

---

# Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica

---

Clóvis L. Machado-da-Silva  
Solange de Lima Barbosa

## RESUMO

A avaliação da competitividade com base em indicadores de desempenho econômico tem limitado o conceito à dimensão da eficiência operacional. Sob essa ótica, a competitividade seria derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades que podem ser econômica ou financeiramente mensuradas. Entretanto, encontram-se razões suficientes na literatura sobre teoria institucional para considerar que a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores econômicos, mas também de uma conduta socialmente valorizada que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no contexto ambiental. Assim, no presente estudo, procurou-se identificar os fatores e respectivos valores subjacentes de competitividade, instituídos em três níveis do contexto ambiental (internacional, nacional e regional/local), com o objetivo de verificar como a competitividade tem sido visualizada e como esse entendimento pode influenciar a adoção de estratégias organizacionais na busca por posicionamento competitivo.

**Palavras-chaves:** estratégia organizacional; competitividade; ambiente; contexto de referência das organizações; teoria institucional.

## ABSTRACT

The valuation of competitiveness only on the basis of economic performance imposes limits to the concept which has been studied mainly as confined to operational efficiency. It's means that competitiveness would derive from organizational excellence in performance which could be evaluated by means of economic and financial measures. However, there are enough arguments in the institutional theory literature that make us to believe organizational competitiveness also depends upon valued social conduct which may guarantee organizational legitimacy and survival. As such, this study sought to identify archetypes at three environmental levels based upon a set of values which represent patterns of competitiveness that have influence on organizational strategic positioning.

**Key words:** organizational strategy; competitiveness; environment; institutional context of reference; institutional theory.

## INTRODUÇÃO

É já um truísmo dizer-se que as organizações precisam estar atentas às transformações ambientais. Desde o advento da noção da organização como sistema aberto esta assertiva tornou-se evidente. Quanto maior o nível de competição no segmento do mercado em que a organização atua, mais decisivamente esta afirmação deve ser levada em conta. Assim é que mudanças ambientais de diferentes ordens – políticas e sociais, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes no mercado, em padrões de consumo e nos indicadores econômicos – afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações.

Apesar desta lista não exaustiva da natureza das mudanças remeterem tanto à faceta técnica quanto à institucional da dimensão ambiental, a competitividade ainda vem sendo tratada predominantemente como eficiência de aspectos organizacionais. A ênfase atribuída à eficiência operacional das organizações tem ocasionado a compreensão da competitividade com base apenas em fatores relativos ao ambiente técnico. Sob essa ótica, a competitividade seria derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades que podem ser econômica ou financeiramente mensuradas. Entretanto, há razões suficientes na literatura especializada sobre o assunto, em especial no quadro teórico de referência da teoria institucional, para acreditar que a competitividade de uma organização não depende apenas desses fatores, mas também de uma conduta socialmente valorizada e aceita que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua.

É, portanto, a partir da convicção de que o conceito de competitividade não pode ser reduzido a mero sinônimo de desempenho ou de eficiência que se realizou este estudo. Ele integra um conjunto de pesquisas<sup>(1)</sup> a respeito da competitividade empresarial, que intenta analisá-la com base na visão proporcionada pela teoria institucional, combinando fatores técnicos e institucionais, como sugeriram Machado-da-Silva e Fonseca (1996). A principal questão é, pois, verificar se os valores subjacentes à competitividade, instituídos no ambiente, apresentam referência predominante ao ambiente técnico ou também atribuem importância ao ambiente institucional. Por ambiente técnico compreende-se a faceta da dimensão contextual que comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos, valorizando a eficiência operacional das organizações; o ambiente institucional, por sua vez, é entendido como a face-

ta da dimensão contextual que se relaciona à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete.

Tal diferenciação torna-se cada vez mais relevante em razão da comentada predominância da compreensão e análise da competitividade com base em indicadores técnicos, implicando na conseqüente subestimação da importância dos aspectos institucionais. As organizações trabalham sob níveis diferentes de pressões ambientais, tanto técnicas quanto institucionais, em face da natureza de suas atividades, do segmento onde atuam e do nível de referência ambiental que consideram. Assim as pressões contextuais influenciam as escolhas estratégicas, condicionando a forma de competição e as características estruturais das organizações. Só é possível compreender os problemas e as limitações das organizações na incessante busca por competitividade ao se considerar a importância de ambas as facetas do contexto ambiental.

Cada uma dessas facetas da dimensão contextual parece explicar parte da competitividade empresarial, uma vez que revela não apenas a luta das organizações por diversos tipos de recursos, mas também por diferentes significados atribuídos ao próprio constructo (Scott, 1995a). Significa dizer que, do ponto de vista técnico, a competitividade organizacional está ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para alcançar os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade. A competitividade, nessa faceta da dimensão contextual, seria avaliada por meio de indicadores quantitativos de qualidade, produtividade, eficiência e desempenho econômico.

Do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam. A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante a sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo a ela o melhor acesso aos recursos materiais e econômicos (Scott, 1995a).

Na análise do fenômeno da competitividade, além da necessidade de se verificar tanto padrões concorrenciais como institucionais, considera-se que o conceito, do mesmo modo que se pode revelar estrutural e simbolicamente diferenciado por segmento empresarial, poderá, também, apresentar conotação diversa ao se levar em conta diferentes níveis do contexto ambiental: local/regional, nacional e internacional. Tais conotações decorrem da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores

pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental (Scott, 1992; Machado-da-Silva e Fonseca, 1996; Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1997).

A classificação do contexto ambiental em diversos níveis está, assim, relacionada com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver (Scott, 1995b). A suposição é a de que diferentes interpretações do ambiente podem ocorrer em função do nível do contexto ao qual a organização se referencia; em consequência, diferentes estratégias podem ser adotadas. Em linha análoga de análise, padrões e valores diversos podem influenciar as ações organizacionais quando se consideram diferentes níveis do contexto ambiental, o que se reflete nas estratégias organizacionais. Nesse sentido, certas estratégias podem decorrer de padrões institucionalizados em determinado nível do contexto ambiental, aquele que é mais levado em conta pela organização.

A propósito, Machado-da-Silva e Fernandes (1998, p. 49) defendem que “cada organização, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orienta-se pelo contexto ambiental no nível que mais se coaduna com sua trajetória e, portanto, com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes”. Nessa linha de raciocínio, Scott (1987) entende que diferentes esferas institucionais usualmente denotam diferentes sistemas de crenças e valores, o que significa que a causa da diversidade organizacional não deve ser explicada tão somente por meio da cognição dos estrategistas, mas também pela própria diversidade simbólica no ambiente organizacional. Tal consideração pode ganhar em profundidade quando se leva em conta que a relação organização-ambiente não deve ser concebida como ocorrendo entre entidades separadas; mas, sim, entre entidades em processo de mútua constituição. Nesta acepção, a organização é entendida como arena social imersa no ambiente, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação (Granovetter, 1985).

Em face do exposto, constitui objetivo do presente estudo identificar arquétipos de competitividade empresarial no setor industrial da economia relativamente a três níveis do contexto ambiental: internacional, nacional e regional/local. Para tanto, procurou-se verificar como a competitividade tem sido definida e avaliada na literatura especializada sobre o tema. Realizou-se levantamento dos fatores de competitividade valorizados nos três níveis de contexto ambiental considerados. Esses fatores foram, então, agrupados segundo o tipo de estratégia a que se referem: mercadológicas, atinentes à clientela, concernentes à gestão de recursos e às estratégias de relacionamento. Foram também identificados os valores subjacentes a esses fatores de competitividade, a fim de verificar a importância daqueles relacionados ao ambiente técnico em comparação com aqueles concernentes ao ambiente institucional. Tal procedimento permitiu avaliar a assertiva de

Machado-da-Silva e Fonseca (1999) sobre a necessidade de se analisar a competitividade, a partir da conversação entre padrões concorrenciais e padrões institucionais. Para finalizar, foram delineadas, com base em cada arquétipo representativo de cada nível do contexto ambiental, as diferentes interpretações de competitividade às quais as organizações estão sujeitas, com o objetivo de entender melhor as escolhas que elas fazem no processo de competição.

## **COMPETITIVIDADE: PADRÕES CONCORRENCIAIS E INSTITUCIONAIS**

Observa-se ampla diversidade nos estudos a respeito da competitividade, de modo que as várias idéias concernentes ao conceito permitem conclusões diferentes com base em uma mesma pesquisa (Buckley, Pass e Prescott, 1988). Esses autores, por considerarem ser o conceito muito mais complexo do que se costuma admitir, sugerem que a análise da competitividade não deva mais ser entendida e definida com base em medidas parciais, ou seja, explicar o processo competitivo a partir de resultados técnicos isolados, quer dos processos gerenciais quer das políticas organizacionais. Tampouco se deve tentar explicá-la sem antes definir a qual nível se está referindo a análise, uma vez que os parâmetros de mensuração e avaliação da competitividade não são os mesmos em todos os níveis: os indicadores de competitividade no nível organizacional não são os mesmos daqueles no nível de determinado setor industrial, bem como no nível societário, e assim por diante.

Barbosa (1999) afirma que o conceito de competitividade poderá ser mais bem entendido quando diferentes níveis de análise forem levados em conta, pelo fato de cada nível possuir seu conjunto de medidas específicas, que permitem a compreensão das particularidades do conceito. Nessa direção, Pettigrew e Whipp (1993) defendem que o desempenho competitivo não depende apenas de características da firma ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam.

A competição organizacional, portanto, não se dá apenas por meio de fatores econômicos. Os recursos pelos quais se compete são, além de técnicos, de ordem institucional. As organizações são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. Essas pressões requerem componentes simbólicos, tais como: reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

Nessa linha de análise, Machado-da-Silva e Fernandes (1998) consideram fundamental que se compreenda a natureza da atividade de cada organização para se entender a ação estratégica adotada. As estratégias são concebidas de modo diferenciado, em função da importância relativa que se atribui aos ambientes técnico e institucional para o alcance dos objetivos organizacionais. As organizações respondem às exigências de ambas as facetas da dimensão ambiental, em diferentes graus, em face da importância relativa de cada uma: enquanto o ambiente técnico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional afeta a legitimidade de suas escolhas e práticas (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

Conforme sugerem Machado-da-Silva e Fonseca (1996) e Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), a competitividade não deve ser vista apenas do ponto de vista técnico; devem-se conciliar padrões concorrenciais e padrões institucionais, já que o ambiente exerce pressão para que as organizações sejam eficientes e eficazes, mas também para que se conformem aos padrões de atuação considerados legítimos pela sociedade.

Logo não basta à organização garantir a eficiência operacional, o que, por si só, não garante um padrão adequado de competitividade (Porter, 1999). A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente. Essa posição privilegiada pode resultar da criação e consolidação de uma imagem de empresa competitiva; todavia, vai depender do que está sendo valorizado no ambiente e das características do segmento em que a organização atua. Se nesse ambiente a eficiência operacional é o elemento mais valorizado para a competitividade, a empresa competitiva será aquela que inovar nesse sentido e conseguir estabelecer os padrões que serão seguidos pelas demais. Porter (1999) afirma que a análise da competitividade, com base apenas em padrões técnicos como vem sendo feita, constitui problema que tem sua raiz na incapacidade dos dirigentes empresariais de distinguir entre eficiência operacional e estratégia. Para o autor, as ferramentas gerenciais que visam ao aumento da produtividade, a busca da qualidade e da velocidade (como gestão da qualidade total, *benchmarking*, reengenharia e gestão da mudança), embora possam ocasionar melhorias e ganhos operacionais, são incapazes de garantir uma posição privilegiada de sustentação da empresa.

Nesse sentido, Kanter (1997, p. xix) conclui que grandes empresas, sobretudo as que se destacam no meio empresarial, seja pelo desempenho ou pela capacidade de inovação crescente, quando estão seguindo novas práticas que por elas são divulgadas no ambiente, essas práticas “saem dos bastidores para o centro do palco, como ideais a serem seguidos por outras corporações”.

Os argumentos precedentes demonstram que a tentativa de se conciliar padrões concorrenciais e padrões institucionais é necessária na análise da competitividade, isto é, verificar ambas as fontes de pressões ambientais na escolha da estratégia empresarial. As organizações competem em ambientes mistos e com necessidades relativas a ambas as facetas da dimensão contextual; também porque, segundo Scott (1987, p. 508), “ambientes institucionais são múltiplos, amplamente diversos e variáveis no tempo; negligenciar sua presença e poder significa ignorar fatores causais significativos que moldam as estruturas e práticas organizacionais”.

## **O ESTUDO: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Revistas, *journals* e livros de circulação regional, nacional e internacional foram consultados para identificar os valores subjacentes ao conceito de competitividade organizacional, com o objetivo de verificar a possível existência de padrões específicos para cada um dos três níveis do contexto ambiental considerados: internacional, nacional e regional/local. Procurou-se, no período compreendido entre 1998 e 2000, artigos que tratassem da competitividade e apresentassem indicadores e postulados empresariais. Naqueles periódicos nos quais não se constatou a presença de artigos que abordassem o tema, no período proposto, estendeu-se a busca para anos anteriores, até 1995. A extensão do período de abrangência para anos anteriores a 1995 foi descartada *a priori* pelos vieses que poderia introduzir na análise, à medida que se poderiam incorporar indicadores e valores vigentes no ambiente competitivo do período pré-estabilidade econômica e pré-abertura comercial, razoavelmente em processo a partir de 1994.

Três etapas distintas no estudo foram levadas a efeito para a construção dos arquétipos de competitividade. Na primeira etapa utilizou-se a técnica de análise documental para selecionar o material a ser analisado, para classificá-lo segundo os contextos ambientais de referência e prepará-lo para posterior análise de conteúdo e identificação dos valores e dos indicadores correspondentes da presença de cada valor. Foram selecionados livros recentes, divulgados nas principais revistas da área de Administração ou cujos autores possuem reconhecimento nos meios acadêmicos ou empresariais, revistas acadêmicas e também não-acadêmicas (de domínio público) largamente conhecidas no meio empresarial. Os periódicos foram ainda classificados segundo a sua origem e alcance de público e pelo foco dos autores dos artigos, considerando os três níveis do contexto ambiental: internacional, nacional e regional/ local.

No total foram analisadas 29 revistas comerciais, com publicação semanal ou

quinzenal, de circulação internacional, nacional ou regional; 16 *journals* de origem acadêmica, ou vinculados a institutos de pesquisa, também de circulação internacional, nacional ou regional; além de seis livros e dois estudos setoriais, cujo conteúdo trata especificamente da competitividade empresarial. Os periódicos e livros integrantes do material utilizado estão relacionados no Quadro 1, apresentado seguir.

Por meio de pesquisa eletrônica e manual todos os números de cada periódico, publicados no período de 1998 a 2000, foram consultados com base nos critérios estabelecidos. A partir desse procedimento foram selecionados para a realização de análise de conteúdo 53 trabalhos das revistas comerciais e 19 artigos dos *journals* acadêmicos. Efetivou-se, então, a segunda etapa, na qual se procurou identificar, mediante análise de conteúdo, fatores de competitividade ligados às ações organizacionais, considerados geradores de vantagens competitivas. Os critérios utilizados para escolha dos fatores predominantes foram frequência de ocorrência e ênfase dada pelo artigo ao fator em termos de importância central ao conceito ou de apoio ao conceito.

Os fatores de competitividade selecionados foram, a seguir, classificados em quatro grandes grupos, segundo a natureza das estratégias organizacionais a que se referem: (1) estratégias mercadológicas; (2) estratégias relacionadas à clientela; (3) estratégias de gestão de recursos; e (4) estratégias de relacionamento corporativo.

A terceira etapa compreendeu a identificação dos valores subjacentes aos fatores de competitividade, identificados nas etapas anteriores. Por meio de análise de conteúdo procurou-se, na mensagem expressa dos fatores de competitividade, a lógica de ação em que se baseiam as ações organizacionais. Por exemplo: se a empresa considera a agilidade, a coordenação e a redução de custos, a lógica que fundamenta suas ações parece ser a da eficiência. Dessa maneira todos os fatores de competitividade identificados nas etapas anteriores foram analisados e pôde-se perceber que muitos deles eram regidos pela mesma lógica de ação, ou seja, com base no mesmo valor ou conjunto de valores. Assim foi possível selecionar os valores predominantes no ambiente mediante a verificação de quais se relacionavam de maneira significativa com os fatores de competitividade encontrados.

**Quadro 1: Periódicos e Livros Utilizados na Análise Documental**

Revistas Comerciais	Revista Exame; Amanhã: Economia e Negócios; Forbes Brasil; Forbes; Pequenas Empresas Grandes Negócios; Expressão; BANAS Metrologia; BANAS Qualidade; Revista de Negócios; Tendências do Trabalho; Dinheiro; Empreendedor; Revista da CNI; Carta Capital; Revista de Marketing; HSM <i>Management</i> ; <i>Financial Executive</i> ; <i>Fortune</i> ; <i>Business 2.COM</i> ; Revista Trevisan; <i>Electronic Buyer's News</i> ; <i>Industrial Marketing Management</i> ; <i>Industry Week</i> ; <i>Logistics Management &amp; Distribution Report</i> ; <i>Sales &amp; Marketing Management</i> ; <i>National Productivity Review</i> ; <i>Wood Technology</i> ; Revista do Comércio; <i>Manufacturing Systems</i> .
Periódicos Acadêmicos	Revista de Administração de Empresas – RAE; Revista de Administração Contemporânea – RAC; Revista de Administração da USP – RAUSP; Revista da FAE; Revista IMES; Revista de Estudos Organizacionais – REO; <i>Harvard Business Review</i> – HBR; <i>Journal of Business Research</i> – JBR; <i>Total Quality Management</i> – TQM; <i>International Journal of Production Economics</i> ; <i>International Journal of Purchasing &amp; Materials Management</i> ; <i>International Journal of Technology Management</i> ; <i>Journal of Management</i> ; <i>Journal of Operations Management</i> ; <i>Journal of Supply Chain Management</i> ; <i>Upholstering Design &amp; Manufacturing</i> – UDM.
Livros e Estudos Setoriais	FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. <b>Arando o mar</b> . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. FERRAZ, J. C; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. <b>Made in Brazil</b> : desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997. HAYES, R. H.; WHELLWRIGHT, S. C. <b>Restoring our competitive edge</b> . New York: John Wiley & Sons, 1994. RANGEL, A. S. <b>Estudo da competitividade da industria brasileira</b> . Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. REINGOLD, T. <b>Management strategies that make U.S. firms competitive in the global economy</b> . New York: Garland, 1998. RODRIGUES, S. B. <b>Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional</b> . São Paulo: Atlas, 1999. SCT – SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. <b>Competitividade e tecnologia</b> . IDERGS, Rio Grande do Sul, jan. de 1991. SMITH, K. G.; CURTIS, M.; GANNON, M. J. <b>Dynamics of competitive strategy</b> . London: Sage Publications, 1992.

Fonte: literatura especializada.

A partir da escolha dos valores passou-se à seleção dos principais indicadores de caracterização de sua presença em organizações. O conjunto de indicadores

identificados para cada valor demonstra a maneira pela qual a organização procura alcançar o que ela destaca como sendo fonte de vantagem competitiva. Deve-se ressaltar que na verificação do material pesquisado, observou-se a presença predominante dos mesmos valores nos três níveis do contexto ambiental considerados. Tal achado acabou não se constituindo em problema, uma vez que se constatou que o significado atribuído a eles varia de acordo com o nível ambiental em foco, implicando, assim, em diferentes concepções para o mesmo valor. Tal ocorrência, já antecipada no quadro teórico de referência, mas de grande relevância para o presente estudo, possibilitou a construção dos arquétipos de competitividade com base na interpretação dada para os valores identificados, em cada nível considerado do contexto ambiental.

Ainda mais: verificou-se que os padrões de competitividade instituídos nos diversos níveis do contexto ambiental refletem não apenas o modo como o valor é percebido e interpretado pelas empresas que atuam naquele contexto, mas também refletem as características estruturais que elas detêm. Assim a forma organizacional e o padrão considerado de competição empresarial constituem componentes fundamentais para a identificação do contexto institucional de referência das organizações.

## **ANÁLISE ARQUETÍPICA DA COMPETITIVIDADE**

Os resultados decorrentes da análise documental e a classificação dos fatores de competitividade encontrados para os quatro grupos de estratégias podem ser visualizados no Quadro 2. Observou-se, na literatura consultada, grande concentração dos fatores competitivos no grupo relacionado às estratégias de gestão de recursos, tanto em relação à diversidade de fatores quanto à ênfase atribuída a eles. Tal ocorrência pode ser explicada pela já comentada consideração da predominância de entendimento do conceito de competitividade ligado à noção de eficiência. Conforme afirmam Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 29), quando a competitividade é analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, a explicação dos fatores de competição recaem sobre “as características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos”.

Cabe ressaltar, no entanto, que fatores ligados à imagem corporativa ou à qualidade do relacionamento da empresa com seus clientes, bem como com outras empresas, apresentaram importância crescente. Tal constatação parece significar que os aspectos técnicos, embora ainda prevaleçam, estão sendo paulatinamente complementados por aspectos institucionais que atuam como diferenciais

competitivos. A responsabilidade social e ecológica da empresa, bem como o modo como ela se relaciona com seus clientes, vêm sendo gradativamente apresentados na literatura no mesmo nível de importância, por exemplo, do preço que ela pratica.

### Quadro 2: Fatores de Competitividade Observados na Análise Ambiental Geral, Agrupados por Categoria de Grupo de Estratégias

Grupo de estratégias	Fatores de competitividade
<b>Mercadológicos</b>	Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i> .
<b>Relacionados à clientela</b>	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização.
<b>Relacionados à gestão de recursos</b>	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação inter-funcional, adoção de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.
<b>Concernentes às estratégias de relacionamento</b>	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

Fonte: dados secundários.

Os fatores identificados foram, ainda, agrupados segundo o nível do contexto ambiental a que se referem, a partir da classificação obtida mediante a análise

dos artigos em periódicos na primeira etapa. Percebeu-se que, embora diferentes níveis do contexto ambiental apresentassem o mesmo fator, não significava que ele era entendido da mesma maneira. Constatou-se que havia diferenças de interpretação a respeito do fator, com diferenças de enfoque consideradas importantes, o que permitiu traçar uma espécie de perfil para cada nível do contexto ambiental.

- **Padrão internacional** - A empresa competitiva possui arquitetura flexível, é ágil e inovadora, enfatiza a qualidade, utiliza o *benchmarking* para atingir o padrão geral de produção e desenvolve a sua vantagem competitiva por meio do conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas de seus clientes, incorporando suas competências e experiências, além de procurar estabelecer relacionamentos duradouros com eles. Considera a cooperação empresarial como forma de reduzir incertezas, compartilhar habilidades e informações. Entende o desenvolvimento e a valorização de pessoal como componente fundamental para alcançar níveis adequados de criatividade e de inovação, imperativos competitivos dos tempos atuais.
- **Padrão nacional** - A empresa competitiva focaliza a atenção nos clientes, concentrando esforços no conhecimento e satisfação de suas necessidades e expectativas, procurando, ainda, desenvolver relacionamentos duradouros e produtivos para ambas as partes. Concentra-se na inovação e na criatividade como fonte significativa de competitividade e considera a cooperação empresarial como base para o desenvolvimento de competências. O planejamento é entendido como essencial na definição das estratégias de negócio e dos movimentos competitivos. Agilidade e flexibilidade são valorizadas, pois permitem realizar movimentos rápidos em ambientes complexos. A valorização da imagem institucional é a forma pela qual essas empresas angariam reputação e confiabilidade. O empreendedorismo é marca de inovação e experimentação. A qualidade constitui alavanca para o crescimento em direção à participação internacional. O desenvolvimento do pessoal, por sua vez, é crucial para acompanhar as mudanças organizacionais e ambientais.
- **Padrão regional/local** - A empresa competitiva procura conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes; busca a **fidelização** das relações com eles; tenta desenvolver condições internas que permitam inovar e estimular a criatividade; valoriza as relações cooperativas inter-organizacionais e adquire continuamente técnicas modernas de gerenciamento; reforça a sua vantagem competitiva, mediante apoio institucional (incentivos governamentais, capacitação tecnológica em centros de pesquisa e desenvolvimento, entre outros) que proporcione a infra-estrutura básica para possibilitar a realização de sua vontade de inserção internacional.

A análise desses três padrões ou perfis estabelecidos permitiu concluir que no padrão internacional focalizam-se aspectos empresariais, na maioria internos, como meio de oferecer qualidade e inovação para o mercado. Sua ênfase encontra-se mais na melhoria dos processos e nos *outputs* da empresa do que no crescimento em vendas e participação no mercado. Em relação ao padrão nacional, constatou-se que se dá maior ênfase às estratégias que propiciam crescimento de vendas e participação no mercado. Destacam-se, também, as estratégias que possibilitam aceitação social, pela prioridade que se dá ao desenvolvimento de relações positivas e duradouras com os clientes, e pelo valor da preservação e aprimoramento da imagem institucional. O padrão regional/local, embora reflita muitos aspectos enfatizados nos dois outros níveis, focaliza a atenção no apoio institucional e em técnicas prontas de gestão, demonstrando a importância que atribuem ao valor segurança. O padrão de competitividade nesse nível sugere que ela não pode ser angariada com base tão somente em ações organizacionais. Depende de apoio institucional e o processo de aprendizagem deve ser guiado por práticas já aceitas: técnicas gerenciais prontas, em vez de experimentação e criação. A criatividade e a inovação, neste caso, estariam ligadas ao produto e não aos processos.

A lógica de ação em que se baseiam as ações organizacionais encontra-se na mensagem expressa pelos fatores de competitividade. Por exemplo: se a empresa valoriza a agilidade, a coordenação e a redução de custos, a lógica que fundamenta as suas ações é da eficiência; se ela visa à adequação aos padrões de *design*, produção e distribuição, praticados no exterior, e se especializa em técnicas de comércio exterior, indica que a sua lógica de ação está fundada no propósito de inserção internacional, e assim por diante.

Uma vez relacionados os fatores de competitividade predominantes, passou-se à identificação dos principais valores subjacentes. Os valores encontrados e os principais indicadores de caracterização de sua presença em organizações são brevemente descritos a seguir.

. **Eficiência:** Fundamenta as estratégias organizacionais que visam a reduzir custos, agilizar processos e elevar a produtividade dos fatores de produção. Está ligada aos meios pelos quais a organização procura atingir os seus objetivos, com o melhor aproveitamento possível dos recursos, no sentido de maximização dos resultados. Os indicadores refletem esforços organizacionais na padronização de processos, formalização de procedimentos, adoção de programas que elevem a velocidade de execução das atividades e redução de erros, de coordenação e no manuseio de ferramentas e materiais para minimizar custos e despesas.

. **Modernidade:** Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram manter

a organização em conformidade com os níveis tecnológicos atuais, com as expectativas dos clientes e com as técnicas mais avançadas de gestão e de produção. Os indicadores refletem o nível tecnológico dos equipamentos, o índice de automação dos processos produtivos, o grau de adequação dos produtos às expectativas dos clientes e o grau de adoção de técnicas modernas de produção.

- . **Inovação:** Fundamenta as estratégias organizacionais que visam a desenvolver novos caminhos para agir, para solucionar problemas e para elevar o nível dos resultados. Seus indicadores revelam a preocupação da organização com o desenvolvimento de um ambiente de criação e experimentação, que estimule a liberdade de iniciativa para os seus funcionários; o montante de investimento em P&D e a sua orientação para solucionar problemas e criar novidades; bem como a maneira pela qual a organização aproveita os encontros como feiras e exposições, para buscar inovações tecnológicas ou para realizar negócios.
- . **Qualidade:** Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram atender às expectativas dos clientes com relação a produtos e serviços e às necessidades técnicas da organização: redução de erros e custos relacionados. Seus indicadores revelam a maneira pela qual a organização obtém padrão de qualidade nos processos e produtos e atende às expectativas de seus clientes, por meio da adoção de programas de controle e redução de erros e imperfeições nos processos e produtos. Inclui o treinamento de funcionários para garantir a qualidade dos serviços e dos equipamentos por eles utilizados, bem como a preocupação da empresa em garantir a qualidade dos produtos adquiridos de seus fornecedores, mediante exigência de certificações e testes efetuados com a matéria-prima.
- . **Flexibilidade:** Fundamenta as estratégias organizacionais que visam a desenvolver a capacidade rápida de resposta da organização às mudanças ambientais. Seus indicadores refletem a prontidão de resposta da organização às mudanças, sua capacidade de coordenação e o nível de adaptabilidade a novos produtos.
- . **Responsabilidade Ecológica:** Fundamenta as estratégias organizacionais que intentam o desenvolvimento de alternativas produtivas que preservem o meio ambiente e reduzam o impacto ecológico. Seus indicadores revelam as ações organizacionais no sentido de preservar o meio ambiente: uso de material e de matéria-prima ecologicamente corretos, adoção de tecnologias de tratamento de resíduos e apresentação de certificações ambientais.
- . **Cooperação:** Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram articular relacionamentos com empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores de matéria prima e de material, visando a distribuir riscos e a aumentar a

capacidade de competição. Seus indicadores refletem o nível de atividades de cooperação alcançado pela organização e a natureza desses relacionamentos, se predominantemente comerciais ou institucionais.

- . **Inserção Internacional:** Fundamenta as estratégias organizacionais que visam a desenvolver a capacitação da organização para atuar em mercados externos. Seus indicadores revelam o grau de adequação dos procedimentos e processos organizacionais aos padrões internacionais de produção, comercialização e distribuição em vigor, bem como às tendências relativas a *design* de produtos, estilos, cores e preços.
- . **Apoio Institucional:** Fundamenta as estratégias organizacionais que procuram gerenciar a imagem institucional da empresa de maneira a angariar legitimidade no ambiente, bem como obter outros benefícios e vantagens. Seus indicadores revelam o grau de dependência da organização em relação a recursos simbólicos e materiais de diferentes agentes sociais, além do nível de preocupação existente com relação à imagem institucional.
- . **Relacionamento com Clientes:** Fundamenta as estratégias organizacionais que intentam conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, bem como a **fidelização** do relacionamento com eles. Seus indicadores revelam a importância dada ao relacionamento com os clientes e a preocupação da empresa em atender às suas expectativas e necessidades. Usualmente se leva a efeito: por meio do investimento em serviços de apoio e de resolução de problemas; mediante a aplicação de instrumentos de pesquisa que permitam melhor conhecer os consumidores dos seus produtos; ainda, pela criação de laços entre a empresa e os clientes, capazes de mantê-los fiéis à marca ou ao produto único que ela oferece.
- . **Preço Final Baixo:** Fundamenta as estratégias da organização que visam a proporcionar preços finais mais baixos, como estratégia de concorrência. Seus indicadores apontam as ações tomadas no sentido de modificar processos ou o próprio produto em busca da redução do seu preço final, por meio da fabricação de produtos com poucos detalhes no acabamento e com maior funcionalidade, formas mais simples e padronizadas, e confeccionados com material mais barato.

Conforme se adiantou de forma breve na seção sobre procedimentos metodológicos, a análise do material de pesquisa permitiu constatar a presença praticamente da totalidade dos onze valores descritos acima nos três níveis do contexto ambiental: internacional, nacional e regional/local. No entanto, observou-se que o significado atribuído a eles varia significativamente de um nível para outro, nos três níveis considerados. Essa variação significativa resulta tanto do conheci-

mento quanto da importância imputada aos indicadores de caracterização da presença de cada valor, em cada nível do contexto ambiental, o que condiciona a sua interpretação e as ações organizacionais decorrentes. Desse modo, o contexto institucional de referência das organizações revela-se fundamental para o entendimento delas sobre o que constituem padrões de competitividade empresarial, no setor industrial. Tais evidências possibilitaram a definição concreta dos arquétipos representativos dos padrões de competitividade empresarial, nos três níveis do contexto ambiental, conforme se pode visualizar no Quadro 3, a seguir.

As diferentes concepções para os mesmos valores, nos três níveis ambientais em tela, trazem algumas luzes para a compreensão do conceito de competitividade empresarial. De um lado, verificou-se a homogeneidade dos padrões de competitividade por nível do contexto ambiental, o que indica a ocorrência de isomorfismo entre organizações que adotam o mesmo contexto institucional de referência. O isomorfismo entre organizações propicia ocasião para modos de interpretação similares em cada nível, sem perder de vista que os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Tal achado corrobora a assertiva de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 114) de que “o impacto do ambiente é diferenciado, conforme a delimitação que a própria organização faz de seu campo de atuação”. De outro, a diversidade entre níveis do contexto reforça a colocação de Scott (1987) de que os ambientes são múltiplos e diversos.

Constata-se, assim, que os conceitos de homogeneidade e diversidade constituem vetores importantes para a elucidação do fenômeno da competitividade. No plano de consideração mais geral do ambiente, com uma visão mais abstrata dos valores, observou-se homogeneidade. Já no plano mais específico de consideração do ambiente por níveis, em que o contexto institucional de referência das organizações ganha destaque, verificou-se diversidade em relação à visão mais geral e homogeneidade no interior de cada nível. Pode-se, então, descortinar que o campo dos estudos organizacionais viria a se beneficiar significativamente de análises sistemáticas das forças que pressionam em direção à homogeneização das estruturas e processos organizacionais em contrapartida com as forças que pressionam em direção à diversificação das formas estruturais e de comportamento para as organizações.

As diferenças de interpretação e de ação estratégica das organizações no que concerne aos onze valores identificados para o setor industrial, permitem atentar para a existência de padrões de conduta diferenciados, segundo o nível do contexto institucional em consideração. Assim as organizações podem trabalhar sob a influência do mesmo conjunto de valores; todavia o modo de interpretação e de ação organizacional tenderá a variar em conformidade com os padrões de competitividade vigentes no contexto institucional de referência ao qual se alinham.

**Quadro 3: Arquétipo de Competitividade nos Três Níveis do Contexto Ambiental**

Valores	Contexto		
	Local/regional	Nacional	Internacional
<b>Eficiência</b>	Crescimento desordenado da empresa; baixa importância dada a elementos como <i>layout</i> , padronização de processos e técnicas de produção enxutas.	Crescimento desordenado, mas existe preocupação com a adoção de técnicas de produção que visem à redução de custos e do desperdício. Médio grau de importância é dado ao <i>layout</i> da área produtiva.	Crescimento planejado. Alto grau de importância para a padronização dos processos, para a redução de custos e em relação à agilidade no processo produtivo.
<b>Modernidade</b>	Baixo nível tecnológico dos equipamentos. Baixo índice de automação do processo produtivo. <i>Design</i> e estilo ficam em segundo plano. Formas e padrões tendem a se repetir.	Médio nível tecnológico dos equipamentos; coexistência de equipamentos de diferentes gerações. Automação apenas dos processos mais complexos. Conservadorismo com relação ao estilo, mas busca acompanhar as tendências quanto ao <i>design</i> .	Alto nível tecnológico dos equipamentos. Alto índice de automação do processo produtivo. Produtos acompanham as tendências internacionais de <i>design</i> e estilo.
<b>Inovação</b>	Baixo/inexistente nível de investimento em P&D. Feiras e exposições entendidas como oportunidades para fechar negócios. Baixo grau de liberdade e de iniciativa permitido aos funcionários.	Investimentos em P&D para resolver problemas específicos. Feiras e exposições entendidas como oportunidades para conferir as tendências de estilo e <i>design</i> . Funcionários possuem moderado grau de abertura para a criatividade e a inovação.	Alto nível de investimento em P&D. Feiras e exposições entendidas como oportunidades de adquirir novas tecnologias. Alto grau de participação dos funcionários. Liberdade de iniciativa.

Fonte: dados secundários.

**Quadro 3: Arquétipo de Competitividade nos Três Níveis do Contexto Ambiental (continuação)**

Valores	Contexto		
	Local/regional	Nacional	Internacional
<b>Qualidade</b>	Ausência de normas sistemáticas para o processo produtivo. Baixa preocupação com controles de qualidade sobre os processos. Baixo grau de exigência quanto à presença de certificações de qualidade, mesmo para os fornecedores. Não há preocupação com treinamento e especialização da mão-de-obra.	Normalização atrelada a certificações de qualidade. Controle efetuado apenas sobre produtos finais, matéria-prima e materiais. Certificações de qualidade são exigidas apenas para parte dos fornecedores. Médio grau de especialização da mão-de-obra.	Alto grau de normalização. Busca por certificações internacionais de qualidade. Controle efetuado sobre produtos, componentes e processos. Alto grau de exigência quanto aos fornecedores. Alto grau de treinamento e especialização da mão-de-obra.
<b>Flexibilidade</b>	Alto grau de verticalidade das empresas. Alto grau de diversificação produtiva. Padronização de produtos e produção em grande escala. Baixa velocidade de resposta a mudanças ambientais.	Participação nas principais fases do processo produtivo e terceirização de fases complementares. Baixo grau de diferenciação nos produtos. Moderada velocidade de resposta a mudanças ambientais.	Especialização em determinada etapa da cadeia produtiva. Alto grau de diferenciação nos produtos. Alta velocidade de resposta a mudanças ambientais.
<b>Responsabilidade Ecológica</b>	Baixo nível de utilização de matéria-prima e materiais ecologicamente corretos. Ausência de preocupação com relação ao tratamento de resíduos. Ausência de investimentos em P&D para questões ambientais.	Preocupação moderada com a utilização de matéria-prima e materiais ecologicamente corretos. Busca de certificações ambientais para obter legitimidade. Baixo nível de preocupação com o tratamento de resíduos. Ausência de investimentos em P&D para questões ambientais.	Alto grau de utilização de matéria-prima e materiais ecologicamente corretos. Alto nível de preocupação com as questões ambientais. Investimentos em P&D na busca de soluções para tratamento de resíduos e para outras questões ambientais.

Fonte: dados secundários.

**Quadro 3: Arquétipo de Competitividade nos Três Níveis do Contexto Ambiental (continuação)**

Valores	Contexto		
	Local/regional	Nacional	Internacional
<b>Cooperação</b>	Fracas relações com empresas concorrentes e correlatas. Relações de natureza basicamente comercial com fornecedores. Baixo/inexistente nível de participação de terceiros no processo produtivo e nos processos de negociação com clientes.	Relações moderadas com empresas concorrentes e correlatas. Forte colaboração com fornecedores no processo produtivo e nas relações com clientes. Médio grau de participação de terceiros no processo produtivo.	Alto grau de entrelaçamento e colaboração com empresas concorrentes e correlatas. Relações estreitas e colaborativas com alguns fornecedores. Alto grau de participação de terceiros no processo produtivo, nas relações de negociação com clientes e na realização de grandes investimentos.
<b>Inserção Internacional</b>	Baixo grau de preocupação com as tendências e padrões internacionais.	Busca da adequação a padrões de <i>design</i> internacionais, mas fraca adequação às especificações normativas internacionalmente valorizadas.	Alto grau de adequação a padrões de <i>design</i> e especificações normativas internacionalmente valorizadas.
<b>Apoio Institucional</b>	Alto grau de dependência a incentivos governamentais. Baixo nível de preocupação com a imagem institucional e com o suporte ambiental.	Fraca dependência a incentivos governamentais. Necessidade de suporte ambiental. Preocupação moderada com a imagem institucional.	Baixo grau de dependência a incentivos governamentais. Alto nível de preocupação com a imagem institucional. Dependência de suporte ambiental.
<b>Relacionamento com clientes</b>	Concentração no processo de conquista de clientes.	Preocupação com a conquista de clientes e satisfação no pós-venda.	Preocupação com a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.
<b>Preço Final Baixo</b>	Produtos com formas simples e funcionais para garantir o preço baixo.	Estética e acabamento são mais importantes do que preço baixo.	Utilização do <i>design</i> para reduzir preço final.

Fonte: dados secundários.

Entende-se, ainda, que os padrões de competitividade instituídos nos três níveis do contexto ambiental refletem não apenas a maneira como o valor é percebido e interpretado pelas empresas, mas também as características estruturais e de comportamento que elas adotam, mediante os próprios elementos constituintes desses contextos, o que equivale dizer que as empresas que atuam em um mesmo contexto institucional de referência tendem a apresentar formas estruturais e características processuais similares, em função da proximidade dos objetivos e das expectativas que procuram efetivar.

Uma vez identificados os arquétipos de competitividade, os valores foram classificados, com base nos indicadores de sua caracterização, de acordo com a faceta da dimensão ambiental ao qual se referem: técnica ou institucional. Verificou-se que alguns desses valores possuíam indicadores de caracterização relativos a ambas as facetas da dimensão ambiental, enquanto outros apresentavam a totalidade dos indicadores de caracterização em apenas uma das facetas da dimensão contextual. Tal achado reforça a constatação de Scott (1995b) de que alguns requerimentos elaborados com a intenção de serem técnicos nem sempre apresentam critérios de mensuração econômica de resultados. Outros, de origem técnica, em face de sua legitimação funcional acabam sendo instituídos com o decorrer do tempo, o que permite classificá-los como integrantes do ambiente institucional.

Os valores que implicam em alguma forma de mensuração de resultados do ponto de vista econômico foram considerados como pertencentes ao ambiente técnico. Já os valores do ambiente institucional foram selecionados a partir do critério de avaliação das ações organizacionais mediante a adequação às normas de conduta socialmente valorizadas, que não podem ser verificadas do ponto de vista econômico.

Do conjunto de onze valores, quatro foram identificados como pertencentes ao ambiente técnico, caracterizando a competitividade como padrão concorrencial: **eficiência, modernidade, flexibilidade e preço final baixo**. Por sua vez, os valores que caracterizam a competitividade como padrão institucional são os seguintes: **responsabilidade ecológica, inovação, relacionamento com clientes e inserção internacional**. Três dos onze valores refletem tanto o ambiente técnico quanto o institucional: **qualidade, cooperação e apoio institucional**.

Não se constatou, no presente estudo, maior importância relativa dos valores do ambiente técnico ou do ambiente institucional para a competitividade empresarial. Os padrões de competitividade refletem a presença de pressões contextuais tanto técnicas quanto institucionais. É razoável supor que o material de pesquisa utilizado não possibilitou que se verificasse o maior peso de uma ou de outra faceta da dimensão ambiental. A maior ou menor importância relativa dos valo-

res do ambiente técnico ou do ambiente institucional dependerá da situação concreta de pesquisa em diferentes segmentos industriais, nos quais as características específicas dos bens transacionados ou dos aspectos produtivos revelarem fatores importantes de exigência social e, por essa razão, acabarem por influenciar no tipo de pressão exercida sobre as empresas atuantes no segmento, como foi constatado por Barbosa (2001) em recente estudo sobre o setor moveleiro no Paraná.

A adoção de estratégias em busca da competitividade deve obedecer, portanto, às diferenças estruturais e culturais do segmento no qual as organizações competem, como sugerem Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), mas também precisam levar em consideração tanto pressões para a obtenção da eficiência operacional quanto pressões para a conformidade institucional.

Logo a definição de arquétipos de competitividade para diferentes níveis do contexto ambiental constitui passo importante para melhor entendimento da definição de estratégias por empresas de um mesmo segmento. Os padrões identificados no presente estudo para os três níveis do ambiente indicam como a competitividade tem sido visualizada e revelam que a preocupação com os padrões de desempenho econômico tem sido acompanhada também pela preocupação em apresentar os desenhos organizacionais e os estilos comportamentais, valorizados no contexto, para atender a outros tipos de exigências, como a responsabilidade social e ecológica e a sustentação da imagem institucional.

## CONCLUSÃO

Os resultados do presente estudo a respeito dos fatores de competitividade e a identificação dos valores subjacentes a eles permitiu constatar que as pressões para a mudança e também para a manutenção de estratégias, formas estruturais e características processuais orientam-se por valores contextuais tanto do ambiente técnico como do institucional, o que justifica a incorporação de padrões institucionais na análise da competitividade, além dos padrões concorrenciais usualmente utilizados. Verificou-se a presença de pressões ambientais para a conformidade técnica em nível similar àquelas em direção à conformidade institucional, o que significa dizer que as organizações precisam desenvolver capacidades para conquistarem índices de desempenho e de eficiência operacional compatíveis com as expectativas dos demais atores sociais.

Os valores identificados apontam para a adoção de estratégias em consonância com a necessidade de legitimidade social, por meio de ações voltadas, por

exemplo, à proteção ecológica e a critérios de qualidade não mensuráveis. Isso não significa que as exigências provenientes do ambiente técnico não exijam desempenho focado em resultados com níveis crescentes de excelência; todavia esses resultados tendem a se tornar cada vez mais fáceis de serem mimetizados pelos demais atores sociais, em face do aumento da cooperação empresarial e da disseminação da tecnologia. Portanto, o diferencial competitivo para uma empresa pode advir de ações que considerem valores institucionais, como, por exemplo, o estabelecimento de estratégias com decisivas preocupações ambientais.

A primeira conclusão que pode ser retirada deste estudo é a de que as organizações devem aprender a conciliar ambas as competências, utilizando a eficiência operacional para sustentar estratégias que visem ao alcance da legitimidade social. Organizações podem, por exemplo, competir pela qualidade, usando a sua eficiência operacional, ao oferecer produtos e serviços de acordo com as exigências sociais. A eficiência operacional ajudará a construir a imagem organizacional que permitirá a obtenção de recursos simbólicos e materiais, que sustentarão a sua posição ou, até mesmo, possibilitarão criar as condições para melhorá-la. Isso significa que não basta à organização esforçar-se para alcançar os padrões de desempenho econômico, instituídos como indicadores de competitividade no ambiente, sem haver uma estratégia corporativa baseada também nos valores institucionais ou, ainda, sem considerar a sua existência, o que evidencia a segunda conclusão: organizações precisam de legitimidade social para obterem os recursos que lhes propiciem gerar altos índices de desempenho econômico (Scott, 1995b).

Uma terceira conclusão é a de que a separação conceitual entre ambientes técnico e institucional é analiticamente relevante, mas não pode e nem deve implicar na interpretação de que existe, real e objetivamente, dois ambientes. Na verdade o ambiente é um só, como se pode depreender do conceito de imersão social (*embeddedness*) de Granovetter (1985). Os fatores de competitividade relacionados à faceta técnica integram o contexto social, dele não podendo ser desprezados. Assim a própria noção de eficiência operacional, por exemplo, constitui um valor instituído e legitimado socialmente. A ação propriamente econômica, por ser socialmente organizada, deve ser entendida de maneira contextualizada, isto é, ela é ao mesmo tempo dependente e relativamente autônoma do contexto institucional de cada ambiente societário (Whitley, 1991).

A consideração precedente fornece elementos para descortinar, simultaneamente, a autonomia e o imbricamento dos onze valores que sustentam os arquétipos de competitividade nos três níveis do ambiente, considerados. Autonomia e imbricamento constituem, portanto, conceitos fundamentais para entender a classificação desses valores em termos de sua origem (técnica, institucional ou imbricada), possibilitando, também, compreender de maneira mais plena as possibili-

dades e a relevância da conversação entre padrões concorrenciais e padrões institucionais.

A quarta conclusão refere-se à importância analítica do alcance concreto de construção dos três arquétipos de competitividade. As diferenças efetivas encontradas em termos de padrões de competitividade por nível contextual, em conformidade com o contexto ambiental de referência das organizações, demonstram que a consideração apenas de uma visão societária ampla pode encobrir diferenças importantes em termos de esferas institucionais que tendem a ser múltiplas, diversas e variáveis no tempo, como afirmou Scott (1987).

Arquétipos de competitividade revelam os padrões de competitividade que provêm as bases da ação isomórfica entre organizações empresariais. Ações isomórficas entre organizações, que se orientam pelos mesmos padrões de competitividade, resultam em certo grau de homogeneidade do conhecimento e da interpretação que fazem da realidade, o que condiciona não apenas a formulação de suas estratégias, mas também as suas formas estruturais e as suas características processuais. A existência de modos de interpretação da realidade similares entre organizações, que se orientam pelos mesmos padrões de competitividade, constitui ferramenta analítica poderosa para melhor entendimento das ações estratégicas em segmentos empresariais. Por outro lado, a constatação da existência de diferentes padrões de competitividade, por níveis do contexto ambiental, remete também ao conceito de diversidade dos esquemas interpretativos e de sua importância no processo de escolha estratégica em organizações.

À guisa de conclusão, espera-se que os padrões de competitividade instituídos por níveis do ambiente, definidos nos arquétipos apresentados, possam ser úteis para o aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre competitividade empresarial. Na própria medida em que as organizações adquiram consciência da existência desses padrões de competitividade, por níveis do ambiente, e de onde elas se situam em função de seu contexto institucional de referência, elas podem orientar-se mais adequadamente no estabelecimento de suas estratégias para lidarem com a competição e com a cooperação empresarial.

## NOTA

<sup>1</sup> Estudos realizados pelo Grupo de Estudos Organizacionais e Estratégia do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, F. V.

Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARBOSA, S. DE L.

**Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Curitiba, 2001. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

BUCKLEY, P. J.;

PASS, C. L.;

PRESCOTT, K.

Measures of international competitiveness: a critical survey. **Journal of Marketing Management**, v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

FAIRBANKS, M.;

LINDSAY, S.

**Arando o mar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FERRAZ, J. C.;

KUPFER, D.;

HAGUENAUER, L.

**Made in Brazil**: desafios com-

petitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GRANOVETTER, M.

Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HAYES, R. H.;

WHEELWRIGHT, S. C.

**Restoring our competitive edge**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

KANTER, R. M.

**Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.;

FERNANDES, B. H. R.

Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.;  
FONSECA, V. S. DA.

Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.;  
FONSECA, V. S. DA;  
FERNANDES, B. H. R.

Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PETTIGREW, A.;  
WHIPP, R.

**Managing change for competitive success**.  
Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PORTER, M. E.

O que é estratégia? In: \_\_\_\_\_.  
**Competição – on competition:**

estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RANGEL, A. S.

Competitividade da indústria de móveis de madeira. In: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.

REINGOLD, T.

**Management strategies that make U.S. firms competitive in the global economy**. New York: Garland, 1998.

RHINESMITH, S. H.

Guia gerencial para a globalização. Rio de Janeiro: Berkley, 1993.

RODRIGUES, S. B. (Org).

**Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, W. R.

The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. ed. rev. atual. London: Sage Publications, 1992.

Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). **Organization theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995a.

Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995b.

SMITH, K. G;

CURTIS, M.;

GANNON, M. J.

**Dynamics of competitive**

**strategy**. London: Sage Publications, 1992.

SCT - SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

**Competitividade e tecnologia**: análise e perspectivas da indústria moveleira do Rio Grande do Sul. IDERGS, Rio Grande do Sul, jan. de 1991.

WHITLEY, R. D.

The social construction of business systems in East Asia. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, 1991.