



PROATIVIDADE DE MERCADO NO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

PROACTIVITY MARKET IN: AN ANALYSIS OF THE PULP AND PAPER INDUSTRY

*Amilton Bento¹
Taisa Dias²*

O objetivo do estudo consiste em analisar o setor de papel e celulose brasileiro sob a ótica da "Proatividade de Mercado". Elaborou-se uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa de caráter descritivo, envolvendo dez empresas de capital aberto com cadastro ativo na Comissão de Valores Mobiliários. Para a coleta de dados foi usado questionário adaptado de Gava (2009). A amostra de respondentes incluiu 40 gestores, sendo que o retorno compreendeu 21 questionários respondidos (52,5% da amostra). Foi constatado que os quesitos liderança proativa, visão de futuro e gestão de longo prazo são responsáveis por justificar uma tendência para as práticas proativas no setor. No tocante aos resultados referentes às dimensões da proatividade de mercado – oferta, cliente e indústria –, a pesquisa apontou para uma fraca iniciativa nesse sentido. Esses resultados, de forma geral, sugerem uma tímida iniciativa das organizações do setor às práticas proativas ou tendência a adotar tal comportamento.

Palavras-chave: **Estratégia.** Proatividade. Comportamento proativo. Proatividade de Mercado. Projeção de cenários.

The objective of the study is to analyze the sector of Brazilian pulp and paper from the perspective of "Proactivity Market". To-elaborated a survey of qualitative and quantitative descriptive approach, involving ten publicly traded companies in the asset register with the Securities and Exchange Commission. For data collection was used a questionnaire adapted from Gava (2009). The sample included 40 respondents managers being understood 21 that the return completed questionnaires (52.5% of the sample). It was found that the questions

¹ ...

² ...

proactive leadership, vision and long-term management are responsible for a tendency to justify proactive practices in the industry. Regarding the results for the dimensions of proactivity market - supply, customer and industry - research pointed to a weak initiative in this regard. These results, in general, suggest a timid initiative of industry organizations to proactive practices or tendency to adopt such behavior.

Keywords: Strategy. Proactivity. Proactive behavior. Proactivity Market. Projection scenarios.

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo do mercado e o processo global dos negócios exigem das organizações capacidade de inovação, projeção de cenários e ações em longo prazo, que permitam tentar antecipar as necessidades organizacionais. Neste contexto, destaca-se a proatividade como um comportamento-chave na formação de empresas com esse propósito, foco em longo prazo e ações antecipatórias. Estudos relacionados à proatividade no contexto organizacional despertam interesse há algum tempo (JOHANESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999). O interesse sobre o tema reflete-se diretamente no aumento da produção científica, fazendo surgir um grande número de conceitos sobre esse comportamento (BINDL; PARKER, 2011).

Dentre as produções científicas acerca do tema, algumas associam esse comportamento à *performance* organizacional, que pode ocorrer em nível individual, de equipe e de organização (GRIFFIN; NEAL; PARKER, 2007). A proatividade é encontrada na literatura de forma discreta; mas, em alguns casos, de forma explícita. Alguns estudos foram elaborados abordando a estratégia organizacional, relacionados às análises e aos conceitos (MILES; SNOW, 1978; PRAHALAD; HAMEL, 1990; MARKIDES, 2008). É, por conseguinte, um tema relevante no campo do *marketing*, com novas percepções e perspectivas orientadas para o mercado e para as transformações do ambiente competitivo com uma visão proativa (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000).

O comportamento proativo está associado às mudanças (JOHANESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999), às ações no sentido de criar novas oportunidades no ambiente competitivo, a modelar o ambiente e o mercado por meio da inovação (MILES; SNOW, 1978). Está relacionado também à busca por novas oportunidades de negócios (MARKIDES, 2008), demandas ainda não

percebidas e concretizadas através de ações antecipatórias (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Nessa corrente de estratégia proativa nas organizações, Araújo e Gava (2008) observam que toda organização deve ser articulada na comunicação e no relacionamento com seus clientes, investidores, concorrentes e colaboradores.

No que tange às pesquisas da proatividade com foco na estratégia de mercado, todavia, existem lacunas a serem preenchidas (SANDBERG, 2002). Sendo assim, este estudo pretende contribuir com uma análise da proatividade de mercado no setor de papel e celulose brasileiro; a mesma é abordada a partir dos antecedentes e das dimensões da proatividade de mercado definidas por Gava (2009). O mercado de papel e celulose brasileiro ocupa um lugar de destaque na economia, afinal sua participação no PIB é de aproximadamente 1%, dado que evidencia sua importância econômica para o país. Observa-se que o setor de papel e celulose brasileiro, além da sua representatividade econômica, possui foco no planejamento estratégico de longo prazo e estratégias competitivas para o mercado globalizado (JORGE, 1993; JORGE; NARETTO; SOARES, 1993). As características e o comportamento desse setor industrial brasileiro o credencia como um setor em potencial para a efetivação da Proatividade de Mercado, que faz surgir a pergunta que se pretende responder com essa pesquisa, a saber: Em que medida o setor de papel e celulose brasileiro é proativo?

Assim, para que se possa responder a essa pergunta, este artigo tem como objetivo principal analisar a Proatividade de Mercado no setor de papel e celulose brasileiro e verificar se há tendência do setor às práticas proativas. Partindo desse objetivo, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos: (i) verificar o comportamento do setor de papel e celulose brasileiro em relação aos antecedentes da Proatividade de Mercado; (ii) caracterizar o setor de papel e celulose brasileiro em relação à dimensão da proatividade de oferta (PRO); (iii) caracterizar o setor de papel e celulose brasileiro em relação à dimensão da proatividade de indústria (PRI); (iv) caracterizar o setor de papel e celulose brasileiro em relação à dimensão da proatividade de cliente (PRC).

A justificativa para este estudo está fundamentada também no interesse do mercado no comportamento proativo, classificando-o como estratégico e diretamente relacionado ao desempenho organizacional (GRIFFIN; NEAL;

PARKER, 2007; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GAVA, 2009). Diante disso, estruturou-se este artigo em cinco capítulos conforme a seguir: (i) Introdução; (ii) Referencial teórico; (iii) Procedimentos metodológicos; (iv) Análise dos resultados; (v) Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Johanessenn, Olaisen e Olsen (1999), os estudos sobre a proatividade no âmbito das organizações despertam interesse há algum tempo. O comportamento proativo está relacionado às particularidades comportamentais motivadas nas relações do trabalho (BATEMAN; CRANT, 1993). Para compreender esse comportamento de forma abrangente, é necessário, por isso, analisar os antecedentes, os mecanismos, as consequências da proatividade em relação aos estudos científicos e às pesquisas sobre motivação no trabalho (LOCKE; LATHAM, 2002).

2.1 CONCEITUANDO PROATIVIDADE

Silva (2000) menciona que proatividade consiste na capacidade do ser humano prever os caminhos que precisam ser seguidos para alcançar determinado objetivo. Parte da liberdade de escolha.

Conforme Grant e Ashford (2008), enquanto os estudiosos estavam desenvolvendo conceitos de proatividade fundamentados em processos de mudanças, desenvolvimento e estruturas de trabalho, dois campos de estudos organizacionais começaram a avançar com o objetivo de integrar a proatividade, a personalidade proativa e a iniciativa pessoal. Ainda na década de 1960, Swietlik (1968) procurou integrar concepções de estrutura de personalidade definidas por grandes estudiosos, como: Allport, Freud, Maslow e Murray, e as resumiu em "personalidade de reação" ou "personalidade proativa". No entanto, somente na década de 1990 surgiram pesquisas significativas da personalidade proativa. De acordo com Bateman e Crant (1993), a personalidade proativa seria a tendência de propiciar de forma estável uma mudança ambiental.

Diante disso, algumas iniciativas no sentido de integrar esses conceitos são observadas na literatura, na busca de combinar as características favoráveis

da personalidade proativa e os conceitos de iniciativa pessoal em uma concepção integrada do comportamento proativo (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006). Com base nesses estudos, foi definido como comportamento proativo a ação antecipatória que os empregados assumem de forma a impactar a si mesmos e/ou seus ambientes. Definição esta que corrobora com as definições do dicionário "Oxford", que concebe comportamento proativo como o que cria ou controla uma situação, tomando a iniciativa ou por eventos antecipatórios (por oposição aos responder a elas), e "*ProAct*" como tomar medidas proativas, para agir com antecedência, para antecipar". (OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY, 2005).

2.2 A PROATIVIDADE NO CAMPO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E NO ÂMBITO DE MERCADO

A proatividade, tanto de forma conceitual como de forma empírica, foi associada a altos níveis de desempenho, que podem ocorrer em nível individual, de equipe e organizacional. Está ligada a contextos de incerteza, quando se assume o controle da situação e pode resultar em impactos positivos no desempenho. O comportamento proativo estratégico objetiva ter o controle, causar alterações na estratégia de forma mais ampla. Um exemplo disso seria o *marketing* de ideias importantes para os líderes, que influencia na estratégia organizacional (ASHFORD; BLATT; VANDEWALLE, 2003). Conforme Oliveira Junior (2009), uma corrente defende que uma estratégia de proatividade é aquela pautada em ações de estrategistas atuando antes que sejam forçados a reagir às ameaças e oportunidades do ambiente.

Conforme Gava (2009), a proatividade vem sendo utilizada como um elemento na construção de estratégias. O autor ainda observa que nas últimas três décadas a proatividade vem se destacando na relação das empresas com o ambiente externo, propiciando a construção de vantagem competitiva. A proatividade estratégica engloba a literatura que contempla uma visão proativa na formação das estratégias de mercado (GAVA, 2009).

De acordo com Gava (2009), a abordagem da proatividade de mercado começou a ser debatida por meio dos estudos de Sandberg (2002). Inicialmente, a proatividade começou a ser explorada no campo da estratégia de *marketing*,

direcionada para o ambiente externo. Posteriormente, sua aplicação voltou-se para o âmbito organizacional com enfoque na área de processos e operações (SANDBERG, 2002). Segundo Gava (2009), o primeiro trabalho de Sandberg (2002) buscou conceituar Proatividade de Mercado e, ao mesmo instante, realizou pesquisa empírica sobre suas características. Proatividade de Mercado são as ações baseadas em informações sobre o mercado, antes que haja impacto na organização, ou ações para influenciar e criar mudanças (SANDBERG, 2002).

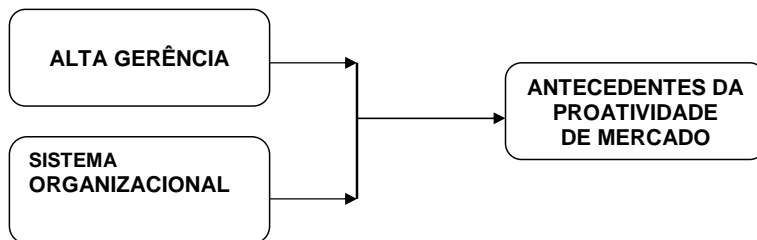
Conforme Gava (2009), em face dessa definição, subentende-se que empresas proativas modelam e influenciam a demanda com a transformação de mercados existentes ou apresentam mercados até então desconhecidos. Cabe, neste contexto, uma retomada ao debate entre reatividade e proatividade. A proatividade não deixa de ser uma reação, embora antecipada; já a reação clássica refere-se a eventos que já aconteceram. Nesse cenário, destaca-se que ações proativas e reativas não se anulam, existe uma relação de complementaridade, pois a reatividade sustenta e complementa estratégias proativas anteriores (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; JOHNSON et al., 2003).

Posteriormente, Sandberg e Hansén (2004) delimitam duas dimensões em que a Proatividade de Mercado pode acontecer: a dimensão da demanda e a dimensão da competição. No que tange à dimensão da demanda, ela está relacionada com a ação proativa que busca influenciar o comportamento dos consumidores antecipando necessidades. Já a dimensão da competição monitora e influencia o comportamento dos concorrentes. Continuando seus estudos acerca do assunto, Sandberg (2007) dedica-se à proatividade voltada ao cliente, a qual, segundo Gava (2009), seria a redefinição da proatividade relacionada à demanda anteriormente citada.

Estudos como os de Morgan (1992) e Hamel e Prahalad (1994) ratificam a importância do tema no âmbito das estratégias de mercado, contudo exibem lacunas relacionadas à definição e operacionalização. De acordo com Gava (2009), este cenário evidencia a ausência de um construto para Proatividade de Mercado e métodos de mensuração. Algumas tentativas foram observadas nesse sentido (VENKATRAMAN, 1989; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990), porém, a maioria das pesquisas abordou a proatividade sem o objetivo de

criar bases teóricas e métodos de mensuração (D'AVENI, 1994; HARPER, 2000). Amparado pelo exposto, Gava (2009) considerou incontestável a necessidade da criação de um construto para a Proatividade de Mercado e variáveis associadas. De acordo com Gava (2009), os fatores mais críticos para a formulação e implementação da Proatividade de Mercado foram chamados de antecedentes organizacionais, divididos em dois grupos: alta gerência e sistema organizacional.

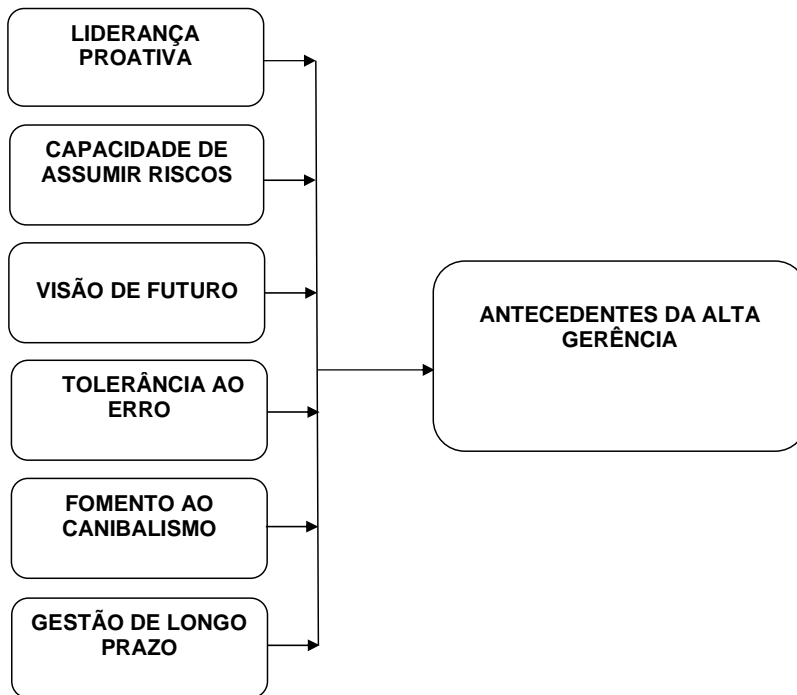
Figura 01 - Antecedentes da Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

A dimensão da alta gerência é um componente presente em modelos de estratégias voltadas para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993). De acordo com Gava (2009), cinco fatores são pré-requisitos para a Proatividade de Mercado dentro da dimensão da alta gerência, conforme descritos na Figura 02 a seguir:

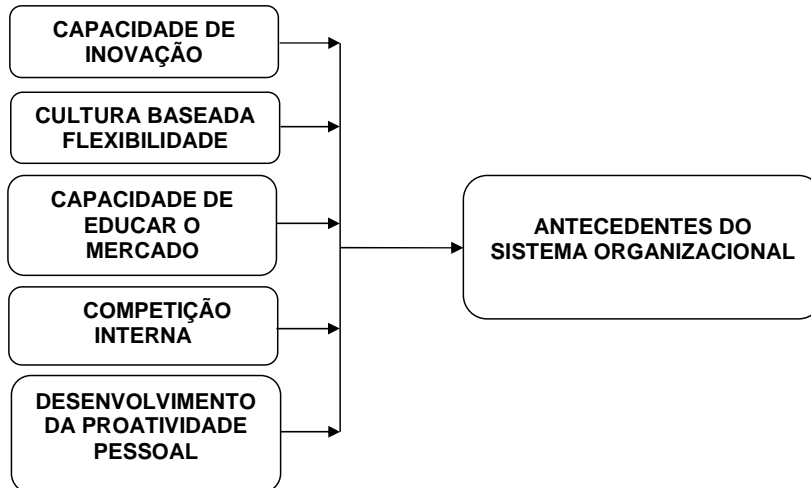
Figura 02 - Fatores da alta gerência e a Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

As características atribuídas à dimensão do sistema organizacional se relacionam com a cultura e as capacidades internas da organização (GAVA, 2009; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Conforme Day (1994), capacidades organizacionais são “tijolos básicos” no processo de construção de uma estratégia. Os antecedentes em nível organizacional foram definidos por Gava (2009) da forma como segue: capacidade de inovação; cultura baseada na flexibilidade; competição interna e capacidade de educar o mercado. Esses antecedentes estão representados na Figura 03, agrupados para sua visão.

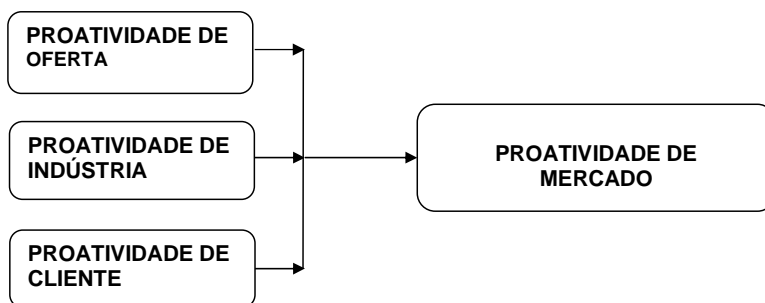
Figura 03 - O sistema organizacional e a Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

Com a definição dos antecedentes da Proatividade de Mercado, Gava (2009) buscou entender em quais dimensões ela pode ocorrer. O autor definiu que a Proatividade de Mercado pode ser implementada na órbita de três dimensões: proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente. Essas dimensões estão representadas na Figura 04.

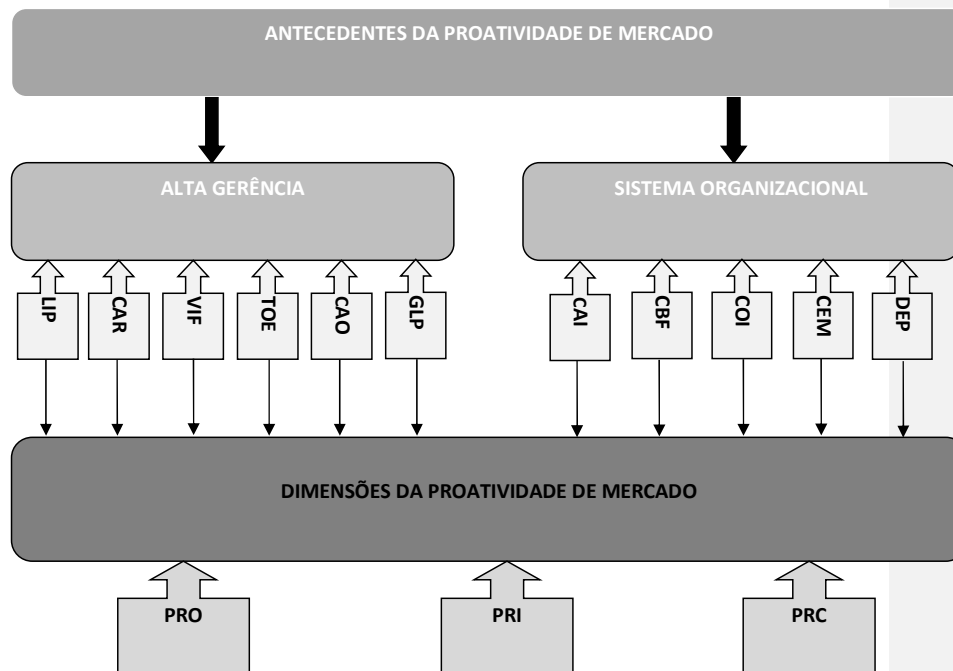
Figura 04 - Dimensões da Proatividade de Mercado



Fonte: Gava (2009).

A partir desses componentes acima representados, Gava (2009) apresenta o construto para a Proatividade de Mercado, incluindo os antecedentes assim como suas dimensões (Figura 05).

Figura 05 - Construto da Proatividade de Mercado idealizado por Gava (2009)



3 METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado a partir de uma abordagem quali-quantitativa do problema e objetivo de caráter descritivo. Os estudos qualitativos caracterizam-se por análise de aspectos não contemplados nas investigações quantitativas (BEUREN, 2010). Já os estudos quantitativos, segundo Richardson (1989), adotam quantificação, análise estatística dos dados, simples ou complexas, associando ainda este método aos estudos descritivos. Estes últimos são aplicados quando há necessidade de determinar associação entre variáveis,

permitindo confrontar hipóteses de pesquisas e realidade do campo empírico (CHURCHILL, 1995; MALHOTRA, 2001).

A população desta pesquisa foi composta pelas empresas do setor de papel e celulose brasileiro, o que, segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA, 2013), corresponde a um total de 220 organizações. No tocante ao corte para a definição da amostra, foram selecionadas as empresas de capital aberto com cadastro ativo na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com apuração total de dez empresas. A opção por essas empresas está relacionada, além da representatividade econômica, em função do acesso às informações que estão disponíveis para consulta pública. A pesquisa envolveu 40 gestores (gerentes e diretores) de áreas diversas dessas organizações. A seguir, a relação dessas empresas com as respectivas datas de concessão do registro.

Quadro 01 - Empresas com registro ativo na base CVM do setor de papel e celulose brasileiro

| CNPJ | EMPRESA | CÓDIGO CVM | SITUAÇÃO DO REGISTRO |
|--------------------|--|-------------------|-----------------------------|
| 09.116.278/0001-01 | CONPEL CIA NORDESTINA PAPEL | 4685 | Concedido em 20/07/1977 |
| 07.401.436/0001-31 | ELDORADO BRASIL CELULOSE S.A. | 22810 | Concedido em 06/06/2012 |
| 81.304.727/0001-64 | IGUACU CELULOSE PAPEL SA | 15113 | Concedido em 09/11/1995 |
| 61.101.895/0001-45 | SANTHER FAB.DE PAPEL SANTA THEREZINHA SA | 14923 | Concedido em 29/06/1995 |
| 16.404.287/0001-55 | SUZANO PAPEL E CELULOSE SA | 13986 | Concedido em 15/04/1992 |
| 92.791.243/0001-03 | CELULOSE IRANI SA | 2429 | Concedido em 20/07/1977 |
| 60.643.228/0001-21 | FIBRIA CELULOSE S.A. | 12793 | Concedido em 02/06/1986 |
| 60.730.348/0001-66 | COMPANHIA MELHORAMENTOS DE SÃO PAULO | 3654 | Concedido em 20/07/1977 |
| 89.637.490/0001-45 | KLABIN S.A. | 12653 | Concedido em 06/08/1997 |
| 60.651.809/0001-05 | SUZANO HOLDING S.A. (EX-NEMOFEFFER S.A.) | 9067 | Concedido em 11/03/1982 |

Fonte: Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (2012).

Por meio das secretarias dos setores e secretarias gerais, obtiveram-se os dados telefônicos e *e-mails* dos potenciais respondentes para o envio do questionário. De posse desses dados dos profissionais, um banco de dados foi criado para envio dos *e-mails* e controle destes. Antes do envio dos *e-mails*, procurou-se manter contato telefônico com os potenciais respondentes para o aviso prévio do envio do questionário, só que, devido à agenda desses profissionais, alguns não conseguiram atender a esta solicitação. Esta etapa de contato prévio consta na literatura como um procedimento essencial para a adesão dos potenciais respondentes em pesquisas sem contato presencial (CHURCHILL, 1995).

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário adaptado de Gava (2009), que sofreu alteração excluindo-se questões relacionadas à *performance* empresarial, não contemplada nesta pesquisa. Os resultados foram comparados e discutidos em relação aos estudos de Gava (2009), confrontando com o comportamento das variáveis. O questionário foi composto por três blocos com 86 questões: 64 referentes aos “antecedentes da Proatividade de Mercado” e 22 relacionados às “dimensões da Proatividade de Mercado”, ilustrados nos Quadros 02 e 03 apresentados a seguir.

Quadro 02 - Variáveis dos antecedentes da Proatividade de Mercado

| ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO | |
|--|---|
| Variáveis da alta gerência | Variáveis do sistema organizacional |
| Liderança proativa (LIP) | Capacidade de inovação (CAI) |
| Capacidade de assumir riscos (CAR) | Cultura baseada na flexibilidade (CBF) |
| Visão de futuro (VIF) | Competição interna (COI) |
| Tolerância ao erro (TOE) | Capacidade de educar o mercado (CEM) |
| Canibalismo da oferta (CAO) | Desenvolvimento da proatividade pessoal (DEP) |
| Gestão de longo prazo (GLP) | |

Fonte: Bento (2014).

Quadro 03 - Variáveis referentes à Proatividade de Mercado

| PROATIVIDADE DE MERCADO |
|---------------------------------|
| Proatividade de Oferta (PRO) |
| Proatividade de Indústria (PRI) |
| Proatividade de Cliente (PRC) |

Fonte: Bento (2014)

Para a mensuração das variáveis, foi empregada a escala Likert em cinco pontos (concordância/discordância). A somatória dos cinco indicadores será igual a 100%, variando de acordo com as seguintes opções: discordo totalmente (1); discordo (2); não concordo nem discordo (3); concordo (4); concordo totalmente (5); não se aplica (9). Para todas as questões, foram apuradas as médias, a mediana e o desvio padrão, o que permitiu a análise do perfil deste setor quanto aos antecedentes da Proatividade de Mercado e suas dimensões, e se existe nas organizações integrantes a predisposição para atuar com base nas variáveis definidas por Gava (2009).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, a representatividade de cada área e o percentual de respostas obtidas.

Tabela 1 - Representatividade das áreas e percentual de respostas

| ÁREA DE ATUAÇÃO | % PARTICIPAÇÃO DE CADA ÁREA | % RETORNO |
|--------------------------|-----------------------------|-----------|
| Direção | 7,5% | 2,5% |
| Compras | 22,5% | 7,5% |
| Auditoria/controladoria | 17,5% | 7,5% |
| Comercial/ mercado | 15,0% | 12,5% |
| Financeiro/contabilidade | 5,0% | 5% |
| Recursos humanos | 17,5 % | 12,5% |
| Comunicação | 7,5 % | 2,5% |
| Florestal | 5,0% | 2,5% |
| Logística | 2,5% | 0% |
| TOTAL | 10 0% | 52,5% |

Fonte: Bento (2014)

Com relação à representatividade de cada área, encontraram-se dificuldades em contatar os representantes da direção das empresas. Durante a tentativa de contato, informando que seria sobre uma pesquisa acadêmica, as secretárias do setor não trataram o assunto com prioridade. Concernente às outras áreas, houve bons retornos, destacando-se as áreas: financeiras, de mercado e recursos humanos, as quais representaram mais de 50% do total dos questionários respondidos.

Comentado [G1]: Quadro 04 ?

Tabela 2 - Tempo de atuação dos respondentes na organização

| TEMPO DE ATUAÇÃO | % POR FAIXA |
|------------------|-------------|
| Até 09 anos | 40% |
| De 10 a 19 anos | 35% |
| De 20 a 49 anos | 20% |
| Casos omissos | 5% |
| Total | 100% |

Fonte: Bento (2014)

No tocante ao tempo de atuação declarado pelos respondentes, concluiu-se que 55% desses respondentes possuem mais de dez anos de serviços prestados nas referidas organizações. Esse fator pode indicar indícios de que a posição de gerente ou diretor nessas empresas esteja ligada ao tempo de serviços prestados, ou seja, poderiam ser profissionais de carreira que evoluíram dentro das organizações. Esse resultado corrobora com os estudos de Gava (2009) cuja apuração seguiu a mesma linha, indicando que a metade dos executivos atuava nas organizações há mais de dez anos. Alguns aspectos chamaram a atenção durante a aplicação do questionário, como as áreas que mais participaram e as empresas com maior comprometimento com a pesquisa científica, inclusive alguns respondentes solicitaram o envio após a análise dos resultados.

Diante desta análise introdutória dos resultados e de particularidades da amostra, passa-se a analisar os resultados dos cálculos estatísticos de média, mediana e desvio padrão dos antecedentes e das dimensões da Proatividade de Mercado.

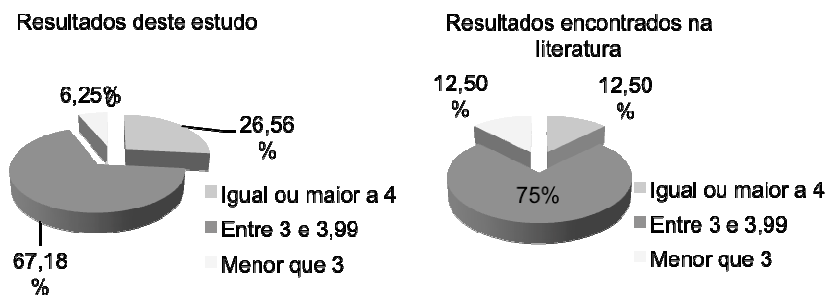
4.1 RESULTADOS REFERENTES AOS 'ANTECEDENTES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

O primeiro conjunto de questões a ser analisado refere-se aos **antecedentes da Proatividade de Mercado**, constituído, conforme já mencionado na seção 3, por 64 questões. Destas, 17 obtiveram médias iguais ou superiores a quatro, portanto 26,56% deles alcançaram médias entre 4,0 e 4,52. Das médias com escore entre 3,00 e 3,99, foram apuradas 43, o equivalente a 67,18% dos resultados. Já as médias abaixo de três somaram apenas quatro,

com o percentual de 6,25% do valor total. Esse resultado aponta para uma tendência tímida na adoção de práticas proativas. De acordo com Gava (2009), médias com escores 4,00 ou acima desse valor caracterizam um quadro favorável na adoção de práticas proativas.

Fazendo uma comparação com os resultados obtidos por Gava (2009), há um contraste com relação às médias iguais e acima de quatro. Neste estudo, obteve-se um índice de 26,56%, médias superiores aos estudos de Gava (2009), este obteve uma média de 12,5%. Isso pode significar que o setor analisado neste estudo está mais propício a adotar práticas proativas. No tocante às médias entre 3,00 e 3,99 e abaixo de 3,0, os resultados se aproximam. Sobre as médias mais baixas, Gava (2009) registrou 2,66, enquanto que, neste estudo, registrou-se um valor de 2,29. Dessa forma, no âmbito dos antecedentes da Proatividade de Mercado, este estudo corrobora com as médias entre 3,00 e 3,99 e a menor encontrada, porém contrasta com as médias iguais e superiores a 4,00, sendo, neste estudo, superiores àquelas encontradas por Gava (2009), que poderá ser observada no gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Resultados dos antecedentes da Proatividade de Mercado



Fonte: Bento (2014)

Diante desses resultados, conclui-se que o setor de papel e celulose brasileiro em relação aos antecedentes da Proatividade de Mercado atua de forma tímida no sentido de adotar práticas proativas, porém percebe-se uma tendência na adoção de tal comportamento.

4.2 RESULTADOS REFERENTES ÀS DIMENSÕES DA PROATIVIDADE DE MERCADO

Os resultados relacionados às dimensões da Proatividade de Mercado, classificadas como dimensões da proatividade de oferta (PRO), proatividade de indústria (PRI) e proatividade de cliente (PRC) apontam que somente três apresentaram médias iguais ou superiores a quatro. Para as demais, as médias se posicionaram entre 3,00 e 3,99. Não houve, no âmbito das dimensões da Proatividade de Mercado, médias abaixo de 3,00.

Fazendo referência especificamente à **proatividade de oferta**, observou-se apenas uma média quatro. O quesito desta média refere-se ao desenvolvimento de oportunidades para os produtos (PRO 3), ou seja, aplicações novas para os produtos existentes. Resultados como o indicador (PRO 1), que trata de lançamento de produtos ou serviços, obtiveram média de 3,61. Isso leva a crer que as organizações deste segmento e seus profissionais atuam com timidez quando o assunto é foco no comportamento dos clientes. Considerando essa média, transparece uma fraca intensidade no sentido de mudar o comportamento do mercado na busca de uma maior aceitação de novos produtos. O resultado apresentado pelo indicador (PRO 6) com um escore de 3,56, demonstra pouco comprometimento em mudanças em nível de padrão de oferta.

Com base neste resultado, há indícios de pouco foco na inovação e baixo monitoramento do mercado. Corroboram com este aspecto o indicador (PRO 5), criação de produtos inovadores, que registrou uma média com escore de 3,56, confirmando uma fraca tendência para a inovação nesse segmento. Os estudos de Gava (2009) neste âmbito obtiveram média geral de 3,74, praticamente a mesma encontrada neste estudo (3,69), apesar de haver diferenças quando as questões são analisadas isoladamente. Isso pode significar um tímido comportamento para a inovação, ou poucas ações neste âmbito. Diante desses resultados, pode-se concluir que existe iniciativa de as empresas aderirem à prática da proatividade de oferta, porém, encontram-se em um estágio inicial, necessitando de investimentos na cultura interna para esse fim.

No tocante à dimensão da **proatividade de indústria**, pode-se entender que esta apresentou média geral com pouca diferença da proatividade de oferta,

situando-se em 3,66 e contrastando com os estudos de Gava (2009), que obteve a menor média geral das três dimensões com escore de 3,40. Discorrendo especificamente sobre cada questão, o resultado mais expressivo, média acima de quatro (4,30), ocorreu no indicador parceria com fornecedores e distribuidores. Esse resultado pode indicar que o segmento possui ações objetivando estabelecer parcerias estratégicas, com valorização dos canais de distribuição e reconhecimento da importância dos fornecedores. Os valores registrados também chamam a atenção para a possibilidade de essas organizações confirmarem o interesse em alterar o mercado do qual fazem parte com aquisição de empresas concorrentes, o indicador (PRI 3), com média obtida em 3,84, confirma essa tendência.

Esses resultados corroboram com as ações observadas no atual cenário econômico, uma vez que aquisições e fusões estão sendo utilizadas para maximizar lucros e como ferramentas para anular concorrentes. O indicador (PRI 2) também revela um dado importante, indicando que o segmento pode integrar às empresas funções de fornecedores e ou distribuidores. Outro fato, não menos relevante, foi a constatação de que o setor não se considera influente para mudanças nas legislações vigentes do mercado (PRI 5). Nessa questão, observou-se a média mais baixa (3,21). Esse resultado é confirmado pela indagação (PRI 8), que obteve média com escore de 3,25, ou seja, houve pouca objetividade no sentido de propor ações para o mercado visando a alterá-lo. Diante desses índices, percebe-se uma tendência tímida: a confirmação das práticas relacionadas à proatividade de indústria.

Das três dimensões da Proatividade de Mercado, a **proatividade de cliente** foi a que obteve a menor média geral (3,61), um pouco mais expressiva do que a média obtida por Gava (2009), que situou-se em 3,50. Abordando especificamente cada indagação, algumas médias chamam a atenção, um exemplo são os quesitos que tratam de procurar conhecer as necessidades dos clientes que eles desconhecem (PRC 1) E (PRC 3), pois as médias registradas foram de 4,00 e 3,90 respectivamente. Outro resultado, também relevante, está relacionado à pergunta (PRC7) que questiona o respondente sobre a existência da proatividade na empresa em que trabalha. A média deste resultado se posicionou em 3,90, resultado superior ao encontrado por Gava (2009), que

apurou média de 3,73. Isso significa que os profissionais deste segmento têm convicção na proatividade da organização da qual fazem parte.

Analisando as indagações que registraram médias baixas, destaca-se as questões (PRC 5) e (PRC 6) com médias respectivas de 3,16 e 3,33; essas indagações referem-se à capacidade de alterar os hábitos dos clientes e do despertar das necessidades. Com médias consideradas baixas, sugere-se que estas empresas deixam a desejar nas estratégias de *marketing*, não atuando no despertar do desejo de seus consumidores. A junção dos resultados anteriormente abordados evidencia que as práticas proativas relacionadas aos clientes são tímidas e que há indícios de não haver foco nesta dimensão.

A partir disso, pode-se concluir que existe uma tendência tímida ou pouco favorável para a implementação das práticas proativas nas organizações nos níveis de oferta, cliente e indústria, corroborando com os resultados encontrados por Gava (2009) em pesquisa realizada anteriormente a aqui apresentada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho se propôs a apresentar a análise da Proatividade de Mercado no setor de papel e celulose brasileiro. A pesquisa contou com a participação de dez empresas do setor com cadastro ativo na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e participação de 40 gestores da área administrativa das empresas anteriormente citadas. O estudo quantitativo-qualitativo resultou em dados importantes sobre o comportamento proativo no referido setor, apontando para uma tendência em adotar as práticas proativas para competir no mercado.

No tocante aos resultados da pesquisa, as análises estatísticas iniciaram-se com os antecedentes da Proatividade de Mercado (alta gerência e sistema organizacional). Das questões da alta gerência, apenas três quesitos apresentaram médias gerais maiores que quatro. Essas médias foram observadas por meio das questões de liderança proativa, visão de futuro e gestão de longo prazo. Esses resultados mostram que o setor possui uma tendência a atuar proativamente nesses três quesitos, afinal as organizações possuem cultura ou tendência proativa para essas questões levantadas. Para os demais, as médias registradas situaram-se abaixo de quatro, significando que para estes quesitos o setor não atua proativamente no mercado. Fazendo uma

analogia geral deste antecedente, observa-se que a média geral obtida de 3,75 não garante que o setor tenha uma atuação proativa. Pode-se afirmar, com isso, que existe uma tendência à prática.

As conclusões para os antecedentes do sistema organizacional seguiram a mesma tendência: todas as indagações obtiveram médias abaixo de quatro. Considera-se, assim, que o setor não possui uma atuação proativa nessas questões. A média geral apresentada com escore de 3,64 indica que seria prudente aceitar que há indícios para a prática do comportamento proativo no setor em referência, contudo, rechaça a possibilidade do atendimento na íntegra desses antecedentes como prática nas organizações pesquisadas. Esses resultados corroboram com estudos encontrados na literatura, que indicam não haver uma prática efetiva aos antecedentes da Proatividade de Mercado, com médias semelhantes encontradas neste estudo.

Sobre a apuração dos resultados das dimensões da Proatividade de Mercado (proatividade de oferta, proatividade de indústria e proatividade de cliente), foi também observado um resultado pouco expressivo. Ao analisar os índices, observou-se que estas variáveis também não registraram médias acima de quatro, e as médias gerais situaram-se em 3,69; 3,66 e 3,61 respectivamente. Diante dessa constatação, observa-se que o setor não tem uma cultura que facilita a efetivação da Proatividade de Mercado, mas são percebidos indícios desse comportamento, o qual pode ser despertado pelas empresas do setor em intensidade adequada para aumentar a competitividade. A presente pesquisa contribuiu com informações relevantes sobre a proatividade de mercado para o universo da administração. Os dados apurados podem contribuir para o aumento da base teórica sobre o tema, carência percebida durante a fase da pesquisa qualitativa.

Diante dos resultados, sugere-se a realização de novas pesquisas no sentido de ampliar o debate sobre o tema. Indica-se que se efetuem pesquisas em outros segmentos da indústria, com amostras superiores e horizonte de tempo longitudinal, fazendo relação com a *performance* das empresas e a implementação da Proatividade de Mercado. Por se tratar de um tema relativamente novo, considera-se conveniente ampliar as técnicas numa futura pesquisa, observando os profissionais nas dependências das empresas, retratando o perfil de equipes e posturas individuais, assim como buscando

identificar novos componentes deste comportamento coletando dados durante as rotinas empresariais. Recomenda-se, ainda, que pesquisas que envolvam a relação com a *performance* financeira utilizem dados a partir dos balanços patrimoniais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.; GAVA, R. **Proatividade de mercado: muito além do foco no cliente**. Revista DOM/FDC, jul/out. 2008.
- ASHFORD, S. J.; BLATT, R.; VANDEWALLE, D. **Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations**. Journal of Management, v. 29, p. 769-799, 2003.
- BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. **The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates**. Journal of Organizational Behavior, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.
- BENTO, A. **Proatividade de mercado: uma análise do setor de papel e celulose brasileiro**. Florianópolis, 2014. 119 p. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, 2014.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BINDL, U.; PARKER, S. K. **Proactive work behavior: Forward thinking and change-oriented action in organizations**. In: ZEDECK, S. (Ed.). **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. v. 2, Chapter 19. Washington, DC: American Psychological Association, 2011.
- BRACELPA - **Associação Brasileira de Celulose e Papel**. Relatório estatístico da BRACELPA. São Paulo, 2000-2013.
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1995.
- Comissão de Valores Mobiliários, 2012. **Empresas com registro ativo**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/ciasabertas>, acessado em 18 de dezembro de 2012.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. **Strategic Types, distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple-measures based study**. Strategic Management Journal, v. 11, n. 5, p. 365-384, 1990.
- D'AVENI, R. A. **Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering**. New York: Free Press, 1994.
- DAY, G. S. **The Capabilities of market-driven organizations**. Journal of Marketing, v. 58, p. 37-52, Out. 1994.
- GAVA, R. **Proatividade de mercado: construção de um modelo teórico. Porto Alegre, 2009. 346 p. Tese (Doutorado em administração)** - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GRANT, A. M.; ASHFORD, S. J. ***The dynamics of proactivity at work***. Research in Organizational Behavior, v. 28, p. 3-34, 2008.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. ***A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts***. Academy of Management Journal, v. 50, p. 327-347, 2007.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. ***Competing for the future***. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1994.

HARPER, S. C. Timing: ***The Bedrock of Anticipatory Management***. Business Horizons, p. 75-83, jan./feb. 2000.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. ***Market orientation: antecedents and consequences***. Journal of Marketing, v. 57, n.3, p. 53-71, jul. 1993.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. ***Market-driven versus driving markets***. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, p. 45-54, 2000.

JOHANESSENN, J. A.; OLAISEN, J.; OLSEN, B. ***Managing and organizing innovation at the knowledge economy***. European Journal of Innovation Management, v. 2, n. 3, 1999.

JOHNSON, J. L. et al. ***Market-focused strategic flexibility: conceptual advances and an integrative model***. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 31, n. 1, p. 74-89, 2003.

JORGE, M. M. ***Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira***: Competitividade da Indústria de Celulose. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. 21p.

JORGE, M. M.; NARETTO, N. A., SOARES, S. J. M. ***Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira***: Competitividade da Indústria de Papel. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993. 30p.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. ***Building a practically useful theory of goal setting and task motivation***: A 35-year odyssey. American Psychologist, v. 57, p. 705-717, 2002.

MALHOTRA, N. K. ***Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada***. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKIDES, C. C. ***Game-changing strategies: how to create new market space in established industries by breaking the rules***. San Francisco: John Wiley e Sons, 2008.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. ***Organizational Strategy, Structure and Process***. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORGAN, G. Proactive Management. In: MERCER, D. ***Managing the external environment: a strategic perspective***. Londres: Sage Publications, 1992.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. ***O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido***. Rio de Janeiro, 2009. 120p. Dissertação (Mestrado em administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas, 2009.

HORNBY, A. S. ***Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English***. Oxford University Press: 2005.

PARKER, S. K.; WILLIAMS, H. M.; TURNER, N. ***Modeling the antecedents of proactive behavior at work***. Journal of Applied Psychology, v. 91, n. 3, p. 636-652, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. ***The core competence of the corporation***. Harvard Business Review, p. 79-91, may./jun. 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. ***Pesquisa social: métodos e técnicas***. São Paulo: Atlas, 1989.

SANDBERG, B. ***Creating the Market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage***. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.

SANDBERG, B. ***Customer-related proactiveness in the radical innovation development process***. European Journal of Innovation Management, v. 10, n. 2, p. 252-267, 2002.

SANDBERG, B.; HANSÉN, S. ***Creating an international market for disruptive innovations***. European Journal of Innovation Management, v. 7, n. 1, p. 23, 2004.

SILVA, K. F. M. ***Proatividade, Maquiavel e a Modernidade***. Pretexto. Belo Horizonte, v.1, n.2, p.49-82, ago.2000.

SWIETLIK, E. ***The reacting or proactive personality?*** Studia Socjologiczne, v. 2, p. 209-218, 1968.

VENKATRAMAN, N. ***Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement***. Management Science, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.