oferecido por Bulgacov, Souza, Prohmann, Coser & Baraniuk (2007) uma espiral de resultados que abrange não só a perspectiva econômica, como também a visão sócio-ambiental, que considera ainda a capacidade tangível e intangível de percepção dos resultados, como pode ser observada na figura infracitada. Essas três esferas balizam o conceito de sustentabilidade corporativa (JAPPUR, CAMPOS & HOFFMANN, 2007).

Novas formas de mensuração e desempenho enquadram-se em uma maneira contemporânea de conceituar organização como a soma de participantes interligados por uma rede de relações. Nesse caso, são necessárias diversas medições para avaliar o desempenho, sendo que apenas um indicador não apresenta uma medição adequada do desempenho organizacional (CARAVANTES, PANNO & KLOECKNER, 2005). O presente trabalho assume a condição conceitual de que resultado refere-se a condições de análise de performance individual da organização e desempenho quando há a comparação desta performance com outras organizações.

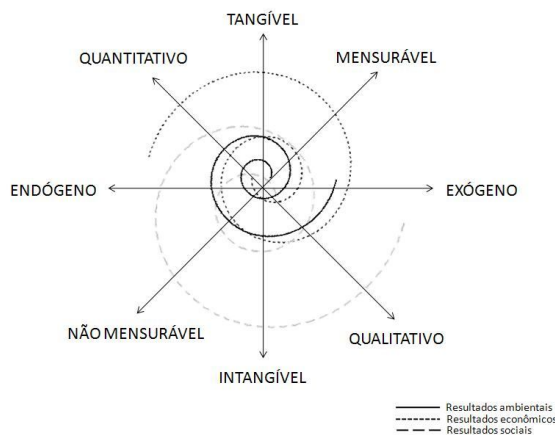


Figura 2 – Resultados Estratégicos

Fonte: Bulgacov et al. Administração Estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

A seguir, são apresentadas as modalidades de resultados propostas pelo modelo em uso: resultados econômicos, sociais e ambientais, conforme figura 1.

Os resultados econômicos são os que demonstram a capacidade da organização gerar lucros, saldar suas dívidas, monitorar os recursos humanos, desempenhos tecnológico, operacional e mercadológico (BULGACOV *et al*, 2007). Os números ajudam a encarar a realidade e a tomar decisões em relação a isso, além de fornecerem denominadores possíveis de comparação (MAGRETA & STONE, 2003).

Por ser este um trabalho em rede de empresas, é importante ressaltar que os resultados decorrentes do envolvimento social e relacional geram discussões em duas correntes. Por um lado, a participação em grupo nas comunidades gera externalidades positivas e ajuda a atividade econômica (RODRÍGUEZ-POSE, 2006; GRANOVETTER, 1985; PUTNAM, 2002); por outro, há autores que avaliam as associações comunitárias de forma primitiva, em regra, prejudiciais ao desenvolvimento ao longo do tempo em função dos problemas de agência subjacente (BUCHANAN & TULLOCK, 1962; OLSON, 1965).

Por resultados sociais entendem-se aqueles decorrentes da interação da organização com a sociedade, tanto em questões intra e interorganizacionais quanto em relações com indivíduos e grupos sociais (BULGACOV *et al*, 2007). Os resultados sociais envolvem questões estratégicas, principalmente em países em desenvolvimento, que vivenciam grandes problemas sociais, porém os resultados sociais são frequentemente confundidos com os resultados econômicos. Os indicadores desse tipo devem quantificar os impactos das atividades em relação a toda a sociedade, não apenas o seu impacto econômico, como a geração de postos de trabalho diretos e indiretos (PEIXOTO, PINTO & REIS, 2005). É possível, ainda entender resultados sociais como o respeito às leis trabalhistas, a política de benefícios extralegais, o grau de participação dos empregados nas decisões organizacionais, a política de saúde e segurança, a política de treinamento e educação e a preocupação com a diversidade e os direitos humanos (GRI, 2002).

Apesar da grande dificuldade de obter indicadores, os resultados ambientais, exceto os indicadores governamentais compulsórios, oferecem o resultado da interação da organização com o ambiente físico decorrente de suas práticas operacionais (BULGACOV *et al*, 2007). Esses indicadores são necessários para demonstrar a capacidade organizacional em gerenciar a produtividade dos recursos, pois a vantagem competitiva organizacional parece estar ligada à aptidão gerencial em ambientes sensíveis ecologicamente (PORTER & LINDE, 1999).

Por se tratar de um trabalho em rede de organizações, reitera-se que os resultados devem ser observados nessa ótica, uma vez que um crescente número de empresas tem reconhecido a melhoria ou a manutenção de seu desempenho por meio de algum tipo de relacionamento quando comparadas às que apresentam baixo nível de integração (CASTRO, 2007; HUMAN & PROVAN, 1997).

Conteúdo Estratégico em Redes de Empresas

Originário do pensamento de Ansoff (1957), o atual momento acadêmico sobre conteúdo estratégico, também é influenciado por Chakravarthy e Doz (1992), os quais inserem a ideia de resultados, Porter (2004) destaca o posicionamento dentro dos elementos acima citados e, recentemente, Bulgacov *et al* (2007) colocam o foco estratégico influenciando os outros elementos componentes do conteúdo estratégico.

O conteúdo estratégico trata do posicionamento organizacional em termos de produtos e mercados sem deixar de se preocupar com o seu desempenho, pois a perda da noção do escopo principal e os erros na oferta de produtos e serviços aos mercados são claramente erros do conteúdo estratégico, já que esses equívocos mercadológicos dão-se nos elementos mercado, produtos, foco e resultados estratégicos. Tais erros podem ser atribuídos à insuficiente capacidade de interpretação das variáveis envolvidas (BULGACOV *et al*, 2007;

BULGACOV, 1997; MEIRELLES & GONÇALVES, 2000; CHAKRAVARTHY & DOZ, 1992; FIGUEIREDO & ZAMBOM, 2005; GIMENEZ, 2000; GRANT, 2002).

Nesse sentido, um dos principais desafios enfrentados pelas empresas hoje se encontra na ampliação do foco por meio de parcerias, alianças estratégicas e redes. Novas conceituações em termos de foco, mercado, produto e resultado funcionam cada vez mais para um conjunto de organizações interdependentes e não apenas para cada organização de forma independente (COLLA & BULGACOV, 2009; BULGACOV *et al*, 2007; BULGACOV 1997).

Colla e Bulgacov (2009) detectaram que, em redes de empresas, as organizações possuem posturas diferentes em relação ao conteúdo estratégico, o que é representado graficamente pela figura 3 a seguir:



Figura 3 – ConteúdoEstratégico em Redes de Empresas
Fonte: Colla & Bulgacov (2009).

Diante disso e considerando a abordagem de redes de empresas, as organizações apresentam as seguintes características: empresas **ativas quanto ao conteúdo estratégico** caracterizadas por organizações que, em redes, possuem a capacidade de agir e modificar os elementos constituintes do conteúdo estratégico, ou seja, exercem liderança nos elementos produtivos e são constituídas com a finalidade de produção de bens de consumo e **empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico**, caracterizada por organizações que, em redes, apenas refletem em suas operações desejos de outras organizações, ou seja, possuem uma espécie de passividade estratégica e operacional em relação às ativas. São caracterizadas como prestadoras de serviços para as empresas ativas, apesar de exercerem função importante na rede (COLLA & BULGACOV, 2009).

Metodologia

A pesquisa utilizou duas metodologias independentes e complementares: primeiramente, uma fase exploratória para o delineamento das categorias de análise; em seguida, a pesquisa do tipo levantamento para a aplicação do estudo à população constituída pelas empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local de Metais Sanitários de Loanda-PR, utilizando assim as variáveis dependente e independente. A pesquisa qualitativa, com características exploratórias buscou o delineamento das categorias de análise e, a partir daí, a definição do instrumento de coleta dos dados; a segunda fase, quantitativa, abrangeu a população prevista, ou seja, a rede objeto deste estudo. Os procedimentos metodológicos, portanto, foram múltiplos (multimétodos) e de natureza descritiva, explicativa, qualitativa e quantitativa.

Em função da amplitude deste estudo, e sendo inerente à questão estratégica, o método combinado permite melhor compreensão a respeito das categorias de análise propostas (CRESWELL, 2007; FLICK, 2004; RICHARDSON, 1989; MAY, 2004).

O nível de análise foi constituído pelas empresas envolvidas e, conseqüentemente, pela rede organizacional. A unidade de análise foi cada um dos dirigentes das empresas. Na primeira fase, foram realizadas entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, observação não participante e análise documental. Para o tratamento dos dados qualitativos foi realizada a sua tabulação nas categorias de análise (resultados econômicos, sociais e ambientais). Para análise dos documentos coletados foi utilizada a técnica de análise documental (MAY, 2004). Foram realizadas 12 entrevistas com dirigentes de empresas do APL de Metais Sanitários. Essa fase da pesquisa encerrou-se por exaustão dos dados coletados (CRESWELL, 2007).

A triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, nos documentos da empresa, nas observações e nos questionários auxiliou na compreensão das categorias pesquisadas. Na segunda fase, quantitativa, aplicou-se 34 questionários estruturados com tratamento estatístico dos dados através do pacote estatístico SPSS. Os testes estatísticos partiram da hipótese de que há percepções diferentes sobre os resultados (econômico, social e ambiental) nas empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico e associadas e não associadas.

A perspectiva temporal da pesquisa pôde ser caracterizada como do tipo transversal, com aproximação longitudinal, em função de questionamentos sobre os processos estratégicos e seus resultados (RICHARDSON, 1989).

Identificaram-se como principais limitações da pesquisa, as dificuldades encontradas para a delimitação dos resultados e, principalmente, a dependência da existência de dados em registros secundários, bem como a capacidade cognitiva dos respondentes e do pesquisador. Cuidados específicos foram tomados para a sua minimização, por meio da busca de categorias de análise que pudessem expressar adequadamente a realidade observada e o uso de múltiplas fontes de dados com triangulação para a sua rigorosa confirmação.

Análise dos Dados

Diante das características do presente artigo, o conteúdo estratégico será analisado apenas sob a ótica do elemento resultado sob a lógica do resultado econômico, social e ambiental. No primeiro momento da análise é apresentada a análise dos dados qualitativos, seguido da análise quantitativa.

Análise dos Dados Qualitativos

Em relação aos resultados, foi encontrada a coexistência das formas propostas na fundamentação teórica, a somatória dos resultados econômicos, sociais e ambientais que, juntos, formam a espiral da sustentabilidade (BULGACOV *et al*, 2007).

Na fase qualitativa da pesquisa obteve-se o pensamento das empresas associadas, com relação aos resultados econômicos, é o de satisfação financeira com as atividades desenvolvidas por suas empresas.

“ [...] eu nunca tive dificuldade pra vender meu produto. Isso aí sempre... Nesses anos que to no mercado, eu num... Sempre eu trabalhei com pedido assim... Tendo mais pedido do que capacidade de produção [...]”(Entrevistado 01).

O mesmo entrevistado, misturando no semblante orgulho e satisfação, relata sobre o porte atual da empresa:

“Olha, a gente nunca imagina não viu (risos). Porque no começo é muito difícil né, você sofre muito. É...” (Entrevistado 01).

“Tudo isso não, mas a gente tinha ... assim uma noção [...]. Foi aonde que foi... fui abrindo também outras regiões, né, aí foi crescendo, foi crescendo e graças a Deus chegamos aonde estamos hoje.” (Entrevistado 03).

Entre os não-associados, apenas um entrevistado (Entrevistado 06) não demonstrou entusiasmo com relação aos resultados econômicos da empresa: “nunca sobrou dinheiro, não. Tem muito investimento, mas dinheiro não sobrou ainda. O lucro é pequeno”. Esse relato remete a um raciocínio de que os empresários em geral tendem a reclamar da lucratividade de suas atividades, porém, no exemplo relatado parece não caber apenas essa explicação, pois a empresa saiu da associação, argumentando ter ficado demasiadamente cara a manutenção dos projetos. Outro fato encontrado foi a inexistência de manutenção em suas instalações físicas. Esse fato vai de encontro com o obtido na entrevista com o secretário geral da governança (Entrevistado 10), na fase da definição das empresas a serem entrevistadas na fase qualitativa. Nessa oportunidade foi sabido que a empresa saiu da associação porque estava em crise financeira e estava se reestruturando. Isso remete ao pensamento de que a empresa do entrevistado passa por momentos financeiros críticos, mas isolados, o que justifica sua posição em relação aos resultados econômicos.

Os demais empresários não-associados demonstram seu contentamento com suas empresas e relatam, com orgulho, o seu desempenho. O relato a seguir serve como balizamento a respeito dos resultados econômicos:

“eu pensava em vender a metade do que eu vendo hoje [...] a expectativa está sendo ultrapassada... já foi ultrapassada, né. Eu nunca achava que ia fazer isso (risos)” (Entrevistado 08).

Os resultados sociais estão na pauta dos empresários, visto que buscam reconhecimento da comunidade devido a alguns erros cometidos no início das atividades das primeiras empresas do APL. Dessa forma, um resultado social positivo auxilia no encontro da legitimidade por parte das empresas (OLIVER, 1990). Entre os empresários associados, há uma maior preocupação com os resultados sociais do que com os não-associados, até mesmo pela etapa do desenvolvimento mais avançado daquelas empresas em relação às não-associadas.

“Olha, hoje eu acho que mudou muito, sabe. Mas a princípio quando nós começamos aqui, é... Nós fomos tachados como... Provoca câncer, poluindo as águas, destruindo tudo, entendeu? Foi muito difícil, só que nós estamos trabalhando muito tudo isso aí porque a coisa não é desse jeito, né, [...]. Só que a população ainda infelizmente...” (Entrevistado 02).

Fatos nesse sentido foram relatados por todos os empresários associados. Existem também ações dos empresários no sentido de fortalecer os empregados das empresas que tinham uma base sindical fora do município sede do APL.

“Bom, outra coisa que a gente conseguiu assim que eu acho extremamente importante, nós temos aqui em Loanda uma... Um sindicato dos metalúrgicos, que é o sindicato dos trabalhadores, é um braço de Maringá né, e assim, era só, com o perdão do termo [...], entendeu? Sindicato dos trabalhadores ta aqui, só vem aqui pra cobrar, pra cobrar, pra cobrar, só pra cobrar. Peraí gente, [...], porque não digo só pelo lado de patrão, eu digo também pelos nossos trabalhadores, porque o pessoal vem aqui pra catar dinheiro e levava pra Maringá e não vinha benefício nenhum pro pessoal daqui, sabe? Eu falei: - Não, peraí, mas isso ta errado. Que negócio é esse? Né? Porque lá em Maringá vem tudo num jornalzinho, porque lá em Maringá tem médico pra eles, lá em Maringá tem dentista, daí, que lá em Maringá tem laboratório, nã, nã, nã. E tem cabeleireiro, aqui em Loanda não tem nada. Não gente, mas o que é isso? Esse povo vem aqui só catar o dinheiro de vocês? [...]” (Entrevistado 05).

As ações que buscam a sensibilização da comunidade começam a surtir efeito, pois “hoje eu já vi pessoas de fora do segmento defendendo os metais sanitários” (Entrevistado 02).

A preocupação com os resultados ambientais está imbricada aos resultados sociais, pois houve atitudes no início das atividades que fizeram com que os órgãos ambientais e a comunidade ficassem preocupados. Nesse sentido, há uma grande diferença entre as empresas associadas e não-associadas, sendo que as primeiras possuem maior preocupação ambiental. As empresas associadas “tem que ter em ordem toda a documentação e todas as exigências do IAP... todas” (Entrevistado 05). Esse fato pode ser explicado, da mesma forma que as preocupações sociais, em função da maturidade das empresas.

A preocupação ambiental tem duas vertentes distintas: a primeira em relação às autoridades ambientais e a outra em relação à comunidade. Com relação à primeira vertente das preocupações há uma clara preocupação com a continuidade das atividades e com punições administrativas e judiciais. “Tínhamos problemas com o meio ambiente, tínhamos problemas com o IAP principalmente” (Entrevistado 02). Há uma clara visão por parte dos empresários que existiram alguns abusos nos inícios das atividades como descrito anteriormente quando tratado da influência dos *stakeholders* nas práticas gerenciais. As preocupações ambientais também são demonstradas nas ações da governança estabelecida.

As empresas associadas possuem investimentos fortes em atividades ambientais legais.

“O que estamos fazendo, você vê, a reutilização de água que tem há dois anos na empresa, o que nós investimos em chaminé, em filtro, em tudo sabe?[...] Comprei duas bombas de reciclagem, gastei R\$ 50.000,00 com duas bombas de reciclagem, tá lá, reciclando água [...]” (Entrevistado 03).

“Gastei uma fortuna pra montar uma reciclagem, tá. Uma fortuna, tá” (Entrevistado 05).

Os investimentos começam a refletir em efeitos positivos junto ao órgão ambiental: “quando veio o IAP aqui outra vez, depois de, vamos dizer, feito o trabalho, aprovou todas e elogiou” (Entrevistado 02).

As preocupações ambientais com vistas à comunidade deram-se em função de várias e sérias reclamações originadas pela população.

“Até saiu uma conversa aí que tava morrendo gente com dor de cabeça aqui em função das fábricas de torneiras, todo esse mito” (Entrevistado 02).

Outro relato originado na comunidade que justifica esse tipo de preocupação é dado por outro empresário:

“O Povo de Loanda morre muito de câncer por causa das fábricas de torneiras [...] até uma professora aqui mesmo que veio dar pós[...]Nossa aquilo ali... Aquilo ali foi uma zebra danosa, danada. E pra mudar o que ela fez com esse povo? Não é fácil, não” (Entrevistado 03, falando sobre uma professora que lecionou em um curso de pós-graduação em administração e relacionou esses fatos em sala de aula).

Esse quadro de comentários a respeito das fábricas de torneiras tem melhorado muito recentemente, porém outro empresário relatou, de forma sintética, o que era vivenciado pelas empresas há aproximadamente cinco anos:

“Tava muito comentado que tava sendo muito poluído a cidade, né”
(Entrevistado 06).

Esses fatos validam as preocupações ambientais das empresas com intuito de melhorar seu relacionamento com a comunidade.

As empresas reativas quanto ao conteúdo estratégico, dentre elas algumas associadas, possuem uma séria preocupação com os resultados das empresas ativas, visto que delas depende seus resultados, principalmente seus resultados econômicos. As empresas reativas associadas parecem mais preocupadas – principalmente em termos de legalidade – com os resultados sociais e ambientais quando comparadas às empresas reativas não-associadas.

Análise dos Dados Quantitativos

A fase quantitativa desta pesquisa buscou corroborar o que foi encontrado na primeira fase, qualitativa e exploratória, bem como produzir novas análises a partir dos dados obtidos. A análise parte de um conjunto de 11 indicadores surgidos da revisão teórico-empírica e da fase quantitativa, sendo cinco deles com questões nominais e 6 com escala intervalar e escala métrica de classificação somada (*Likert*). Para as questões nominais, foram utilizadas as comparações de grupos para a verificação de diferenças estatísticas entre os grupos propostos para análise. O primeiro momento envolveu as empresas associadas e as não-associadas, e o segundo as empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico.

Utilizou-se o teste U por motivos de busca de robustez para a análise, pois a amostra constava de 34 entrevistados, além da não normal. O teste U, especialmente usado em casos de amostra muito pequena, avalia se as diferenças observadas entre as medianas de duas amostras ocorrem por acaso ou se houve uma diferença verdadeira (STEINER NETO, 2007; HAIR *et al*, 2005).

Os resultados individuais sob as perspectivas das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico apresentaram médias superiores para as empresas ativas: 3,680 contra 3,555 das reativas. O desvio padrão e a mediana foram 1,107 e 4 para as ativas e 0,527 e 4 para as reativas. O teste U demonstrou não haver diferença estatística significativa entre os grupos (Mann-Whitney U 92,000; *Asymp. Sig* 0,386)

Em relação aos resultados econômicos das outras empresas, as médias apresentadas pelas empresas não-associadas foram superiores às associadas. Nas empresas associadas, há média de 4,538, desvio padrão de 0,776 e mediana 5, ao passo que nas empresas não-associadas a média é de 4,571, desvio padrão de 0,597 e mediana 5. Estatisticamente, a classificação entre empresas associadas e não-associadas não apresentou diferenças significantes (Mann-Whitney U 132,500; *Asymp. Sig* 0,866).

Os resultados econômicos das outras empresas, observados pela perspectiva das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, informaram que a média com que as empresas ativas enxergam os resultados econômicos das outras empresas são superiores, com valor de 4,600, desvio padrão de 0,645 e mediana 5. As reativas, por sua vez, observam os resultados das outras empresas com média 4,444, desvio padrão de 0,726 e mediana 5. Não houve diferença estatística nesse elemento através da classificação utilizada (Mann-Whitney U 98,500; *Asymp. Sig* 0,517).

Na perspectiva de melhoria ambiental, as empresas associadas possuem médias inferiores às das não-associadas, em uma escala *Likert* (0 a 5), em que 5 corresponde a muito melhor que no passado. As empresas associadas possuem média 4,384, desvio padrão 0,650 e mediana 4. As empresa não-associadas têm médias de 4,476, desvio padrão de 0,749 e mediana 5. Todavia, superioridades nas medidas de centralidade não oferecem indícios estatísticos de diferenças significantes (Mann-Whitney U 121,000; *Asymp. Sig* 0,535).

As empresas ativas quanto ao conteúdo estratégico apresentam médias superiores às reativas quando o assunto é o atual tratamento ambiental das empresas, comparado com o passado. As empresas ativas possuem média de 4,480, desvio padrão de 0,770 e mediana 5. As empresas reativas apresentam média de 4,333, desvio padrão de 0,500 e mediana 4. O teste U não apresentou diferenças estatísticas significantes entre os grupos (Mann-Whitney U 88,500; *Asymp. Sig* 0,290).

Os resultados agrupados dos elementos relativos aos resultados propostos neste trabalho auxiliam na compreensão dos comportamentos dos grupos associados e dos não-associados, dos grupos ativos e reativos quanto ao conteúdo estratégico. O teste U para os resultados agrupados demonstrou que não existem diferenças entre os grupos de empresas associadas e não-associadas quanto à forma de identificarem melhorias nos resultados econômicos, sociais e ambientais (Mann-Whitney U 121,000; *Asymp. Sig* 0,580). Na perspectiva das empresas ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico, existem diferenças estatísticas entre os dois grupos quando se trata dos resultados econômicos, sociais e ambientais agrupados (Mann-Whitney U 42,000; *Asymp. Sig* 0,006).

Com a finalidade de facilitar a visualização da análise quantitativa, a tabela 1, a seguir, apresenta os principais encontros quantitativos que dizem respeito ao objetivo das percepções sobre o resultado de acordo com a associatividade e a postura quanto ao conteúdo estratégico do APL de Metais Sanitários.

Indicador	Associadas e não-associadas	Ativas e reativas quanto ao Conteúdo Estratégico	Diferença estatística	
			Sim	Não
Resultados econômicos individuais	X			X
Resultados econômicos individuais		X		X
Resultados econômicos das outras empresas	X			X
Resultados econômicos das outras empresas		X		X
Resultados ambientais	X			X
Resultados ambientais		X		X
Resultados agrupados	X			X
Resultados agrupados		X	X	

Tabela 1 – Resumo do teste U para as práticas da rede estudada
Fonte: Dados primários da pesquisa

A título de conclusão, são apresentados na seção a seguir, os principais encontros da análise conjunta das apresentações dos dados desta seção, indo ao encontro da proposição metodológica desta pesquisa tendo como parâmetro a aceitação parcial da hipótese testada nessa fase quantitativa.

Conclusões

O presente artigo teve como objetivos descrever as percepções dos dirigentes das empresas que compõem o APL de Metais Sanitários de Loanda-Pr a respeito dos resultados obtidos em suas organizações sob a perspectiva ambiental, social e econômico. Nesse sentido e no conjunto dos resultados – econômicos, sociais e ambientais – as empresas associadas e as não-associadas demonstraram que houve evolução nos elementos que compõem a espiral da sustentabilidade empresarial.

Outro achado importante foi o fato de as empresas que constituem a rede estudada fazer uma ligação muito forte entre os resultados individuais com os resultados coletivos, ou seja, desejam resultados positivos para todos e, como consequência, melhores resultados para si. Tal fato remete à lógica desenvolvimentista local através da melhoria, em sentido amplo,

dos atores que compõem um aglomerado produtivo e por consequência uma rede de organizações com o mesmo fim.

Foi encontrado também que os resultados que compõem a espiral da sustentabilidade são encarados de forma diferentes entre as empresas associadas, não-associadas, ativas e reativas quanto ao conteúdo estratégico. As não organizações associadas e reativas tendem a estar em um patamar inferior na forma de encarar os resultados das organizações que compõem o APL de Metais Sanitários.

Em relação aos resultados econômicos, os respondentes parecem estar satisfeitos em relação aos resultados econômicos obtidos por suas empresas, com pequena tendência das empresas associadas e ativas se mostrarem mais satisfeitas. Além disso foi encontrado a existência de tendência de os empresários, de uma forma geral, a perceberem os resultados econômicos das outras empresas superiores às suas.

Com relação aos resultados sociais e ambientais, que são encarados imbricados entre os respondentes, há o consenso de significativa melhoria. As empresas não-associadas tendem a reconhecer uma melhoria nas questões ambientais com mais ênfase que as associadas. Talvez haja um envolvimento mais tardio dessas empresas nas questões ambientais.

Sugere-se a replicação teórica e metodológica da presente pesquisa em outras redes de empresas produtoras de bem de consumo, não somente naquelas constituídas por arranjos produtivos locais como ainda as que possuem distanciamento geográfico entre as empresas integrantes.

Referências

- Andion, C. (2003). Análise de redes de desenvolvimento local sustentável. *Revista de Administração Pública*, 17 (5), 1033-1052.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-125.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Buchanan, J.; & Tullock, G. *The calculus of consent*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bulgacov, S. (1997). *Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná*. Tese de Doutorado, EAESP-FGV, São Paulo, São Paulo. Brasil.
- Bulgacov, S., Souza, Q. R., Prohmann, J. I. de P., Coser, C., & Baraniuk, J. (2007). *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Caravantes, G. R., Panno, C. C., & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: Teorias e Processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Castro, M de. (2007). *Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil.
- Chakravarthy, B. S. & Doz, I. (1992). Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), 5-14.
- Colla, J. E., & Bulgacov, S. (2009). Prática e Conteúdo Estratégico em Redes de Empresas: estudo no APL de Metais Sanitários de Loanda/Pr. *Revista de Ciências da Administração*, 11 (24), 41-68.
- Creswell, J. C. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Figueiredo, R. S., & Zambom, A. C. (2005). A empresa vista como elo da cadeia de produção e distribuição. In *Teoria e Prática da Administração: artigos selecionados da Revista de Administração da USP*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20 (2), 235-254.
- Gimenez, F. A. P. (2000). *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n].
- Global Reporting Initiative. (2008). *Sustainability reporting guidelines*. Disponível em www.gri.org acessado em 13 de julho de 2008.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Grant, R. M. (2002). Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hallinen, A., & Törnroos, J. The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3), 187-205.
- Heimeriks, K. H., & Shreiner, M. (2002, n/d). The influence of relational quality and alliance capacity on alliance performance: a conceptual framework. *Annual International Conference of the Strategic Management Society*, Paris, France, 22.
- Holliday, C., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2002). *Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Campus.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40 (2), 368-403.
- Jappur, R. F., Campos, L. M. de S., Hoffmann, V. E., & Selig, P. M. (2007, maio). A Sustentabilidade Corporativa Frente às Diversas Formações de Cadeias Produtivas Segundo a Percepção de Especialistas. Anais do Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo, SP, Brasil, 3.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Meirelles, A. de M., & Gonçalves, C. A. (2000, setembro). Uma Abordagem para Estratégia Utilizando Analogias. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 24.
- Oliver, A. L., & EBERS, M. (1998). Networking network studies: an analysis conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19 (4), 1-26.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peixoto, F. M., Pinto, K. C. R., & Reis, E. A. dos. (2005, setembro). Controle Interno e Avaliação de Desempenho através de Indicadores Operacionais em uma Instituição Pública: uma Proposta para a FAPEMIG. *Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência* (16a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M.E., & Linde, Claas van Der. (1999). Verde e competitivo. In PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais* (10a ed., pp. 371-397). Rio de Janeiro: Campus.

- Provan, K. G. & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 1-33.
- Putnam, R. D. (2002). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2006). Better rules or stronger communities? On the social foundations of institutional change and its economic effects. *Economic Geography*, 82 (1), 1-25.
- Scott, W. R. (1983). The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In Meyer, J.W. & Scott, W.R. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage Publications.
- Steiner, P., Neto. (2007). Material de apostilado da Disciplina de Estatística do curso de Mestrado. Curso de Administração. Curitiba: UFPR.
- Yan, A., & GRAY, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1478-1517.
- Hair, Jr. J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel P, (2005). *Fundamento de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.