

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Administração

**A Conduta Psicossocial Subjetiva dos Empresários
e a Opção pela Exportação: um estudo do setor
moveleiro de Arapongas - PR**

Marcos Jerônimo Goroski Rambalducci

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARCOS JERÔNIMO GOROSKI RAMBALDUCCI

**A Conduta Psicossocial Subjetiva dos Empresários
e a Opção pela Exportação: um estudo do setor
moveleiro de Araçongas - PR**

Tese apresentada à Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito
parcial para a obtenção do título de Doutor
em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Luisa Mendes Teixeira

SÃO PAULO

2009

R167c Rambalducci, Marcos Jeronimo Goroski
A conduta psicossocial subjetiva dos empresários e a opção pela
exportação: um estudo do setor moveleiro de Araongas - PR /
Marcos Jeronimo Goroski Rambalducci – 2009.

221 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

Bibliografia: f. 198-203

1. Conduta psicossocial subjetiva 2. Conduta exportadora 3.
Recompensas psicossociais subjetivas I. Título

CDD 382

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Moisés Ari Zilber

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
de Empresas**

Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

MARCOS JERÔNIMO GOROSKI RAMBALDUCCI

**A Conduta Psicossocial Subjetiva dos Empresários
e a Opção pela Exportação: um estudo do setor
moveleiro de Araçongas - PR**

Tese apresentada à Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito
parcial para a obtenção do título de Doutor
em Administração de Empresas

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Dra. Maria Luiza Mendes Teixeira - Orientadora
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dra. Ana Akemi Ikeda
Universidade de São Paulo

Dra. Margarete Ângelo
Universidade de São Paulo

Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dr. Ricardo Quadros Gouvêa
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dedico este trabalho

À minha esposa Ana Stawski Rambalducci;

Aos meus filhos Priscila e Marcos;

*Aos meus pais Jerônimo Rambalducci (in
memorian) e Alba Goroski Rambalducci.*

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo, fonte de toda sabedoria, pela força e pela coragem que nos concedeu, permanecendo ao nosso lado em todo o percurso desta caminhada.

À minha esposa Ana Natalice Stawski Rambalducci, incentivadora e companheira de primeira hora, que soube administrar como ninguém minhas ausências e prestar o suporte para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

À minha filha Priscila Stawski Rambalducci, que não só soube entender minhas ausências, mas participou ativamente na coleta de dados desta pesquisa, acompanhando-me em todas as entrevistas e fazendo anotações daquilo que me passava despercebido.

Ao meu filho Marcos Stawski Rambalducci, que soube ajudar a mãe e a irmã a conduzir a administração doméstica, e pela disposição em me buscar e trazer de rodoviárias e aeroportos, além de ser um grande companheiro.

À Dra Maria Luiza Mendes Teixeira, minha eterna gratidão, por ter sido orientadora persistente e amiga, que, com diretrizes seguras, muita paciência, constante acompanhamento e incentivo, me aceitou com todas as minhas restrições e que, com sua competência, me fez concluir esta empreitada.

Aos professores do programa de Doutorado da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo desprendimento e dedicação.

Aos professores Dr. José Henrique de Faria – CEPPAD/UFPR e Dra. Ana Maria Roux Cesar – MACKENZIE que tanto contribuíram com o desenvolvimento desta pesquisa quando da apresentação do projeto no Consórcio Doutoral da ANPAD.

Ao professor Dr. Rodrigo Bandeira-De-Mello por disponibilizar materiais de sua tese para que pudéssemos ter parâmetros de como conduzir esta investigação.

Aos colegas de doutorado pela partilha e troca de ideias, em especial ao Iratan Lira Feitosa e sua esposa, Evelyn Seligmann Feitosa.

Aos integrantes sujeitos desta pesquisa, meu especial reconhecimento pela acolhida e por disponibilizarem seu tempo para contarem suas histórias de vida, isto é, por partilharem os seus valores, crenças, convicções, desejos, esperanças, sonhos.

A dois colaboradores de primeira hora, Jose Ângelo Ferreira e Sérgio Burkle, que se dispuseram a franquear o acesso aos entrevistados, de forma absolutamente desprendida, e ainda contribuírem na avaliação dos resultados alcançados.

RESUMO

Pesquisas voltadas a identificar as razões da baixa inserção da indústria brasileira no comércio internacional não têm dado conta de responder o porquê algumas empresas optam pela exportação e outras não, mesmo estando geograficamente estabelecidas uma ao lado da outra, manufaturando produtos semelhantes, sujeitas as mesmas condições ambientais. Tal hiato pode decorrer da subestimação da importância da subjetividade humana em seu contexto social na tomada de decisões que afetam a organização. Esta pesquisa foi conduzida inspirada na perspectiva do interacionismo simbólico e nos procedimentos metodológicos da Teoria Fundamentada nos Dados. Os dados foram coletados mediante 18 entrevistas com 12 empresários do setor e analisadas com o apoio do software ATLAS/ti. Os empresários que apresentaram conduta exportadora são aqueles que têm a empresa como instrumento para alcançar recompensas de ordem econômica, do SELF e sociais. Não apresentaram conduta exportadora os empresários que têm a empresa unicamente como instrumento de recompensa econômica. Para estes, a empresa não é fruto de uma opção vocacional, mas desempenha a função de garantia financeira sua e dos seus, ou ainda, serve de sucedâneo ao malogro de sua aspiração profissional ou financeira. Por outro lado, foi possível identificar diferentes condutas exportadoras, as quais estão associadas diferentes condutas psicossociais subjetivas dos empresários que permitiram agrupá-los em quatro perfis: Proativo consorciado; Proativo independente; Reativo independente; Reativo consorciado

Palavras-chave: Conduta psicossocial subjetiva; Conduta exportadora; Recompensas psicossociais subjetivas.

ABSTRACT

All research up to now aimed at identifying the reasons for the low participation of Brazilian industry in international trade does not handle us the answer why some companies choose to export while others do not, even though geographically laid next to each other, manufacturing similar products, and subject to the same environmental conditions. This gap may result from an underestimation of the importance of human subjectivity in its social context in making decisions that affect the organization. This research was conducted along the lines of symbolic interactionism and followed the methodological procedures of Grounded Theory. The data were collected through 18 interviews with 12 entrepreneurs in the industry, and were analyzed with the help of the software ATLAS/ti. Entrepreneurs who had export conduct were those who own the company as an instrument to achieve economic, social, and self rewards. The entrepreneurs who did not present export conduct were those who own the company only as a tool for economic reward. For these, the company is not the result of a vocational option, but rather a means by which one gets financial security for oneself and one's own, or even it serves as a substitute to the failure of one's financial or professional aspirations. Moreover, it was possible to identify differences in conduct among exporters which are associated with the different subjective psychosocial behavior of the entrepreneurs, and it was possible to group them into four profiles: grouped proactive, independent proactive, independent reactive, and grouped reactive.

Keywords: Psychosocial subjective conduct; Exporter conduct; Psychosocial subjective rewards.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 - Análise de palavras, frases e parágrafos	44
Fig. 2 - Estágios da codificação aberta.....	47
Fig. 3 - Esquema de sistematização para codificação axial	50
Fig. 4 – Mapa da hidrografia onde se localiza Arapongas.....	68
Fig. 5 - Atual divisão geopolítica do município de Arapongas	70
Fig. 6 - Esquema teórico do papel desempenhado pela empresa para exportadores e não exportadores.....	83
Fig. 7 - Esquema teórico das justificativas para não exportar	87
Fig. 8 - Esquema teórico sobre a satisfação dos empresários não exportadores em relação a suas empresas	90
Fig. 9 - Esquema teórico das justificativas para exportar	95
Fig. 10 - Esquema teórico do perfil do empresário.....	96
Fig. 11 - Representação do processo de integração entre categorias até a categoria central.....	98
Fig. 12 - Esquema teórico da percepção da empresa como ativo pessoal	99
Fig. 13 - Esquema teórico da percepção da empresa como ativo não subordinado.....	101
Fig. 14 - Esquema teórico simplificado da categoria central – Busca de recompensa psicossocial subjetiva	104
Fig. 15 - Mapa integrado da categoria central: busca de recompensas psicossociais subjetivas	107
Fig. 16 - Esquema teórico das propriedades da categoria central – Busca de recompensa psicossocial subjetiva	107
Fig. 17 - Esquema teórico da categoria central – Busca de recompensa psicossocial subjetiva.....	110
Fig. 18 - Diagrama da compreensão da opção pela conduta exportadora.....	111
Fig. 19 - Esquema teórico do estilo do empresário que opta pela consorciação no processo de exportação	122
Fig. 20 - Esquema teórico do estilo do empresário que opta pela independência no processo de exportação	129
Fig. 21 - Esquema teórico das formas de atuação na exportação	131
Fig. 22 - Esquema teórico da forma de gestão promovida por empresários com orientação proativa acerca do mercado externo	137
Fig. 23 - Esquema teórico simplificado dos elementos que compõe a orientação proativa..	143
Fig. 24 - Esquema teórico dos elementos que compõem a Gestão focada para dentro ...	149

Fig. 25 - Esquema teórico das características pessoais dos empresários classificados dentro da orientação reativa.....	154
Fig. 26 - Esquema teórico simplificado dos elementos que compõem a orientação reativa.....	155
Fig. 27 - Esquema teórico simplificado dos elementos que compõem a orientação do empresário.....	156
Fig. 28 - Matriz de possibilidades com base na orientação e estilo do empresário	159
Fig. 29 - Esquema teórico da categoria de perfil 'inquieto buscador	160
Fig. 30 - Esquema simplificado do perfil do empresário reativo consorciado.....	166
Fig. 31 - Esquema simplificado do perfil do empresário reativo independente.....	167
Fig. 32 - Esquema simplificado do perfil do empresário proativo consorciado.....	169
Fig. 33 - Esquema simplificado do perfil do empresário proativo independente.....	171
Fig. 34 - Modelo teórico das relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas de doutorado na base da BDTD utilizando Teoria Fundamentada - Grounded Theory de 1998 a 2009	07
Quadro 2 - Principais elementos constitutivos do Atlas/ti	53
Quadro 3 - Papel desempenhado pela empresa para os empresários não exportadores.....	77
Quadro 4 - As recompensas do SELF e social propiciadas por atividades fora da empresa.....	78
Quadro 5 - Papel desempenhado pela empresa sob a perspectiva do empresário exportador	82
Quadro 6 - Conceito da categoria central: busca de recompensa psicossocial e econômica ...	103
Quadro 7 - Propriedade da categoria Central: Recompensa econômica	105
Quadro 8 - Propriedade da categoria Central: Recompensa do SELF.....	106
Quadro 9 - Propriedade da categoria Central: Recompensa social	106
Quadro 10 - Aspecto valorizado pelo empresário que opta pela atuação consorciada	115
Quadro 11 - Condições promotoras da associação na percepção dos exportadores consorciados	117
Quadro 12 - Características dos outros, inibidoras da associação na percepção dos exportadores consorciados.....	121
Quadro 13 - Vantagens percebidas na associação pelos exportadores consorciados	125
Quadro 14 - Aspecto valorizado pelo empresário que opta pela atuação independente.....	126
Quadro 15 - Fatores inibidores da prática associativa presentes nos exportadores independentes	129
Quadro 16 - Percepção dos empresários com orientação proativa em relação aos mercados.....	134
Quadro 17 - Preferência pelo mercado externo sob a perspectiva dos empresários com orientação proativa.....	134
Quadro 18 - Condução da gestão da empresa pelos empresários com orientação proativa.....	137
Quadro 19 - Conduta dos empresários com orientação proativa na construção de ofertas	139
Quadro 20 - Características pessoais dos empresários classificados dentro da orientação proativa.....	142
Quadro 21 - Percepção dos empresários com orientação reativa em relação aos mercados.....	146
Quadro 22 - Preferência pelo mercado externo sob a perspectiva dos empresários com orientação proativa.....	147
Quadro 23 - Condução da gestão da empresa pelos empresários com orientação reativa.....	149

Quadro 24 - Diferença de propriedades entre Orientações.....	157
Quadro 25 - Busca de recompensas segundo o perfil do empresário.....	161
Quadro 26 - Características pessoais o segundo o perfil do empresário	162
Quadro 27 - Razões para a conduta exportadora segundo os perfis dos empresários.....	163
Quadro 28 - Estilo comportamental segundo o perfil do empresário.....	163
Quadro 29 - Critérios para avaliação da teoria substantiva.....	173
Quadro 30 - Critérios de avaliação do processo de pesquisa	175
Quadro 31 - Critérios de avaliação da base empírica do estudo.....	177
Quadro 32 - Busca de recompensa como valores	184

LISTA DE ABREVIATURAS

APL - Arranjo Produtivo Local

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAQDAS - *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

CMNP - Companhia Melhoramentos Norte do Paraná

CTNP - Companhia de Terras Norte do Paraná

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SIMA - Sindicato das Indústrias de Moveis de Arapongas

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 ABORDANDO A CONDUTA PSICOSSOCIAL SUBJETIVA SOB DIFERENTES PERSPECTIVAS	9
2.1 A subjetividade e a linguagem na construção da conduta psicossocial subjetiva	22
2.1.1 A linguagem	24
2.1.2 A linguagem como meio de acesso à subjetividade.....	26
3 PERCURSO METODOLÓGICO	29
3.1 A opção pela Teoria Fundamentada nos dados.....	29
3.2 A fonte dos dados.....	33
3.2.1 A definição da área substantiva	34
3.2.2 A escolha dos entrevistados.....	35
3.3 A coleta dos dados	37
3.3.1 As entrevistas.....	38
3.4 Análise dos dados	40
3.4.1 Técnicas de comparação entre os dados.....	41
3.4.2 O processo de codificação	44
3.4.2.1 A codificação aberta	44
3.4.2.2 Codificação axial.....	48
3.4.2.3 A Codificação seletiva	50
3.5 O software utilizado e a sequência percorrida.....	52
3.5.1 Apresentando o ATLAS/ti.....	52
3.5.2 Utilizando o ATLAS/ti	54
3.6 Usando a primeira pessoa	59
4 COMPREENDENDO A OPÇÃO PELA CONDUTA EXPORTADORA.....	60
4.1 A Gênese do povo de Arapongas.....	62
4.1.1 A (re)ocupação do norte do Paraná	63
4.1.2 O discurso da Terra da Promissão	65
4.1.3 A formação da cidade de Arapongas	67
4.1.4 A criação do parque moveleiro de Arapongas.....	70
4.2 O papel da empresa para exportadores e não exportadores.....	72

4.2.1 Comparando os papéis desempenhados pela empresa	74
4.2.1.1 As razões para ter a empresa, na perspectiva dos não exportadores.....	75
4.2.1.2 As razões para ter a empresa, na perspectiva dos exportadores.....	78
4.2.2 Categoria: O papel da empresa	82
4.3 Atender ou não ao mercado externo.....	84
4.3.1 Justificativa à conduta não exportadora.....	84
4.3.2 Avaliando a Proposição P ₂	88
4.3.3. Avaliando a Proposição P ₃	90
4.3.4 Considerações sobre as razões para a conduta não exportadora.....	91
4.3.5 Justificando a conduta exportadora.....	91
4.3.6 Avaliando a proposição P ₄	95
4.3.7 Categoria: Perfil do empresário.....	96
4.4 Associando peculiaridades de exportadores e não exportadores.....	97
4.4.1 A empresa como ativo pessoal	98
4.4.2 A empresa como ativo não subordinado	100
4.5 Categoria central: busca de recompensa psicossocial subjetiva	102
4.5.1 Busca de recompensa psicossocial subjetiva: recompensa econômica	104
4.5.2 Busca de recompensa psicossocial subjetiva: recompensa do SELF.....	105
4.5.3 Busca de recompensa psicossocial subjetiva: recompensa social.....	106
4.5.4 Analisando a proposição P ₅	108
5 COMPREENDENDO AS DIFERENTES CONDUTAS EXPORTADORAS	112
5.1 O estilo comportamental do empresário na atuação consorciada.....	113
5.1.1 O que é valorizado pelo empresário que opta pela atuação consorciada... ..	114
5.1.2 Condicionantes favoráveis à opção pela exportação consorciada.....	115
5.1.3 Características inibidoras da associação	118
5.1.4 Estilo Gregário.....	121
5.1.5 Vantagens percebidas na consorciação pelos exportadores de estilo Gregário ...	122
5.1.6 O estilo comportamental do empresário na atuação independente	125
5.1.7 O que é valorizado pelo empresário que opta pela atuação independente ...	125
5.1.8 O compartilhar e o se associar na ótica de quem opta pela atuação independente..	126
5.1.9 Estilo personalista	129
5.1.10 Vantagens percebidas na prática da exportação independente pelos exportadores de estilo personalista.....	130
5.1.11 Avaliando a Proposição P ₆	130

5.2 Orientação do empresário e a forma de ingresso na exportação	131
5.2.1 Elementos e propriedades da orientação proativa	133
5.2.2 Elementos e propriedades da orientação reativa	143
5.2.3 Considerações sobre a análise da forma de ingresso na exportação	155
5.2.4 Avaliando a proposição P ₇	158
5.3. Os perfis dos empresários e a conduta psicossocial subjetiva	158
5.3.1 Perfil reativo consorciado segundo sua conduta psicossocial subjetiva.....	164
5.3.2 Perfil reativo independente segundo sua conduta psicossocial subjetiva	166
5.3.3 Perfil proativo consorciado segundo sua conduta psicossocial subjetiva.....	168
5.3.4 Perfil proativo independente segundo sua conduta psicossocial subjetiva....	169
6 AVALIANDO A QUALIDADE DA TEORIA	172
7 (RE)VISITANDO A LITERATURA: UMA DISCUSSÃO POLIFÔNICA	179
7.1 A conduta psicossocial subjetiva à luz da teoria de Schwartz	180
7.2 A conduta psicossocial subjetiva à luz da teoria de Thomas e Znaniecki	185
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
REFERÊNCIAS	198

1 INTRODUÇÃO

O comércio exterior tem efeitos diretos e indiretos sobre o volume e a qualidade do emprego, afirmam De Negri et al. (2006), e é a um maior grau de internacionalização da economia brasileira que se pode atribuir uma das causas para as transformações no mercado de trabalho no período recente.

Uma parcela das empresas brasileiras conseguiu, de alguma forma, inserir-se no processo de exportação e é responsável por uma fatia significativa do emprego na economia do país, sendo que na primeira metade desta década, as empresas exportadoras geraram aproximadamente 400.000 (quatrocentos mil) novos postos de trabalho e empregaram um em cada grupo de dez trabalhadores com carteira assinada, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2006).

Por outro lado, o panorama empresarial brasileiro encerra um potencial auspicioso ao considerar o universo de indústrias brasileiras com capacidade de produzir e vender para o mercado externo. No entanto, existem pelo menos 4.058 (quatro mil e cinquenta e oito) firmas industriais no país, conforme Oliveira de Araújo (2006), que nunca exportaram, embora tenham estrutura e características produtivas muito parecidas com outras que já comercializam seus produtos para fora do país.

Várias pesquisas apontam como determinantes da exportação a distribuição setorial e suas características estruturais, o que favoreceria o enquadramento das empresas como exportadoras. São exemplos, os trabalhos de Bonelli e Hahn (2000), Arbache e De Negri (2002), Kupfer e Rocha (2004) e, Oliveira De Araujo (2006). Também Barney (1986) já apontava que o fato de pertencer a uma dada indústria traz implicações que afetam todos os participantes desta, de modo que o setor industrial pode ser um dos fatores influenciadores do desempenho exportador.

Bonelli e Hahn (2000) fazem uma coletânea dos trabalhos e pesquisas sobre o comércio exterior brasileiro, e a partir deste, depreendem que são fatores obstaculizantes à competitividade no comércio internacional: a) a elevada carga tributária; b) problemas de infraestrutura logística; c) custos de transporte; e d) falta de mecanismos públicos de incentivo às exportações.

Por sua vez, Kupfer e Rocha (2004), em um esforço de investigação empírica, buscam identificar e analisar os determinantes setoriais do desempenho das

empresas brasileiras no quesito exportação, cruzando informações pesquisadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com os registros de comércio exterior da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e as informações sobre qualificação do trabalho disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Os autores concluem que as empresas que inovam e diferenciam produtos tendem a manter trocas comerciais mais intensas com mercados externos.

Arbache e De Negri (2002) se propuseram a examinar a diferença entre as firmas exportadoras e não exportadoras, investigando se escala de produção e tecnologia contribuem na definição pela opção de exportar.

Os resultados apresentados apontam que as firmas exportadoras e não exportadoras têm diferentes características: a) as firmas exportadoras e não exportadoras diferenciam-se quanto a mão-de-obra, tamanho e nacionalidade do capital; b) as firmas do setor exportador pagam um prêmio salarial, o qual pode estar associado a salários de eficiência, variáveis produtivas omitidas, maior eficiência ou ganhos derivados da tecnologia e/ou escala de produção; c) as firmas exportadoras valorizam mais as variáveis de capital humano que as firmas não exportadoras sugerindo que aquelas dependem mais de qualidade e eficiência que estas; e d) a competitividade internacional da firma parece estar associada mais às suas características e menos à indústria da qual ela faça parte (ARBACHE; DE NEGRI, 2002).

Outra pesquisa desenvolvida por Cruz e Teixeira e Teixeira (2008) buscou comparar se variações na taxa de câmbio efetiva real afetaria a lucratividade de empresas exportadoras e não exportadoras de formas distintas. Considerando dados entre 1995 e 2005, concluíram que ambas são afetadas negativamente por choques e crises cambiais, de forma similar.

Um olhar sobre estas investigações não deixa dúvidas quanto aos seus propósitos de estabelecer relações associativas capazes de explicar a conduta exportadora, mas embora tragam resultados relevantes, não explicam por que duas empresas geograficamente estabelecidas uma ao lado da outra, manufaturando produtos semelhantes, sujeitas às mesmas condições do ambiente, está uma engajada no processo de exportação e outra não.

Peteraf e Shanley (1997) abrem uma possibilidade de explicação quando colocam

que são as decisões do empresário à frente de seu negócio àquelas que prevalecem para toda a organização. Isto porque, embora a firma possa ser composta por vários indivíduos, é o empresário que assume total responsabilidade por examinar o ambiente e desenhar um curso de conduta para a firma. Isto nos fez pensar que um estudo que se ocupe da conduta do empresário na gestão de seus negócios possa levar à compreensão pela opção que fazem com relação a exportar ou não exportar.

A conduta humana pode ser entendida a partir de seus aspectos psicossociais, formando o que Ramos (2000, p. 375, tradução nossa) denomina “[...] estrutura da conduta psicossocial subjetiva.” O autor dá especial destaque ao papel das atitudes na estrutura da conduta psicossocial subjetiva e as entende “[...] como partículas psíquicas de uma rede que foi sendo formada ao longo da história interativa de cada indivíduo com seu ambiente social [...]” (RAMOS, 2000, p. 381, tradução nossa).

Para Rokeach (1973) não só as atitudes orientam a conduta das pessoas, mas também os valores que desempenham o papel de guiar o comportamento. Os valores um produto social que é transmitido e preservado através de sucessivas gerações por uma ou mais instituições sociais e que são determinantes de todo tipo de comportamento humano que possa ser chamado comportamento social.

Já para Lindesmith, Strauss e Denzin, (2006) a compreensão da conduta humana precisa considerar os motivos dos indivíduos que os levam ou levaram a agir, assim como os motivos dos outros com quem interagem e sua situação material. Para estes autores motivos e propósitos são sinônimos e aparecem ou mobilizam-se no início de um ato, e defendem que, “[...] ao descrever qualquer acontecimento complexo da vida de uma pessoa é necessário fazer referência aos propósitos que tinha em mente” (LINDESMITH; STRAUSS; DENZIN, 2006, p.261, tradução nossa). Para estes autores os motivos são socialmente apreendidos.

A despeito de explicarem a conduta humana a partir de distintos entendimentos, sejam eles valores, atitudes ou motivos, estes autores têm um ponto em comum acerca destes elementos: são todos desenvolvidos pelo indivíduo a partir da sua convivência com o meio social em que estão inseridos.

Berger e Luckmann (2005) explicam a relação com o meio social como um processo de objetivação e subjetivação recursiva. A objetivação é fruto da atividade do homem, e a subjetivação a forma com que o indivíduo apreende aquilo que foi

produzido pelo outro. Em outras palavras, é pela sua subjetividade que o indivíduo atribui significado a manifestações de processos subjetivos de outrem, e ao manifestar-se, esta manifestação será apreendida pelo outro considerando seus próprios parâmetros de subjetividade.

Desta forma, se valores, atitude e motivos são desenvolvidos pelo indivíduo a partir de sua interação com seu meio social e se, a interação com o meio social implica em um processo de subjetividade então, é possível assumir que a conduta humana é orientada por aspectos psicossociais subjetivos, que compreendem, não apenas como assume Ramos (2000), as atitudes, mas também os valores e os motivos, pois são também aspectos da subjetividade humana.

Assim que a opção por uma conduta exportadora por parte do empresário tem possibilidade de ser compreendida a partir de sua conduta psicossocial subjetiva. Esta suposição norteou a realização deste trabalho e foi expressa na seguinte pergunta de partida: ***A opção pela conduta exportadora pode ser compreendida com base na conduta psicossocial subjetiva do empresário?***

No entanto, se atitudes, valores e motivos são desenvolvidos pelo indivíduo na sua relação com a sociedade, particularmente no meio social com o qual interage, é preciso atribuir importância ao contexto em que estes empresários se desenvolveram e atuam socialmente, o que significa a necessidade de localizar a pesquisa da conduta psicossocial subjetiva de empresários em um contexto em que foram criados e em que atuam.

O contexto escolhido para esta pesquisa é aquele presente na cidade de Arapongas e mais especificamente em seu pólo industrial moveleiro, cujo panorama toma forma a partir de circunstâncias de profunda crise social e econômica decorrente da destruição da lavoura cafeeira pela geada negra que assolou o norte do Paraná em 1975.

A comunidade de Arapongas, até então fortemente dependente da monocultura do café, precisou reinventar sua base econômica, e decorridas poucas décadas, tornou-se o segundo maior parque moveleiro nacional e principal pólo moveleiro do Estado do Paraná (SIMA, 2008).

O APL¹ moveleiro de Arapongas conta, somente dentro dos limites do município, com 181 (cento e oitenta e uma) empresas, responsáveis pela geração de 8.951 (oito mil novecentos e cinquenta e um) empregos diretos e 2.473 (dois mil quatrocentos e setenta e três) empregos indiretos.

O setor foi responsável por 64,75% do Produto Interno Bruto (PIB) da cidade em 2008, com um faturamento de R\$ 1.125 bilhões (um mil cento e vinte e cinco bilhões de reais) e exportações que alcançaram US\$ 65,4 milhões (sessenta e cinco milhões e quatrocentos mil dólares), conforme relatório do Sindicato das Indústrias de Moveis de Arapongas (SIMA, 2008).

Contudo, deste total de 181 (cento e oitenta e uma) empresas, tão somente 26 (vinte e seis) empresas realizaram algum tipo de exportação em 2008, segundo os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2009), gerando uma receita de US\$ 75,2 milhões (setenta e cinco milhões e duzentos mil dólares), ou 6,7% do faturamento total.

O objetivo geral deste trabalho é compreender a opção pela conduta exportadora por parte do empresário da indústria moveleira de Arapongas - PR a partir de sua conduta psicossocial subjetiva.

Atingir a este objetivo geral implica em: descrever o contexto social e histórico em que opera o APL moveleiro de Arapongas e; entender os aspectos mais relevantes da conduta psicossocial subjetiva que caracterizam a conduta exportadora naquele contexto.

Para explorar esta seara nos inspiramos na Teoria Fundamentada nos Dados, um método utilizado para compreender processos sociais que, como ensina Bandeira-de-Mello (2002), incentiva as descobertas e novas formas de entender a realidade e permite a avaliação pública da qualidade de seus resultados, propiciando a continuação e a crítica desta pesquisa por outros pesquisadores.

Quando nos propomos a estudar a conduta psicossocial subjetiva no contexto em que está inserido o empresário, para compreender sua opção pela conduta

¹ APL - Arranjo Produtivo Local, é o termo que se usa para definir uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localiza em um mesmo espaço geográfico. Os APLs mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs), instituições de crédito, ensino e pesquisa. (CASSIOLATO & LASTRES, 2003)

exportadora, entendemos que tal investigação é relevante tanto no aspecto acadêmico quanto no aspecto empresarial.

Pela ótica acadêmica, poderá ser uma contribuição para inspirar novas pesquisas qualitativas, visando compreender práticas empresariais a partir das peculiaridades sociais e individuais dos empresários, que não são consideradas via de regra.

A teoria fundamentada nos dados tem se mostrado promissora no estudo da administração, embora seja notória sua baixa utilização no Brasil. Recorrendo à base da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), os termos 'Teoria Fundamentada' e '*Grounded Theory*', é elencado em tão somente 34 (trinta e quatro) teses, sendo que a pesquisa mais antiga data do ano de 2000, e apenas 5 (cinco) delas apresentadas em programas de doutorado em administração, duas delas de 2001, Alperstedt (2001) e Salinas (2001), a primeira centrada em educação corporativa em nível superior e a segunda abordando aprendizagem organizacional e auditoria interna.

Entre 2002 e 2006, não há teses de programas de administração catalogadas nesta base utilizando Teoria Fundamentada. Entre 2007 e 2009, foi apresentada 1 (uma) tese a cada ano. Spers (2007) versando sobre estratégias de internacionalização em mercados populares, Dutra (2008) que investiga programas de produção mais limpa, e Schroeder (2009), em estudo abordando a relação da educação à distância e mudança organizacional.

O quadro 1 mostra a distribuição, por ano e por curso, das teses apresentadas entre 1998 e 2009 que utilizaram a Teoria Fundamentada nos Dados como metodologia de pesquisa, tendo por fonte a base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Curso	Ano												Total
	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
Psicologia	-	-	1	1	-	2	-	1	1	-	-	-	6
Enfermagem	-	-	1	-	-	2	2	2	3	1	3	2	16
Administração	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	1	1	5
Ciências Sociais	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2
Ciência da Informação	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-	3
Educação	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Ciência da Computação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1

Quadro 1 - Pesquisas de doutorado na base da BDTD utilizando Teoria Fundamentada - Grounded Theory de 1998 a 2009

Fonte: Elaborado pelo autor

Mesmo considerando as limitações desta base de dados, fica patente a preferência por outros métodos de pesquisa por parte dos doutorandos da área de administração. Conclusão semelhante é apresentada por Bianchi e Ikeda (2008), que apontam sua utilização mais frequente em investigações nas áreas de sociologia, psicologia e enfermagem. Destacam como exemplos de pesquisa na área de Administração os trabalhos de Bacellar (2005) e Ichikawa e Santos (2001), o primeiro focado na compreensão da perspectiva dos professores contribuindo para o ensino de marketing e o segundo voltado a uma análise da utilização de métodos de pesquisa do paradigma qualitativo em trabalhos acadêmicos (BIANCHI; IKEDA, 2008).

Como percebo a necessidade de aprofundamento e precisão nos estudos de comportamento organizacional levando em conta os significados atribuídos pelos decisões, o que se consegue somente através de uma metodologia de pesquisa qualitativa, com características interpretativas contextuais e processuais, nos entusiasma a possibilidade de utilização da Teoria Fundamentada nos Dados como inspiração nesta investigação.

Portanto, este trabalho, com o objetivo de compreender a opção pela conduta exportadora a partir da conduta psicossocial subjetiva do empresário no contexto do pólo moveleiro de Arapongas, também intenciona colaborar no sentido de apresentar uma nova perspectiva de estudo com relação à conduta exportadora.

No contexto empresarial, pode-se citar a importância de compreender os fatores que contribuem para que o empresário opte por exportar, visto o impacto positivo da

prática exportadora sobre o emprego e a renda na economia, isto porque as empresas exportadoras, ingressando em um mercado consumidor mais sofisticado e exigente se veem compelidas a melhorar sua forma de produção, o que se distende para seus produtos direcionados ao mercado interno, como expõe De Negri et al. (2006).

2 ABORDANDO A CONDUTA PSICOSSOCIAL SUBJETIVA SOB DIFERENTES PERSPECTIVAS

A conduta humana, entendida como a regularidade de comportamentos que se repetem ao longo do tempo (KLUCKHOHN, 1968), tem como uma das suas possíveis explicações aspectos psicossociais, e Ramos (2000) defende que ela pode ser entendida a partir da sua natureza psicossocial subjetiva.

A conduta humana tem sido tradicionalmente estudada sob a perspectiva da psicologia social psicológica, a qual tem como principal preocupação geral leis universais para explicação da conduta humana no âmbito social, tomando por base os cânones epistêmicos das ciências naturais (Estramiana, 1995).

Como exemplos de estudos que buscam explicar a conduta humana a partir de seus elementos psicossociais, na vertente da Psicologia Social Psicológica, é possível citar: Kluckhohn (1968), Maslow (1991), Rokeach (1973), Schwartz (1992), Fishbein e Ajzen (1977).

Uma das justificativas para abordagem universalista da conduta humana é sua natureza biológica. Para Kluckhohn (1968), por exemplo, que procura explicar a conduta humana a partir dos valores, a natureza biológica do ser humano de um lado e a necessidade da interação social de outro, se constituem nos princípios fundamentais que regem os interesses humanos.

Estas duas instâncias são conflituosas e os valores surgem como mediadores, sob a égide do socialmente desejável, servindo como guia para o comportamento individual. Em suas palavras “[...] os valores, por alguma razão, têm relação com as proposições normativas como oposição às existenciais” (KLUCKHOHN, 1968, p.437, tradução nossa).

As proposições existenciais derivam das necessidades humanas básicas, e como a subsistência depende fundamentalmente da cooperação, o grupo fixa fortes sanções às proposições existenciais que porventura tenham o poder de diminuir a congregação entre seus membros e colocar em risco a sobrevivência do grupo, resultando nas proposições normativas.

Fazendo uma analogia, os valores segundo Kluckhohn (1968) funcionam como um

ponteiro de uma balança que reage premido por forças existenciais oriundas das necessidades humanas básicas de um lado, e da natureza biológica de outro.

Para Kuckhohn (1968) valor é: “[...] uma concepção explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, acerca do que é desejável, o que influencia sobre a seleção dos modos, meios e fins de ações acessíveis” (KLUCKHOHN, 1968, p.443, tradução nossa). Segundo este autor, os valores são aprendidos e registrados tornando-se parte do indivíduo, como uma entidade do seu sistema psicológico, presente na sua rede neural.

Por sua vez, os estudos sobre o comportamento humano desenvolvidos por Maslow (2001) o levaram a concluir que o sistema de valores intrínsecos está fundamentado na natureza instintiva de suas necessidades.

Estas necessidades se manifestam na forma de motivações. Assim que, motivação desempenha papel essencial na explicação do comportamento, embora explicita que um comportamento pode não ter como determinante uma única necessidade, mas tende a ser motivada por várias necessidades. Exemplificando, Maslow (1991) afirma que na análise de um único comportamento do indivíduo seria possível perceber a expressão de uma ampla gama de necessidades.

A leitura de Maslow (2001; 1991) permite depreender três tipos de necessidades: as necessidades básicas (voltadas a atender os apelos da fome, sede, segurança, sexo e outros); as necessidades superiores (a busca por amor, auto-estima, autonomia, de pertencimento, entre outros); e as metanecessidades ou valores (a busca pela realização do potencial intrínseco ao ser). A estes valores Maslow (2001) denomina de valores do ser, ou valores-B, com referência a *being*,

O termo ‘ser’ é definido por Maslow (2001) com referência a essência íntima, a natureza biológica do indivíduo com suas necessidades, e a capacidade de preferências básicas, ou ainda expressão da própria natureza.

Os valores, segundo Maslow (2001), são vivenciados por indivíduos autorrealizados. Com base na descrição de experiências de êxtase de pacientes, Maslow (2001) propõe uma relação de 16 valores universais: verdade, beleza, totalidade, transcendência da dicotomia, processo vivo, unicidade, perfeição, necessidade, plenitude, justiça, ordem, simplicidade, riqueza, ausência de esforço, alegria e autossuficiência.

Esses são os valores da vida que mais prezamos aqueles pelos quais estamos dispostos a morrer, a pagar com nosso esforço, dor e tortura. Também são os valores 'supremos' no sentido de que estão presentes nas melhores pessoas, em seu melhor momento e em ótimas condições. [...] São as qualidades que nos fazem admirar aos heróis, santos incluindo deuses (MASLOW, 2001, p.138, tradução nossa)

Maslow (2001), tendo por base as necessidades humanas básicas e universais, dá particular destaque à motivação humana para explicação da conduta psicossocial subjetiva. Para ele, além do conteúdo motivacional dos valores, uma vez que nascem das metanecessidades, o autor dá especial atenção às motivações humanas, considerando que estas têm origem inconsciente e são universais e que os desejos humanos apenas diferem ao nível da consciência.

Existem suficientes provas antropológicas que indicam que todos os desejos fundamentais, ou últimos de todos os seres humanos, apenas diferem em seus desejos conscientes cotidianos. A principal razão disto é que duas culturas diferentes podem gerar duas formas totalmente distintas de satisfazer um desejo particular, como a própria estima, por exemplo (MASLOW, 2001,p. 7, tradução nossa).

As motivações humanas são para Maslow (2001), portanto, inscientes e universais, apenas a forma de satisfazê-las conscientemente é contextual, resultante da convivência social.

Outros estudiosos que procuram encontrar leis explicativas da conduta humana a partir de seus aspectos psicossociais, como Rokeach (1973) e Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1992), o fazem a partir da concepção de que as sociedades e os seres humanos enfrentaram problemas similares ao longo da sua história.

Rokeach (1973) propõe que os valores orientam a conduta humana associados a atitudes e não se confundem com necessidades. Tem como antecedentes a cultura, a sociedade, as instituições sociais, porém, em seu entender, o ser humano possui apenas uma pequena quantidade de valores, que variam apenas quanto à sua relativa importância, podendo um ser mais importante do que outro, de acordo com cada indivíduo. No entanto as similaridades entre as culturas, devido ao fato de que em seu desenvolvimento teriam enfrentado problemas semelhantes, faz com que a amplitude possível de variações também seja reduzida.

Desta forma, Rokeach (1973) reafirma serem os valores um produto social que é transmitido e preservado através de sucessivas gerações por uma ou mais

instituições sociais e que são determinantes de virtualmente todo o tipo de comportamento humano que possa ser chamado de comportamento social – sejam ações sociais, atitudes e ideologias, valoração, julgamentos morais e justificações de si e dos outros, comparações de si com os outros, formas de se apresentar e de ver aos outros e tentativas de influenciar os outros.

Rokeach (1973) propõe a existência de duas classes de valores: terminais e instrumentais. Os primeiros, entendidos como crenças sobre estados finais de existência, São eles: vida confortável, vida excitante, realização pessoal, paz mundial, beleza (beleza em todos os sentidos e em todos os seres), igualdade, segurança familiar, liberdade, felicidade, amor maduro, harmonia interior, prazer, segurança nacional, prazer, salvação, respeito-próprio, reconhecimento social, amizade verdadeira e sabedoria. Estes valores, no total de 18 subdividem-se em valores centrados no indivíduo - foco intrapessoal; e centrados na sociedade – foco interpessoal.

Os valores instrumentais, propostos por Rokeach (1973), referem-se a modos desejáveis de conduta. Também em número de 18, subdividem-se em valores morais e valores de competência. Os valores morais, com foco interpessoal, dizem respeito a modos desejáveis de comportamento e os de competência –foco intrapessoal - dizem respeito a modos de agir baseados em competências. Entre os valores morais estão: a obediência, a honestidade, o perdão, por exemplo. Já a ambição, mente aberta, coragem, imaginação, intelecto são valores que fazem parte do conjunto de valores que orientam o comportamento humano com base na competência.

Rokeach (1973) avançou no desenvolvimento da mensuração de valores, criando uma escala ordinal que aplicou no final dos anos noventa e sessenta, a cidadãos americanos e canadenses, buscando identificar valores universais. Com a ajuda de colegas o questionário foi aplicado também na Austrália e em Israel.

A primeira questão que vem à tona é se uma pesquisa aplicada a quatro países pode revelar valores universais. No entanto Rokeach (1973) revela que a taxionomia por ele desenvolvida baseou-se em considerações feitas anteriormente por filósofos, antropólogos e psicólogos. Menciona que a classificação dos valores, considerando meios e fins, já tinha sido reconhecida por filósofos como Lovejoy e Hilliard, antropólogos como Clyde Kluckhohn, Florence Kluckhohn e Strodtbeck na obra dos

psicólogos English e English (1958). Refere-se também aos estudos de French e Kahn (1962), Kohlberg (1963), Piaget (1965), Scott (1965) que haviam pesquisado valores relativos a modos ideais de conduta e a Woodruff (1942), Allport, Vernon e Lindzey (1960), Maslow (1959), Morris (1956), Rosemberg (1960), Smith (1969) que estudaram valores referentes a estados finais de vida (*apud* ROKEACH, 1973).

Rokeach (1973), ao referenciar os valores humanos, afirma que estes cumprem, em situações do cotidiano, o papel de guia das ações humanas, mas suas funções de longo alcance estão voltadas ser a expressão das necessidades humanas básicas. Um valor é “[...] uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou inverso” (ROKEACH, 1973, p.5, tradução nossa).

Para relacionar valores ao comportamento humano, Rokeach (1973) vale-se das atitudes e as define como um conjunto “[...] organizado de crenças com relação a um determinado objeto ou situação” (ROKEACH, 1973, p.18, tradução nossa). Segundo o autor valores pressupõe padrões de crenças e existem em pequena quantidade, enquanto atitudes existem aos milhares, uma vez que se relacionam a objetos específicos.

De acordo com Rokeach (1973) os valores ocupam um lugar mais central na personalidade do indivíduo e possuem conteúdo motivacional. O comportamento, segundo o autor resulta da relação entre valores dos indivíduos e suas atitudes com relação ao objeto frente ao qual ele pretende se comportar.

Na perspectiva universalista insere-se também a mais atual teoria de valores humanos, a teoria de Schwartz iniciada em 1987 em parceria com Wolfgang Bilsky (SCHWARTZ; BILSKY, 1987) e integralmente proposta em 1992 (SCHWARTZ, 1992). Desta teoria há obras recentes publicadas em português como em Tamayo e Porto (2005), ou traduzidas para o nosso idioma como Ros e Gouveia (2006).

Recuperando as ideias iniciais de Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) e Schwartz (1992, 2005, 2006) apresentam um conjunto de princípios sobre o conteúdo e a estrutura dos tipos motivacionais de valores, crendo-os universais, partindo da ideia de serem os valores metas conscientes em resposta a três requisitos básicos do homem: suas necessidades biológicas; suas necessidades de

interação social; e sua necessidade de sobrevivência do grupo como tal.

Seu trabalho com valores começa com o esforço no sentido de identificar e classificar o conteúdo substantivo dos valores, argumentando que esta tarefa era algo que ainda não havia sido feito por pesquisadores anteriores e, nesse sentido, propõe 'metas' como o conteúdo substantivo dos valores de natureza universal e define valores como: "[...] metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social" (SCHWARTZ, 2006, p.57-58).

A elaboração desse conceito, assim como em Rokeach (1973), também foi desenvolvida visitando os estudos sobre valores realizados anteriormente à época em que apresentou a sua primeira versão da teoria, nos anos noventa e oitenta. Refere-se o autor a ter encontrado cinco pontos de acordo na literatura relativos ao conceito de valores: que são crenças; pertencem a fins ou formas de comportamento desejáveis; transcendem as situações; orientam a avaliação de pessoas, coisas e acontecimentos; e organizam-se num sistema de prioridades.

No entendimento de Schwartz (2006) os valores têm elementos motivacionais, e afetivos, e por isto tem potencial para motivar e direcionar a ação com intensidade emocional. Possuem também elementos cognitivos e são aprendidos mediante experiência pessoal de aprendizagem no processo de interação com a sociedade inserida no processo de socialização do grupo dominante.

Partindo inicialmente dos 18 valores terminais e dos 18 instrumentais propostos por Rokeach (1973) e mais outros valores obtidos mediante pesquisa na literatura, desenvolveu uma escala mista (Ipsativa e normativa) e em 1992 já havia aplicado a 20 países tendo encontrado um conjunto de 10 valores, que mais tarde vai denominar de 'tipos motivacionais' devido ao seu caráter motivacional, organizados em duas dimensões ortogonais bipolares: uma contrapondo os interesses individuais 'Autopromoção' aos coletivos 'Autotranscendência' e outra a 'Abertura a Mudança' em oposição à 'Conservação'. A teoria desenvolvida por Schwartz, no início dos anos 2000 já tinha sido validada em aproximadamente 70 países e a escala traduzida para 46 idiomas (SCHWARTZ, 2005).

Schwartz (1992) propõe que cada um dos 10 valores atende a um quesito universal, isto é uma necessidade universal do ser humano, tendo em vista a evolução da

espécie humana, conforme segue:

- a) 'Poder' e 'Realização' congregados pelo pólo 'Autopromoção', significando o primeiro poder sobre pessoas e recursos e o segundo, relativo ao sucesso pessoal mediante demonstração de competência, inserem-se ao requisito da necessidade interação com o grupo. As pessoas mais orientadas por valores de 'Poder' e 'Realização', priorizam segundo o autor, os seus interesses pessoais em relação aos do grupo;
- b) 'Universalismo', que significa a valorização da compreensão, da tolerância, e cuidado com o bem-estar de pessoas e da natureza, e 'Benevolência' que diz respeito ao cuidado com o bem-estar das pessoas próximas, embora ambas pertençam ao pólo 'Autotranscendência', não atendem ambas, exatamente, aos mesmos requisitos universais. Por um lado, tanto 'Universalismo' quanto 'Benevolência' atende às necessidades biológicas de sobrevivência humana, uma vez que o ser humano somente consegue sobreviver e desenvolver-se em relação com o outro e com a preservação da natureza. Por outro, enquanto o 'Universalismo' atende à necessidade de sobrevivência da coletividade humana, 'Benevolência', atende à necessidade de interação grupal. Diferentemente das pessoas que se orientam na sua relação com o grupo pelos valores de 'Poder' e 'Realização', considerando prioritários os seus interesses, aquelas que se orientam pela 'Benevolência' valorizam em primeiro lugar na relação com o grupo, os interesses alheios.
- c) Os valores 'Hedonismo' que se refere à valorização do prazer, 'Estimulação', valorizando desafios e vida estimulante e 'Autodeterminação', priorizando a criatividade, o pensamento e ação independentes, todos os três compondo o pólo 'Abertura a Mudança' visam atender a necessidades do indivíduo humano e, especificamente, 'Autodeterminação' diz respeito à interação humana;
- d) Os valores 'Tradição', 'Conformidade' e 'Segurança' pertencentes

ao pólo 'Conservação', o primeiro referindo-se à valorização dos costumes; o segundo, à restrição de impulsos no relacionamento com o outro; e o terceiro, relacionado à harmonia e estabilidade da sociedade e do próprio indivíduo, todos dizem respeito à sobrevivência dos grupos, sendo que 'Conformidade' e 'Segurança' também são considerados pelo autor como reguladores da interação social, enquanto que 'Segurança' também está relacionado à sobrevivência do organismo humano.

Como é possível notar a maior parte dos valores propostos por Schwartz (2006) atendem ao requisito universal de sobrevivência dos grupos e a interação social e dois 'Hedonismo' e 'Estimulação' existem especificamente em função de atender a necessidades biológicas.

Diferentemente de Rokeach (1973), Schwartz (1992) propõe que os valores influenciam diretamente o comportamento e identificam quatro processos: o primeiro refere-se à acessibilidade deste valor por parte do indivíduo para que ele seja ativado. Quanto mais importante para o indivíduo for um valor, mais acessível ele será. Disto resulta que valores tidos como de alta importância pelo indivíduo, quando ativados, são melhores preditores do comportamento.

O segundo processo refere-se a valores como fonte de motivação para o comportamento. Isso significa dizer que, na medida em que determinado comportamento permite ao indivíduo atingir um objetivo valorizado, mais estímulo haverá para sua consecução.

O terceiro processo refere-se à influência que os valores têm sobre a atenção, percepção e interpretação de situações, ou seja, cada indivíduo reage à dada situação à luz de seus valores mais importantes.

O quarto processo, a que Schwartz (2005) faz referência quando analisa a relação entre valores e comportamento, está associado à influência dos valores no planejamento das ações. Quanto mais elevado um valor na escala de prioridades do indivíduo, mais provavelmente formulará planos de ação que redundem em comportamento.

Estes quatro processos explicam como os valores podem influenciar o comportamento e mostram que a predição bem sucedida de um comportamento

deve considerar a importância hierárquica dos valores. Contudo, os estudos de Schwartz (2005) apontam também que a ligação entre valores e comportamentos está submetida à pressão normativa exercida por grupos relevantes ao indivíduo, bem como se o grupo não prioriza determinado valor, o indivíduo, mesmo tendo-o como importante, não se sentirá estimulado a emitir comportamentos que o expressem.

Estes e outros estudos ocuparam-se de desenvolver teorias formais e entendem o indivíduo a partir de seus processos intrapsíquicos em interação com a sociedade como sendo centrais na explicação dos fenômenos sociais. As teorias resultantes destas interpretações ganham o status de generalizáveis, no entanto, não permitem compreender a conduta psicossocial dentro de um contexto sociocultural específico.

Para a compreensão da conduta psicossocial subjetiva dos empresários em um dado ambiente, entendemos que seja necessária uma abordagem menos generalista, e vocacionada a valorizar as peculiaridades sociais presentes no ambiente onde estes são formados e percebidos.

A psicologia social sociológica tem suas origens no pensamento psicossocial presente na sociologia, e preconiza como objeto de estudo da psicologia social a interação social, no contexto social onde está inserida (Estramiana, 1995).

A preocupação em estudar a conduta humana, sob a perspectiva da psicologia social sociológica, remonta a Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006), no início do século XX, quando se interessaram em estudar os processos de adaptação dos imigrantes polacos nos Estados Unidos.

A conduta humana para esses autores pode ser explicada a partir de valores e atitudes que levam a pessoa a agir, realizando uma determinada atividade (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006).

Os valores, para estes autores, têm natureza social por fazerem parte de uma realidade socialmente construída, e são definidos como “[...] qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social, e um significado com respeito ao que é, ou pode ser objeto de atividade” (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006 p. 110, tradução nossa).

Explicado de outra forma, todos os objetos, afirmam os autores, trazem um valor natural oriundo de sua própria natureza, o que implica possuir um conteúdo, mas se

este conteúdo não encontra expressão na atividade humana, não possui valor. Mas, se um dado objeto passa a ter significado para um grupo de indivíduos, passa a ser detentor de valor, um valor social.

Um alimento, um instrumento, uma moeda, uma poesia, uma universidade, uma teoria científica são todos valores sociais, pois têm um conteúdo e um significado, exemplificam Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006).

Os valores, sociais na concepção de Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006) na condição de objetos com conteúdo e significado, deixam claro seu caráter extrassubjetivo, pois se encontram fora do indivíduo, já que o valor é identificado no objeto, mas, ainda assim, de caráter intersubjetivo, pois se manifestam dentro do contexto social através da interação dos indivíduos dentro de um grupo. Não há valor se não existir a partilha de significados entre os membros de um grupo.

Já a atitude é a contrapartida dos valores, um “[...] processo de consciência individual que determina a atividade real, ou possível do indivíduo no mundo social” (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006 p. 111, tradução nossa), implicando, portanto, em subjetivação.

Para estes autores, a atividade ou ação (comportamento sob a perspectiva social, ao qual está associada uma intenção) é resultado do que é percebido pelo ator social, como tendo valor para o grupo social, e do processo de consciência (atitude). As atitudes são atitudes com relação a algo (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006). Por outro lado, é necessário entender o contexto social em que os atores atuam e levam a efeito a conduta com relação ao alvo circunscrito ao qual está direcionada, o que é valorizado pelo mundo social em que o ator atua.

A conduta psicossocial subjetiva, sob esta perspectiva, pode ser entendida como: uma atividade real, de natureza social, dirigida a um objeto (extrassubjetividade) cujo valor social é determinado na interação dos indivíduos dentro de um grupo (intersubjetivamente), cuja tomada de consciência (intrassubjetividade) recebe o nome de atitude.

Haverá, portanto, tantas condutas psicossociais subjetivas, quantos indivíduos, grupos, objetos e contextos sociais existirem. Diferentemente do que a psicologia social psicológica entende como conduta psicossocial subjetiva, expressão no singular, que independe do contexto e do objeto da conduta levada a efeito pelos

indivíduos, como propõe Ramos (2000), por exemplo.

Segundo Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006, p. 93 e p.110, tradução nossa) a vida humana consciente e como ela se realiza é que deve ser estudada. Segundo os autores “Estamos cada vez menos dispostos a desejar que qualquer processo social se realize sem nossa interferência ativa [...]”. Por outro lado os estudos da vida social devem tratar de resolver problemas práticos vividos pelos seres humanos em sociedade e para tanto é preciso “[...] incluir os dois tipos de dados que estão implicados [na resolução dos problemas práticos de natureza social] os elementos culturais e as características dos membros do grupo social”.

No caso deste trabalho, em que o principal objetivo é compreender a opção de exportar a partir da conduta psicossocial subjetiva tendo em vista o contexto do pólo moveleiro de Arapongas, com o propósito de jogar luz sobre as possíveis razões que levam alguns empresários a exportar e outros não, isto porque a exportação é geradora de riquezas para o país, entendemos que a abordagem de Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006) sobre o estudo dos problemas sociais é particularmente adequada.

Defendendo a perspectiva psicossocial sociológica para o estudo da conduta das pessoas inseridas em grupos sociais, dizem Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006), que quando estudam monograficamente um grupo social concreto com todas as suas atitudes e valores fundamentais, é difícil fazer uma separação minuciosa dos problemas sócio-psicológicos e psicológicos, uma vez que qualquer corpo concreto de material contém ambos os problemas.

Na mesma linha de raciocínio para explicação da conduta humana, numa perspectiva consciente e contextual, inerente à abordagem da Psicologia Social Sociológica, Lindesmith, Strauss e Denzin (2006) referem-se a motivos que empregam intercambiavelmente com o termo ‘propósito’, mencionando que são os próprios indivíduos apenas que podem falar de seus motivos:

[...] ao descrever qualquer acontecimento complexo da vida de uma pessoa é necessário fazer referência aos propósitos que tinha em mente. Porém, entretanto, também se deve ter em conta toda uma série de condições, tais como os motivos dos demais e a situação material e objetiva.

E complementam:

São os próprios indivíduos quem em certo sentido tem a autoridade última acerca de seus próprios propósitos, porque sabem melhor do que ninguém o que têm em mente, ainda que mecanismos de repressão ou racionalização tenham entrado em funcionamento para distorcer o conhecimento de suas ações. (LINDESMITH & STRAUSS & DENZIN, 2006, p. 261, tradução nossa)

Valendo-se de Mills (1940) Lindesmith, Strauss e Denzin (2006) mencionam que os motivos não tem sentido fora da situação social e que o estudo dos mesmos não tem valor fora da época histórica e estrutura social em que se inserem. E acrescentam que não é possível compreender os motivos que levam as pessoas a agir se não forem estudadas as suas biografias e as biografias sociais dos grupos nos quais se inserem.

Para Lindesmith, Strauss e Denzin (2006, p.268, tradução nossa) a atividade humana é derivada da incorporação e uso de símbolos linguísticos, e é “[...] durante a interação grupal que os indivíduos desenvolvem motivos e constroem relatos, ou explicações linguísticas de sua conduta” e sob esta perspectiva o conhecimento dos motivos que levam à conduta é possível mais pela compreensão do que pela explicação.

Segundo Lindesmith, Strauss e Denzin (2006) os motivos são aprendidos mediante a experiência pessoal, variam de grupo para grupo e são relativos a um contexto social específico, numa construção intersubjetiva, constituindo-se em produtos sociais.

Na concepção da Psicologia Social Sociológica é na interação social que ocorre a materialização do mundo interior do indivíduo caracterizando a relação entre o ser humano, cuja atividade material cria seu mundo social com seus valores, suas atitudes e motivos, que são internalizados de forma ímpar por cada indivíduo. Ao considerar a sociedade humana interativa, o que se percebe é a existência de uma influência recíproca, isso é, a ação de cada sujeito altera o quadro de representação dos demais. Produtos e efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz.

Esta premissa remete a uma abordagem própria ao interacionismo simbólico, que tem sua origem no trabalho de George Herbert Mead, que se preocupou em demonstrar que os egos (self) das pessoas são produtos sociais. Sua oposição à

dicotomia existente entre as noções de sociedade e indivíduo e entre sociologia e psicologia o levou a propor convergência entre indivíduo e sociedade, que aconteceria na comunicação. Sociedade, indivíduo e mente seriam três entidades indissociáveis, que comporiam o ato social (CHARON, 1989).

Herbert Blumer foi um estudioso e intérprete de Mead, criador do termo 'interacionismo simbólico'. Incumbiu-se de pôr em evidência suas principais perspectivas: de que os seres humanos agem tendo por base o significado que possuem das situações por eles vivenciadas; e este significado emerge do processo de interação social, que se modifica por meio de um processo interpretativo e autorreflexivo, criando seus próprios mundos de experiência (BLUMER, 1998).

Lindesmith, Strauss e Denzin (2006), colocam que os fundamentos do interacionismo simbólico estão na ideia de que: 1) os seres humanos atuam sobre os objetos a partir do significado que estes objetos representam para eles; 2) os significados dos objetos emergem do processo de interação social; 3) os significados se modificam por meio de um processo interativo que implica indivíduos autorreflexivos interagindo simbolicamente uns com os outros; 4) os seres humanos criam mundos de experiência nos que vivem; 5) os significados destes mundos surgem da interação e se configuram por meio das autorreflexões que os indivíduos fazem sobre sua situação; 6) essa auto-interação está imbricada com a interação social e influencia, por sua vez, sobre a interação social; 7) as ações coletivas, sua formação, sua dissolução, seus conflitos e suas combinações constituem a vida social de uma sociedade humana; 8) um complexo processo interativo dá lugar aos significados que as pessoas dão às coisas.

É na perspectiva da Psicologia Social Sociológica e do interacionismo simbólico que se procurou desenvolver este trabalho. Tendo em vista que como apontam Lindesmith, Strauss e Denzin (2006) os motivos e como indicam Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006), os valores e as atitudes são construídos socialmente e intersubjetivamente e como apontam aqueles autores, por apreensão de símbolos linguísticos, optou-se por abordar, na sequência, a questão da subjetividade e da linguagem.

2.1 A subjetividade e a linguagem na construção da conduta psicossocial subjetiva

Sob o enfoque da psicologia social sociológica o olhar é posto na construção social da conduta psicossocial, considerando a subjetividade humana, conforme Torregrosa (2006), entendida esta não apenas como aspecto inacessível da experiência humana, mas como referência à porção privada da experiência que não pode ser compartilhada, por ser privada e única (LINDESMITH; STRAUSS; DENZIN, 2006).

O norte deste entendimento é a crença de que os sujeitos (pessoas) e os objetos (estrutura) não integram realidades separadas, mas uma dualidade dentro de uma mesma realidade, que é construída e que constrói.

Em sua abordagem da subjetividade, Vygotsky (1989), considera a natureza da experiência pessoal como elemento central de sua teoria sociocultural. Sua teoria é uma teoria da internalização do externo, a conexão do externo com o interno, em que seu objetivo é explicar a natureza simbólica e as origens da subjetividade no e do contexto.

A internalização do externo, na teoria vygotkiana, significa a transposição das estruturas essenciais de significado da atividade social para uma estrutura de significados pessoais. Dois aspectos marcam o processo de internalização. O primeiro é que ele ocorre na socialização, entendida como a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela.

O segundo aspecto é que não se trata de uma cópia dos conteúdos sociais para o interior da consciência, mas uma interpretação pessoal e única decorrente dos aspectos do mundo ao qual cada indivíduo tem acesso de acordo com sua própria localização na estrutura social e também de suas idiossincrasias individuais, como acentuam Berger e Luckmann (2005).

Sem a interferência da subjetividade seria impossível qualquer manifestação interpretativa da objetividade, caso contrário o indivíduo estaria condicionado à lógica do acaso. E mais ainda, é com a subjetividade que nasce a identidade social

constituindo a história a partir da intervenção da subjetividade na objetividade.

Enfatizando esta percepção, entender a subjetividade humana significa entender a objetividade onde vivem os homens. A compreensão do 'mundo interno' exige a compreensão do 'mundo externo', pois como esclarece Bock (2004, p.6) “[...] são dois aspectos de um mesmo movimento, de um processo no qual o homem atua e constrói/modifica o mundo e este, por sua vez, propicia os elementos para a constituição psicológica do homem.”

Molon (2003) lembra que a subjetividade não pode ser confundida com processos intra-psicológicos e tampouco com processos inter-psicológicos, mas é na subjetividade e através dela que se processa a dialética da relação inter-psicológica e intra-psicológica. Subjetividade é a interface processadora dos fenômenos externos e internos.

Afirma a autora que embora a subjetividade manifeste-se, revele-se, converta-se, materialize-se e objetive-se no sujeito, ela é processo e, portanto, ausente de materialidade. Não se torna condição nem estado estático e tampouco existe como algo em si, abstrato e imutável. Mas a subjetividade é permanentemente constituinte e constituída. Está na interface do psicológico e das relações sociais (MOLON, 2003).

O mundo psicológico é um mundo em relação dialética com o mundo social. Conhecer este fenômeno psicológico significa conhecer a expressão subjetiva de um mundo objetivo/coletivo; um fenômeno que se constitui em um processo de conversão do social em individual; de construção interna dos elementos e atividades do mundo externo.

Portanto, a construção interna tem como matéria-prima os objetos que proclamam as intenções subjetivas de seus semelhantes. Por outro lado, cada indivíduo expressará seu interior na forma de objetos, proclamando aos demais suas intenções subjetivas, fornecendo matéria-prima para a construção interna de seus semelhantes, embora, como afirmam Berger e Luckmann (2005), possa, às vezes, haver dificuldade de saber ao certo o que um objeto particular está proclamando, especialmente se foi produzido por homens que não se conheceram face a face.

Na busca de expressar suas intenções subjetivas, o homem se vale de sinais. Um sinal é, portanto, uma objetivação, mas se distingue de outras objetivações por sua intenção

explícita de servir de índice de significados subjetivos. Dentre todos os sistemas de sinais, a linguagem é o mais importante da sociedade humana e, se as objetivações do cotidiano são mantidas primordialmente pela significação linguística, a compreensão da linguagem é essencial para a compreensão da realidade da vida cotidiana.

2.1.1 A linguagem

A questão central proposta por Vygotsky (1989) é a aquisição de conhecimentos pela interação do sujeito com o meio. O conhecimento é construído, inicialmente, na relação entre as pessoas em interação social, que depois se torna intrapessoal.

Esse processo de internalização consiste na produção interna da atividade realizada externamente. A consciência individual é um contato do homem consigo mesmo e a partir dos outros. O indivíduo constrói-se através das outras pessoas. O eu só existe a partir da relação com o outro. E essa relação com o outro ocorre através de signos, onde a linguagem é a mais importante.

A linguagem é adquirida a partir da sociedade humana. Ela é um produto da atividade humana, um produto social nascido da necessidade de comunicação social, originada em situações face a face, mas que facilmente se destacam desta situação.

É possível falar de inumeráveis assuntos que não estão de modo algum presentes na situação face a face e é devido a esta capacidade de transcender o 'aqui e agora', que a linguagem estabelece pontes entre diferentes zonas dentro da realidade da vida cotidiana e as integra numa totalidade dotada de sentido (BERGER; LUCKMANN, 2005).

A linguagem permite a regulação e a transformação do meio externo e também a regulação da própria conduta e da conduta dos outros. Este processo tem lugar quando o indivíduo, que já nasce inserido num mundo de ordem simbólica, percebe os adultos, nomeando os objetos e estabelecendo associações e relações para ele, ajudando-o na construção de formas mais complexas e sofisticadas de conceber a realidade.

A linguagem, como colocam Berger e Luckmann (2005, p.61), “[...] constrói, então, imensos edifícios de representação simbólica que parecem elevar-se sobre a realidade da vida cotidiana como gigantescas presenças de um outro mundo”. Assim, a linguagem simbólica torna-se componente essencial da realidade da vida cotidiana e da apreensão desta realidade.

Todas as experiências do cotidiano oferecem elementos por meio dos quais o novo indivíduo organiza sua percepção. Ao interagir vai se orientando e embora possa parecer que este novo indivíduo compreenderá a realidade no formato que os adultos querem que ele compreenda, não é isto o que ocorre, pois este novo indivíduo fará a reconstituição da realidade, não de forma passiva, mas em um processo de interdependência regulado por ele. Esta reconstituição intrassubjetiva não é a reprodução fiel da realidade externa, mas resultado de uma apropriação das formas de ação, afirma Vygotsky (1989).

Em outras palavras, depende tanto do que o sujeito já dominou quanto do que dominará no contexto interativo e os seus avanços serão resultados de revoluções, pois, como explica Vygotsky (1989), o desenvolvimento, à medida que vai se consolidando, também revela novas possibilidades, cujos rearranjos são únicos deste indivíduo. Por isso, a linguagem é, ao mesmo tempo, tanto instrumento para construir a vontade, quando no processo de interiorização, quanto signo, quando representação do intrassubjetivo.

Através da linguagem, o homem entende e organiza seu espaço ecológico, para depois controlar seu próprio comportamento, o que significa dizer que a linguagem não só é formadora das funções mentais superiores, como também veículo destas mesmas funções.

A organização significa que, a palavra, além de indicar um objeto do mundo exterior, especifica suas principais características, permitindo certa generalização e categorização. Lindesmith, Strauss e Denzin (2006) resumem assim o papel da linguagem no contexto social:

Os homens [...] se convertem em objetos de si mesmos, se fazem conscientes de seus próprios processos de pensamento e de sua própria consciência. Não só aprendem a fazer afirmações e a ser influenciados por elas, sobre seu mundo físico, como também aprendem a formular proposições verbais sobre si mesmos e a ser influenciados por elas. Na medida que como homens, são conscientes de suas próprias respostas, estas respostas se

convertem também em parte do entorno humano (LINDESMITH; STRAUSS; DENZIN, 2006, p.85, tradução nossa).

O entorno humano não é somente constituído de acontecimentos e processos externos e naturais, mas também inclui os símbolos pelos quais os homens nominam, classificam e formam conceitos das coisas assim como do mundo das ideias e dos valores. Estes símbolos são fruto da vivência em grupo e refletem o fato de que os membros de um grupo, no processo de intercomunicação e adaptação, utilizam esquemas linguísticos para classificar, descrever e responder às pessoas, objetos e acontecimentos. Estes esquemas formam parte do legado social e são os aspectos mais importantes do entorno humano, afirmam Lindesmith, Strauss e Denzin (2006).

2.1.2 A linguagem como meio de acesso à subjetividade

Os produtos da atividade humana, moldados segundo um determinado arranjo produtivo, são a expressividade do interior do indivíduo e estão à disposição de todos como elementos que são de um mundo comum. Estes produtos são objetos que se tornam índices, que por estarem ao alcance da vista na situação face a face, oferecem ótima oportunidade para acessar a subjetividade do outro (BERGER; LUCKMANN, 2005).

Significa dizer: a subjetividade de um indivíduo se expressa em objetos de sua atividade material e, portanto, é a exteriorização de sua subjetividade transformada em um índice que, mirado por cada um dos demais indivíduos, está dando acesso ao que está no interior daquele que o produziu. A realidade da vida cotidiana está envolta por objetos que nas palavras de Berger e Luckmann (2005, p.54) “[...] ‘proclamam’ as intenções subjetivas de meus semelhantes”.

Mas o homem não se contenta em observar o índice configurado no objeto. Ele lhe atribui uma significação, um sinal para este índice. Este sinal nada mais é que outra objetivação, que nasce em função da primeira, mas distingue-se de outras subjetivações porque foi produzida com a intenção explícita de servir de índice de significados subjetivos, afirmam Berger e Luckmann (2005).

Como todos os demais índices, os sinais produzidos serão subjetivados pela comunidade e representarão a realidade que os indivíduos partilham. Estes sinais agrupam-se em sistemas. Haverá conjunto de sinais gesticulatórios, conjunto de movimentos corporais padronizados, conjuntos de artefatos materiais e outros.

Os sinais propiciam a possibilidade de destacar o índice do 'aqui e agora'. Ou seja, há uma designação dada a um objeto que permite sua transmissão sem a necessidade de presença física diante do objeto.

Dentre todos os sinais, uma manifestação corporal se destaca das demais: os sinais vocais. Um conjunto de sinais vocais se constitui em uma linguagem quando se integram em um sistema objetivamente praticável. Embora tenha sua origem na situação face a face, ela pode ser facilmente destacada desta, e esta capacidade de comunicar significados que não são expressões diretas da subjetividade 'aqui e agora', a torna o mais importante sistema de sinais da sociedade humana capazes de transmitir significados a gerações seguintes. E como destacam Berger e Luckmann (2005):

A vida cotidiana é sobretudo a vida com a linguagem, e por meio dela, de que participo com meus semelhantes. A compreensão da linguagem é por isso essencial para minha compreensão da realidade da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2005, p.57).

Por sua vez, os valores pessoais são a expressão das necessidades humanas, que se manifestam na eleição de meios, modos e fins para a satisfação destas, parametrizados por aquilo que é percebido subjetivamente como socialmente aceitável.

Meio, modos e fins são a objetivação na forma de índices dos valores pessoais. A estes índices são atribuídos sinais linguísticos que refletem seu significado. Por outro lado, os objetos sociais, filtrados pelos valores pessoais, constituem-se nos valores sociais percebidos, que também são representados pela linguagem.

É reconhecendo na linguagem a manifestação interior do indivíduo, seja retratando seus valores pessoais, seja retratando os valores sociais percebidos, que Lindesmith, Strauss e Denzin (2005) colocam em evidência a afirmação do psicólogo soviético Luria (1996):

A linguagem, que media a percepção humana, produz operações extremamente complexas: a análise e a síntese da informação entrante, a ordenação perceptiva do mundo e a codificação das impressões no sistema. Desta forma, as palavras – unidades linguísticas básicas – não só possuem significado, senão também transportam as unidades fundamentais da consciência que refletem o mundo exterior (LURIA, 1996, *apud* LINDESMITH, STRAUSS E DENZIN, 2005, p.116, tradução nossa).

É com base na fala manifestada por meio das entrevistas que esta pesquisa buscará a emersão dos dados que levem a uma compreensão da opção pela conduta exportadora considerando a análise e interpretação da conduta psicossocial subjetiva dos empresários do setor moveleiro de Arapongas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para atender a esta proposta de compreender a opção pela conduta tendo como base investigação a conduta psicossocial subjetiva do empresário, o método utilizado foi da Teoria Fundamentada nos dados. Este capítulo é dedicado a discussão sobre esta e demais opções adotadas na consecução desta pesquisa. Também são explicitados os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados.

O último tópico é reservado a detalhar características do software de apoio utilizado como recurso na construção da estrutura formal que auxiliou na elaboração conceitual e teórica dos dados e o encadeamento de procedimentos que caracterizaram sua utilização nesta pesquisa.

3.1 A opção pela Teoria Fundamentada nos dados

Uma pesquisa voltada a compreensão de determinada conduta do indivíduo, dentro do contexto social peculiar, que busca nos elementos de ordem psicossocial subjetiva os dados para desvendá-la, clama por um método de investigação e critérios epistemológicos distintos daqueles tradicionalmente utilizados nas ciências naturais, visto ser o objetivo final um conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo.

É relevante esclarecer as razões deste posicionamento de buscar a 'compreensão' e não a 'explicação' para o fenômeno a que nos propomos investigar. Embora, no senso comum estes dois termos sejam utilizados de forma intercambiável, aqui expressam significados particulares associados a posições epistemológicas distintas. O termo 'explicar' está associado a uma postura impositiva das ciências naturais caracterizada pelo rigor e objetividade, calcada na proposta de um modelo de causalidade.

A este modelo de causalidade se chega valendo-se de derivações lógicas, onde são analisados os fatos dentro de uma cadeia de causa e efeito. Para tanto, é necessário separar os fatos e decompô-los de maneira a revelar seu funcionamento

e explicitar sua mecânica (GEWANDSZNAJDER, 1998). Maior cientificidade será alcançada quanto maior a neutralidade do pesquisador.

A hegemonia desta tradição, iniciada com o Iluminismo é contestada no século XIX com o surgimento das ciências humanas. As formulações do filósofo alemão Wilhelm Dilthey constituem um ponto de inflexão no momento em que se discutia a pertinência de aplicar os mesmos preceitos epistemológicos das ciências naturais às ciências humanas.

Dilthey (1894; 2008) propunha a análise das conexões entre a realidade histórico-social e os indivíduos, suas unidades vitais, desvelando as necessidades e os valores em torno dos quais se organiza esta realidade, de maneira a conferir um fundamento empírico às ciências humanas, o que não poderia ser conseguido aplicando os métodos naturalistas e matemáticos, pois que dependem, para sua investigação, de uma visão abrangente e integradora capaz de permitir a interpretação de um dado fenômeno.

[...] [o método naturalista] recebe do mundo exterior apenas o que lhe é homogêneo e a faz prosperar; pelo contrário, aquilo que lhe é heterogêneo ou prejudicial, ou não o deixa aproximar-se ou, se inopinadamente o recebe, expulsa-o sem qualquer assimilação. (DILTHEY, 2008, p. 17)

Assim, como expressa Weber (1982), enquanto as ciências naturais estão voltadas a 'explicar' as relações causais entre os fenômenos, as ciências humanas precisam 'compreender' processos da experiência humana que são vivos, mutáveis, que precisam ser interpretados para que se possa extrair seu sentido. Dilthey (2008) distingue 'explicação' de 'compreensão', a partir dos processos utilizados, de um lado o racional, e de outro o interpretativo que se vale do contexto para entender o que é particular.

Explicamos por meio de processos puramente intelectuais, mas compreendemos graças à interação de todas as forças do ânimo na apreensão. E na compreensão partimos da textura do todo, que se nos oferece de um modo vivo, tornando-nos assim apreensível o singular. (DILTHEY, 2008, p. 48-49)

Voltamos-nos, nesta investigação, a conduta psicossocial subjetiva do indivíduo, analisada no espaço em que ele está situado, onde forma seus juízos de valor, toma decisões, estabelece normas e revela suas crenças. Não podemos, deste modo,

prescindir da análise das formas assumidas pela compreensão, posição esta assumida pelo interpretativismo (SCHWANDT, 2006).

A teoria interpretativista brada por uma compreensão imaginativa no estudo de fenômenos. Este tipo de teoria assume a provisoriedade das verdades, a vida social como um processo e a existência de múltiplas realidades, elucida Charmaz (2007).

O paradigma interpretativista incorpora estudos que utilizam a fenomenologia e o interacionismo simbólico, explica Lowenberg (1993). A relação entre as duas abordagens estaria no fato de ambas se relacionarem ao estudo da maneira como as pessoas definem os eventos ou a realidade e como agem em relação a suas crenças (CHENITZ; SWANSON, 1986), mas enquanto a fenomenologia se preocupa com a descrição da experiência consciente (GOULDING, 2005), o interacionismo simbólico busca desenvolver um esquema analítico da sociedade e das condutas humanas. (SCLENKER, 1980). Inspiramos-nos no interacionismo simbólico como orientação epistêmica para a condução desta investigação.

Como método, esta pesquisa se inspira nas propostas da Teoria Fundamentada nos Dados, que tem sua raiz no interacionismo simbólico e serve de base na formatação das perguntas de investigação bem como nas estratégias da coleta de dados e nos métodos de análise, auxiliando na transposição das experiências em uma linguagem que permita classificação. Como coloca Charmaz (2007):

[...] tendo por perspectiva teórica o interacionismo simbólico, a Teoria Fundamentada nos Dados [...] serve como um modo de aprender sobre os mundos que estudamos e como método para desenvolver teorias para entendê-los (CHARMAZ, 2007, p. 10, tradução nossa).

Assumir que o método de pesquisa é inspirado na Teoria Fundamentada nos Dados, e não em seu uso imaculado, é admitir que nem toda a liturgia que caracteriza tal procedimento foi rigorosamente atendida. Por uma questão de purismo, e reconhecimento da condição de neófito na utilização deste método de pesquisa, exigente quanto à aplicação de suas técnicas e procedimentos analíticos específicos, é que tal assunção se faz necessária.

Desenvolvido originalmente pelos sociólogos americanos Glaser e Strauss (1967) na obra *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, como resposta à insatisfação com os modelos prevaletentes quando empreendiam

estudos sobre a morte de doentes terminais em contexto hospitalar (CHARMAZ, 2007), o método consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados, organizados numa sequência de aprofundamento e integração, permitindo construir indutivamente uma teoria fundamentada nestes dados (CASSIANI; CALIRI; PELÁ, 1996; FERNANDES; MAIA, 2001; BIACHI; IKEDA, 2006; NICO et al., 2007).

Por fundamentação nos dados entende-se que o pesquisador não começa um projeto com uma teoria preconcebida em mente, mas sim, faz com que esta teoria seja uma revelação originada da exaustiva, até ao nível da saturação, análise e sistematização dos dados; a teoria emerge dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Mas trata-se de uma teoria substantiva, distinta das teorias formais. Strauss e Corbin (2008) estabelecem esta distinção explicando que a teoria substantiva é aquela voltada a áreas específicas de pesquisa empírica já que essas teorias nascem diretamente de dados reais do mundo real e, como completam Bandeira-de-Mello e Cunha (2006, p.248) “[...] uma teoria substantiva explica ‘uma realidade’ tornada real pelos sujeitos, e não uma verdade absoluta desprovida de valor”.

Já as teorias formais carregam alto grau de abstração e “[...] são menos específicas para um grupo ou local e, como tal, aplicam-se a um âmbito mais amplo de preocupações e problemas disciplinares” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.36).

Neste sentido, a capacidade de generalização de uma teoria substantiva está limitada, pois ela se presta a explicar ou compreender determinado fenômeno dentro de um conjunto de condições localizado. Se existem condições similares em outro ambiente é bem provável que aquilo que foi apreendido, possa ajudar a entender o que está acontecendo, mas vai exigir expansão, modificação e extensão por meio de novos estudos. Confirmados os conceitos, aí sim, poderá dar origem a uma teoria formal.

Por que a opção pela Teoria Fundamentada nos Dados? Para atender a proposta desta pesquisa será preciso mais que a oferta de um conjunto de resultados, ela precisará oferecer uma compreensão sobre o fenômeno – opção por exportar.

Embora o objetivo da Teoria Fundamentada nos Dados seja o desenvolvimento de uma teoria assentada nos dados levantados em campo, não necessariamente prescinde de uma fundamentação teórica. E neste ponto que Glaser e Strauss se

distanciam. Glaser (1992) é enfático em afirmar que a principal característica na captura dos dados é a necessidade da abstração livre do pesquisador, ou seja, o pesquisador deve ir a campo isento de preconceitos, teorias prévias e ideologismos. Coloca ainda que, "A revisão prévia da literatura é um desperdício de tempo e uma subversão ao estudo de *Grounded Theory*" (GLASER, 2004, p. 12, tradução nossa)

Já a postura adotada por Strauss e Corbin (2008) é a de que o conhecimento prévio é um meio indispensável para que os dados empíricos tenham sentido. Sustentam que o pesquisador:

[...] deve entrar no campo com uma noção geral sobre o que quer estudar [...] [pois é preciso] [...] estabelecer as fronteiras em relação ao que será estudado. É impossível para qualquer investigador cobrir todos os aspectos de um problema (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.50-51).

O referencial teórico que precede esta investigação teve por objetivo delimitar as fronteiras acerca do fenômeno focado - a decisão de exportar -, para que se mantenha nas hostes do psicossocial subjetivo. Strauss e Corbin (2008) abrem a possibilidade do emprego de um desenvolvimento teórico precedente à pesquisa, assim como Charmaz (2007), que critica o viés positivista da Teoria Fundamentada nos Dados, e afirma serem justamente os pressupostos epistemológicos que o pesquisador traz para a pesquisa como os definidores da forma como esses elementos são utilizados. Também nos valemos dos ensinamentos de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) e Fernandes e Maia (2001), mormente nos procedimentos de análise dos dados.

É em função de possibilitarem uma delimitação mais específica acerca do problema de pesquisa que recorro a Strauss e Corbin (2008), uma vez que os mesmos apresentaram uma formatação mais estruturada através de uma série de procedimentos e técnicas significativamente mais fáceis a um catecúmeno.

3.2 A fonte dos dados

A Teoria Fundamentada nos Dados é uma metodologia adequada quando envolve

situações em que os indivíduos lidam e interagem em um contexto específico. Exemplos utilizados por Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) envolvem: gestores de pequenas construtoras lidando com a influência governamental em seus negócios; dirigentes no processo de mudança estratégica de organizações exitosas; fisioterapeutas na gestão de suas clínicas; comportamento do consumidor em situações específicas.

Assim, uma investigação pretensamente voltada para a compreensão do comportamento de exportação por parte do empresariado, também se enquadra neste perfil. Cabe a este tópico, definir a área substantiva a que se dedica esta investigação, que como salienta Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), é um reflexo dos interesses de pesquisa do pesquisador ou de seu orientador e é decorrente do resultado de outras pesquisas.

A definição da área esclarece onde esta se situa, quem são os sujeitos da pesquisa, o que fazem, bem como a forma com que se dá a escolha dos informantes.

3.2.1 A definição da área substantiva

Com o propósito de compreender as razões que levam somente uma reduzida parcela das empresas do setor moveleiro da cidade de Arapongas a buscarem a alternativa do comércio exterior para a colocação de sua produção é que se delineou a pergunta de partida.

Percebemos uma lacuna das teorias que buscam explicar a baixa inserção de alguns setores produtivos no processo de exportação, que poderia ser suprida com pesquisas que privilegiassem outro ponto de vista. O ponto de vista dos envolvidos.

A cidade de Arapongas, com uma área total de 381 km², emancipada em 1947, com população estimada em 101 mil habitantes, dista 381 km da capital Curitiba, e 35 km da cidade de Londrina. Tem um PIB próximo a R\$ 1.300 bilhões de acordo com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2009).

A indústria moveleira de Arapongas compreendendo 181 (cento e oitenta e uma) empresas regularmente constituídas, compreendem a comunidade empresarial a

que se volta esta pesquisa, delimitando a área substantiva desta. Os sujeitos da pesquisa são os empresários desta comunidade à frente de seus negócios. É na conduta psicossocial subjetiva destes sujeitos que procuramos respostas para compreender a conduta exportadora adotada por uma parcela desta comunidade empresarial.

Algumas peculiaridades que caracterizam esta comunidade de empresários mostraram-se um facilitador para a consecução da investigação. A primeira delas é que, por ser um parque fabril relativamente recente e composto por micro e pequenas empresas, os proprietários destas, em sua maioria, ainda são os que estão à frente de sua administração, o que torna o acesso a eles, consideravelmente mais fácil.

A segunda delas é justamente a presença do fenômeno² pesquisado, qual seja, a conduta exportadora envolta em um contexto econômico e social muito particular, bem como a elevada incidência percentual de empresas que não exportam, causa que determinou o interesse por aprofundar o entendimento neste fenômeno.

Outra característica facilitadora para a pesquisa é o fato das empresas se encontrarem geograficamente próximas entre si, o que, por um lado facilitou a coleta de dados, e por outro expôs claramente o problema de pesquisa, quando se percebe duas empresas, uma ao lado da outra, sendo que a primeira exporta e a segunda, não.

3.2.2 A escolha dos entrevistados

Godói e Mattos (2006) referem-se à decisão sobre quem, quanto e, quantas vezes entrevistar como inevitável, mas no mais das vezes incômoda, visto não ser possível contar com simples receitas ou recorrer a formulas matemáticas comuns aos métodos quantitativos.

Alguns investigadores seguem o critério de entrevistar o maior número possível de

² O conceito de fenômeno aqui adotado é tomado de Strauss e Corbin (2008) que os define como “[...] padrões de acontecimentos, fatos ou ações/interações que representem o que as pessoas fazem ou dizem, sozinhas ou juntas, em resposta aos problemas e situações nas quais elas se encontram (STRAUSS ; CORBIN, 2008, p. 130).

pessoas relacionadas ao tema, de forma a cobrir ao máximo a diversidade, enquanto outros se valem da estratégia de saturação, ou seja, à medida que se vivencia casos similares, o investigador adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento de propriedades de categoria (GODOI; MATTOS, 2006). Strauss e Corbin (2008) definem saturação teórica como o ponto em que as categorias encontradas começam a estabilizar e novas entrevistas não trazem nada de novo ao pesquisador.

Ichikawa e Santos (2001, p.6) colocam da seguinte forma “O pesquisador escolhe alguns grupos que irão ajudar a gerar, na extensão mais plena, tantas propriedades de categorias quanto possível, e que contribuirão para relacionar categorias umas às outras e às suas propriedades.”

Quanto à forma de definição dos elementos de estudo, iniciei utilizando alguns princípios da amostra teórica, cuja característica é de sua construção ser realizada na medida em que a análise dos dados é processada, o que significa que “[...] a amostragem, em vez de ser predeterminada antes de começar a pesquisa, se desenvolve durante o processo” (Strauss; Corbin, 2008, p.195).

Bianchi e Ikeda (2008), abordando o entendimento sobre o que é uma amostra teórica explicam que esta é definida Intencionalmente formando-se um grupo alvo para o estudo e, ao longo dos trabalhos, este grupo se torna ‘teórico’ “[...] à medida que suporta a criação de hipóteses e desenvolve teorias” (BIANCHI; IKEDA, 2008, p. 240).

Para ser o mais assertivo possível no início do processo de coleta de dados, busquei identificar representantes que, pela sua história no contexto da indústria moveleira de Arapongas, pudessem ser fontes promissoras acerca de eventos capazes de subsidiar a construção de uma compreensão substantiva tendo por base o nome das empresas com conduta exportadora, capturados nos relatórios anuais de Empresas Brasileiras Exportadoras por Unidades da Federação (2006, 2007, 2008), disponibilizados pelo MDIC (2009).

Centrada em identificar a conduta psicossocial subjetiva de empresários do setor moveleiro de Arapongas - PR, em relação a sua conduta de exportação, foram eleitos provisoriamente dentro deste grupo aqueles que entendi que seriam os mais adequados, em vários aspectos, para a consecução da pesquisa.

Para tanto, recorri a duas estratégias: um segundo levantamento com base em fonte bibliográfica³ e três entrevistas exploratórias. A primeira junto a um dos empresários com conduta exportadora, a segunda com o diretor executivo do CONEX *Furniture Brazil*⁴, e a terceira com o diretor administrativo do SIMA⁵.

Enquanto as fontes bibliográficas permitiram identificar as empresas exportadoras, seus fundadores, datas de fundação e um pouco de sua história; as entrevistas permitiram identificar quais empresários tiveram um papel relevante no fomento ao processo de exportação. Desta análise foi possível antever algumas características que seriam consideradas para a escolha dos futuros entrevistados.

À medida que a análise foi sendo processada, a amostragem teórica deu lugar à amostragem discriminada. Ao fazer amostragem discriminada, a intenção foi a de eleger empresários capazes de maximizar as oportunidades de fazer análise comparativa de forma a validar ou negar as interpretações dadas aos fenômenos analisados.

3.3 A coleta dos dados

Entrevistas em profundidade são uma das opções de coleta de dados quando se utiliza Teoria Fundamentada nos Dados, pois permitem uma exploração detalhada de um tópico em particular ou de uma experiência, sendo, portanto, útil na investigação interpretativa, explica Charmaz (2007).

Em relação à forma de construção das questões de entrevista qualitativa, Patton (1986) considera três modalidades principais: a) a entrevista convencional livre em torno de um tema, em que as perguntas são elaboradas no curso natural da

3 Plantando chaminés: projeto histórico e biográfico do parque moveleiro de Arapongas, escrito pela historiadora Nanci Vasconcelos de Souza, edição patrocinada pelo Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas – SIMA, como parte dos eventos comemorativos dos vinte anos de sua fundação, e onde são apresentadas as empresas e seus fundadores cobrindo o período de 1965 a 1998. N.A.

4 O CONEX FURNITURE BRAZIL é um consórcio exportador de móveis brasileiros que reúne 11 (onze) importantes e tradicionais indústrias do setor moveleiro de Arapongas, voltados a atender ao mercado internacional. (CONEX. Disponível em: <www.furniturebrazil.net> Acesso em: 23 mai. 2008).

5 O SIMA foi fundado em 1978, com a denominação Associação dos Moveleiros de Arapongas, transformou-se através da Portaria Ministerial, em Sindicato no ano de 1982. Congrega 60 (sessenta) empresas do setor. (SIMA. Disponível em: <www.sima.org.br> Acesso em: 11 mar. 2008).

interação entre entrevista e entrevistador; b) a entrevista baseada em roteiro, na qual as questões são previamente construídas cabendo ao entrevistador escolher que perguntas serão apresentadas e a ordem da sua formulação; e c) a entrevista padronizada aberta, em que as questões são apresentadas de forma ordenada e por igual para todos os entrevistados (PATTON, 1986).

A opção foi pela utilização de um roteiro pré-elaborado, mas com flexibilidade para elaborá-lo ou não, conforme o curso da entrevista, visto que esta forma propicia oportunidades para motivar e esclarecer o respondente; permite flexibilidade ao questionar o respondente ao determinar a sequência e ao escolher as palavras apropriadas; permite também maior controle sobre a situação e, além disso, permite maior avaliação da validade das respostas mediante a observação do comportamento não verbal do respondente, conforme Lodi (1991).

Estas características são relevantes na medida em que as perguntas desempenham um papel fundamental na técnica da Teoria Fundamentada nos Dados, pois deixam que o fenômeno em estudo possa emergir na medida em que a análise vai se processando e as perguntas sendo reformuladas de maneira a serem orientadas e focadas para o fenômeno estudado, como expõem Fernandes e Maia (2001).

3.3.1 As entrevistas

Alguns cuidados sugeridos por Charmaz (2007) foram considerados quando da preparação do nosso guia de entrevistas: a) criar certa quantidade ordenada de tópicos por área lembrando-se que esta ordem poderá ser alterada no decurso da entrevista; b) formular as questões ou tópicos da entrevista de modo a ajudar a responder as perguntas da pesquisa; c) usar de uma linguagem compreensível e acessível ao entrevistado; d) não conduzir as respostas; e) não se esquecer das perguntas genéricas quanto ao nome, à idade, etc., e as perguntas específicas quanto à posição na companhia, número de anos trabalhados, etc.

Strauss e Corbin (2008) percebem variações múltiplas nos níveis das perguntas oscilando entre questões substanciais e questões teóricas. As primeiras têm um caráter mais prático, tal como: 'Quais são os tipos de produtos da indústria moveleira

mais demandados pela Europa?'. Já as questões teóricas são aquelas relacionadas ao desenvolvimento da teoria e exigem um exame minucioso em busca de pistas reveladoras, por exemplo: 'Como as imagens de uma biografia futura afetam a decisão dos empresários em relação à opção de exportar?'

Lembram os autores que "Uma boa pergunta é aquela que conduz o pesquisador a respostas que trabalham para o desenvolvimento de formulação teórica" (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.82).

Em diferentes estágios da entrevista foram utilizados distintos tipos de questões como ensina Charmaz (2007): a) quando a entrevista esta se iniciando – 'Você poderia me contar como é que foi que aconteceu de você começar a indústria de móveis?', 'Que aconteceu que te levou a...?', 'Como era sua vida antes de...?'; b) quando a entrevista se encontra pelo meio – 'Como você reagiu quando...?'; 'Quando você aprendeu sobre isso?', 'Qual foi o impacto imediato sobre sua vida?'; e c) questões de encerramento – 'Como isto mudou sua ideia sobre...?'; 'Que conselho daria para alguém com este problema?', 'Se pudesse voltar atrás, você...?'

A autora também destaca que não só as respostas podem dar informações, mas também os gestos do respondente, sua expressão, tom de voz, e etc., que precisam ser observados e anotados (CHARMAZ, 2007).

Ao todo foram 12 (doze) entrevistados, sendo 9 (nove) exportadores e 3 (três) não exportadores, totalizando cerca de 810 (oitocentos e dez) minutos em 18 (dezoito) entrevistas. Os entrevistados estão identificados em suas falas ao longo do texto pela letra 'R' seguida de um número que lhe foi atribuído de 1 (um) a 12 (doze) e a letra 'E' seguida do número que identifica de qual das entrevistas foi subtraída determinada fala. Desta forma, a identificação R3E2 está associada ao respondente 3, entrevista 2. Para preservar a identidade das empresas, quando mencionados, seus nomes foram alterados para letras do alfabeto grego.

As seções de entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados valendo-se de um gravador digital, capaz de permitir a manipulação do áudio, facilitando a transcrição e inserção dentro de softwares de análise. Momentos e situações consideradas relevantes em que não foram permitidas as gravações tiveram seu registro elaborado por escrito.

Todas as entrevistas e notas foram devidamente transcritas. As entrevistas

concentraram-se no período de julho de 2008 a agosto de 2009, e a auditoria final foi realizada com dois respondentes que não haviam participado das entrevistas, mas por ocuparem cargos que os tornava próximos destes empresários, foram considerados de relevância.

Um deles trabalhou como consultor do SEBRAE atendendo justamente a este grupo de empresários e o outro atuou como gerente de crédito empresarial do Banco do Brasil em Arapongas, com intenso convívio com os entrevistados.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados é a fase central na Teoria Fundamentada nos Dados e duas tarefas são tidas como essenciais por Strauss e Corbin (2008): elaborar questionamentos sobre os possíveis significados de cada incidente⁶ e a elaboração de comparações sistemáticas entre incidentes. Portanto, cabe ao pesquisador, em conjunto com os informantes, recontar e explicar suas experiências que permitirão uma proposta de teoria: um conjunto integrado de proposições que trazem compreensão à conduta exportadora do grupo em estudo. Strauss e Corbin (2008) fazem uma analogia que ilustra com muita clareza o objetivo final que procuramos:

A questão, [...] não é quantos dentes tem um determinado cavalo, mas sim, o que a análise dos dentes (número, tamanho, formato, cuidado, cor da gengiva, etc.) e a comparação deles com os dentes de outros cavalos nos diz sobre a condição de saúde deste cavalo e de sua capacidade presumida de ganhar uma corrida. Queremos saber em que cavalo apostar (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.88).

Neste processo de análise, ensinam Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), os dados coletados junto aos informantes precisam revelar o comportamento dos indivíduos em face de situações específicas e não devem ser entendidos como representantes de uma realidade objetiva, externa aos sujeitos, mas sim como reconstruções de suas experiências.

Para alcançar esta proposta, o método da Teoria Fundamentada nos Dados se vale

⁶ Incidente será entendido como: “uma palavra ou frase que chame a atenção do analista por ser importante ou analiticamente interessante.” (STRAUSS ; CORBIN, 2008, p. 96).

de um conjunto de procedimentos sistemáticos de análise dos dados que são organizados em uma sequência que tende do menos complexo ao mais complexo, mas ao mesmo tempo em um movimento circular de construção e reconstrução, contemplando seguidas idas ao campo, até este processo ficar saturado.

Este conjunto de procedimentos denominados de codificação requer dividir, conceituar e estabelecer relações, sempre através da comparação entre incidentes até poderem ser designados em categorias. Para tanto, algumas técnicas e procedimentos orientam esta tarefa e têm por objetivo atenuar os preconceitos do pesquisador do processo interpretativo, afirmam Bandeira-de-Mello e Cunha (2006).

A próxima seção busca dar transparência à forma de análise dos dados a partir da apresentação das técnicas e procedimentos utilizados. O primeiro passo é explicitar o que são as técnicas de comparação de dados utilizadas na identificação das propriedades que caracterizam dado incidente.

Em seguida é feita uma abordagem sobre a sequência de etapas envolvidas no processo de codificação, quais sejam: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva e, por fim, são apresentadas algumas características do *software Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)* utilizado como apoio no armazenamento, controle e organização dos dados coletados.

3.4.1 Técnicas de comparação entre os dados

A realização de comparações e a formulação de perguntas são as duas operações que fundamentam o desenvolvimento da Teoria Fundamentada nos Dados, sendo que é através das comparações que nascem as propriedades, que por sua vez, se prestarão para examinar o incidente ou objeto dos dados, ressaltam Strauss e Corbin (2008).

As comparações podem ser de dois tipos: teóricas e incidente-incidente. As comparações teóricas são feitas, conforme ensinam Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), no início das análises ou sempre que surge algo novo nos dados, mas predominam na fase de micro análise que é justamente o momento em que a análise se volta para o detalhamento linha por linha dos dados coletados a fim de gerar

categorias iniciais.

As comparações teóricas buscam identificar similaridades ou diferenças entre conceitos abstratos a fim de revelar possíveis propriedades e dimensões nem sempre evidentes para o analista e, para tanto, Strauss e Corbin (2008) propõem o uso de duas técnicas: a técnica *flip-flop* e a comparação sistemática.

A técnica *flip-flop* busca nos opostos ou nos extremos uma forma de descobrir propriedades importantes. A técnica consiste em tomar um conceito e buscar seu oposto ou seu avesso e elaborar questões sobre o que aconteceria caso uma determinada situação se apresentasse exatamente ao contrário do que foi narrado ou descrito. Este procedimento ajudará a identificar as propriedades que cercam o conceito focado.

A técnica de comparação sistemática, por sua vez, consiste em comparar as propriedades de um incidente presente nos dados coletados com as propriedades de outro incidente, cuja origem pode ser a própria experiência de quem está realizando a análise ou presente em alguma literatura, de forma a identificar o quanto estes incidentes apresentam de similaridades em suas propriedades. Portanto, na comparação sistêmica reporta-se a incidentes externos aos dados.

A comparação sistemática pode ser do tipo fechada ou do tipo incomum. A comparação sistemática do tipo fechada é exemplificada da seguinte forma:

[...] seria comparar o conceito de 'experimentação limitada' de drogas com o conceito de 'usuário ocasional' de álcool, considerando os qualificadores 'limitada' e 'ocasional' como dimensões de propriedade de frequência e considerando que álcool e droga têm o potencial de serem substâncias que viciam (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.98).

Já um exemplo de comparação incomum seria comparar 'experimentação limitada' de drogas com o conceito de 'violinista profissional', assim descrito por Strauss e Corbin (2008):

Primeiro, teríamos que listar as propriedades de 'violinista profissional' (ex: frequência de prática, intensidade do toque, demandas de tempo e viagem, grau de interesse em tocar em relação ao interesse em outras atividades). Depois, teríamos que ver se algumas dessas propriedades se aplicam ao uso de drogas. [...] Podemos pensar na frequência do uso de drogas, na intensidade da experiência, no tempo gasto para obter e para usar drogas, no grau de interesse nessa atividade, no grau de interesse em outras atividades quando usa drogas, etc. (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.98-99).

Por sua vez, comparações incidente-incidente significam confrontar incidentes entre si no nível de suas propriedades ou no nível de suas dimensões em busca de similaridades e diferenças que possibilitem o agrupamento em categorias. Strauss e Corbin (2008) enfatizam que se trata de comparar segundo as propriedades e as dimensões inerentes ao incidente ou evento, agrupando coisas parecidas com coisas parecidas.

Observar a diferença entre as comparações incidente-incidente e as comparações sistêmicas. Enquanto a primeira considera incidentes pertencentes aos dados, procurando similaridades e diferenças entre suas propriedades para validar as distintas categorias; a segunda realiza as comparações considerando incidentes externos aos dados com o objetivo de ajudar no reconhecimento de propriedades. Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) traduzem da seguinte forma o papel desempenhado por cada uma das estratégias de comparação:

As comparações teóricas são feitas nas fases iniciais do processo de pesquisa ou quando algo novo surge nos dados. Tem essa denominação, porque contribuem na identificação de categorias conceituais, suas propriedades e dimensões. [...] As comparações incidente-incidente são feitas somente quando já existem possíveis categorias definidas em suas propriedades e dimensões: caso uma nova observação, ou incidente, tenha as mesmas propriedades de alguma categoria já identificada, ambas são associadas e a fundamentação empírica da categoria aumenta (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006, p.250).

A figura 1 apresenta as possibilidades de análise para palavras, frases ou parágrafos. Por fim, alertam Strauss e Corbin (2008) para necessidade de ser vigilante quanto à tendência a aceitação ou rejeição das palavras ou das explicações dadas pelos informantes sem questionar o que está sendo dito. Ensinam os autores que na presença de termos como: 'sempre'; 'nunca'; 'todo mundo'; 'todos sabem que é assim' são expressões que requerem um olhar mais acurado e devem "[...] acionar uma bandeira vermelha em nossa mente" (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.100).

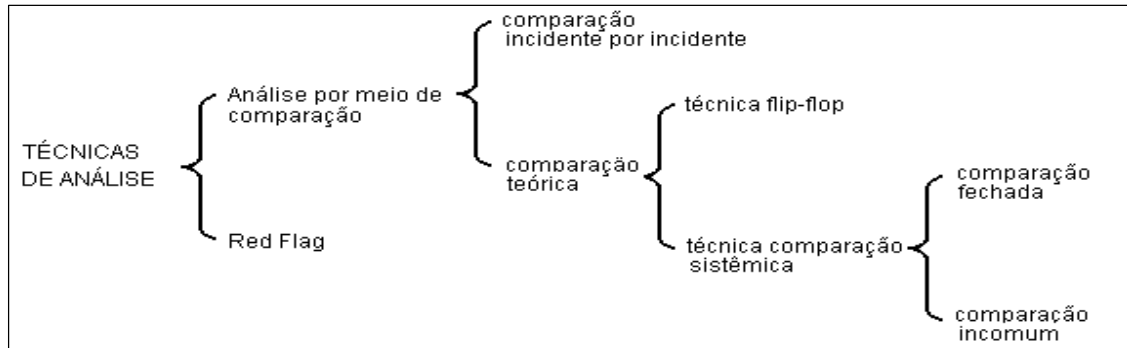


Fig. 1 - **Análise de palavras, frases e parágrafos**

Fonte: Baseado em Strauss e Corbin (2008)

Estas ferramentas de análise buscam aumentar a sensibilidade e ajudar o analista a reconhecer tendências ao mesmo tempo em que servem de auxílio na superação de bloqueios analíticos, explicam Strauss e Corbin (2008), facilitando o processo de análise que se inicia pela codificação aberta.

3.4.2 O processo de codificação

Codificação, conforme Charmaz (2007), significa categorizar segmentos de dados com um nome conciso que resume e ao mesmo tempo define cada partícula dos dados. É, segundo a autora, o eixo central que conecta a coleção de dados com o desenvolvimento de uma teoria capaz de explicá-los e/ou compreendê-los, e segue um procedimento de etapas que culminam com uma cadeia de condições, ações/interações e consequências que permitem orientar o investigador na busca de uma teoria substantiva (CHARMAZ, 2007).

3.4.2.1 A codificação aberta

O termo codificação aberta é uma referência à necessidade de abrir o texto e expor pensamentos, ideias e significados que ele contém. Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) explicam que a codificação aberta envolve, portanto: a quebra, a análise, a comparação, a conceituação e a categorização dos dados.

As etapas da codificação aberta podem ser assim ordenadas: a) rotular os distintos conceitos; b) criar categorias a partir dos conceitos; c) desenvolver cada categoria em termos de suas propriedades; d) desenvolver cada categoria em termos de suas dimensões; e e) definir a categoria a que pertence cada conceito.

Um conceito “É uma representação abstrata de um fato, de um objeto ou de uma ação/interação que um pesquisador identifica como importante nos dados”, definem Strauss e Corbin (2008, p.105), e a conceituação é uma estratégia que permitirá ao analista agrupar fatos, acontecimentos e objetos similares, segundo características que compartilhem, de forma a agrupá-los em categorias.

A descoberta e rotulação de conceitos são tarefas de abstração e utilizam a micro análise dos dados e a elaboração de questões que visem esclarecer melhor determinado incidente, ideia, evento ou ato distinto contidos nos dados.

A micro análise consiste na análise detalhada dos dados palavra por palavra, linha por linha, parágrafo por parágrafo utilizando as técnicas de comparação e *red flag*⁷. A micro análise e a elaboração de questões permitirão discernir o leque de potenciais significados contido na fala dos informantes.

Deparando-se com um conceito, sua rotulação é definida pelo analista tendo em vista as imagens ou significados que o conceito evoca quando examinados comparativamente e dentro do contexto. Por ‘dentro do conceito’ entende-se a situação na qual o fato está incorporado. O nome pode também ser retirado das palavras dos informantes, ao que se denomina ‘código *in vivo*’ (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Tendo acumulado uma série de conceitos, o próximo passo é iniciar o processo de agrupá-los em categorias. As categorias são conceitos que representam as ideias analíticas importantes que emergem dos dados. Estas ideias são denominadas fenômenos e “[...] representam problemas, questões preocupações e assuntos que são importantes para aquilo que está sendo estudado.”, explanam Strauss e Corbin (2008, p.115). Portanto, no processo de codificação, categorias representam fenômenos e significam que se procura por:

[...] padrões repetidos de acontecimentos, fatos ou ações/interações que representem o que as pessoas fazem ou dizem, sozinhas ou

⁷ Termo utilizado por Strauss e Corbin (2008) para designar algum fenômeno ou expressão que necessitará ser analisado mais atentamente. (NA)

juntas, em resposta aos problemas e situações nas quais elas se encontram (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.130).

A construção destas categorias, elucidam Fernandes e Maia (2001), é resultado do estabelecimento de relações de similaridade entre conceitos que parecem associar-se ao mesmo fenômeno e lembram que esta associação não só é provisória, como também não é mutuamente exclusiva, ou seja, um mesmo conceito pode integrar duas categorias distintas. Fernandes e Maia (2001, p. 57) ressaltam que:

O processo que conduz dos conceitos às categorias conceituais assenta de novo na alternância entre o questionamento e a comparação [...] identificando relações de similaridade e contribuindo para a construção de categorias abstratas.

Desta forma, o investigador identifica relações de similaridade que reúnem alguns conceitos e que, ao receberem um nome específico, dão origem a uma categoria conceitual. A nomeação da categoria, ensinam Fernandes e Maia (2001), pode derivar da influência dos conceitos identificados e da sua ligação lexical aos dados, como da sensibilidade do investigador, e também pode ter sua origem em significados veiculados na literatura.

Agora é preciso desenhar as propriedades inerentes a cada categoria conceitual. Propriedades, explicam Strauss e Corbin (2008, p.117), “[...] são características ou atributos, gerais ou específicos, de uma categoria”, ou seja, busca-se dar especificidade à categoria através da definição de suas características particulares de maneira a responder questões, tais como: ‘o que é’, ‘quando ocorre’, ‘porque ocorre’ e ‘qual sua frequência’.

A identificação das propriedades pode ser feita tanto por um processo de questionamento indutivo, identificando e notando no discurso as propriedades das categorias, quanto por um processo de questionamento dedutivo, partindo de propriedades gerais e posterior verificação junto aos dados relativos ao fenômeno em estudo.

Uma vez estabelecidas as propriedades de cada categoria, resta estipular as dimensões de cada propriedade. As dimensões, conforme Strauss e Corbin (2008, p. 117), “[...] representam a localização de uma propriedade ao longo de uma linha ou de uma faixa”. Os autores utilizam um exemplo usando o conceito de ‘cor’ para

explicar o que são as propriedades e as dimensões:

Suas propriedades incluem tonalidade, intensidade, matiz, etc. cada uma dessas propriedades pode ser dimensionada. Assim, a cor pode variar em tonalidade de escura para clara, em intensidade de alta para baixa e em matiz de brilhante para opaca. Tonalidade, intensidade e matiz são o que podemos chamar de 'propriedades gerais'. Elas se aplicam às cores, independente do objeto sob investigação (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.118).

Esse processo de identificação de propriedades e dimensões pode se ramificar em diferentes níveis hierárquicos, dando origem a uma estrutura de conceitos complexa e densa, ensinam Fernandes e Maia (2001), visto que cada propriedade, sendo ela própria uma categoria, pode ter em si própria as suas características, cada uma delas passível de dimensionamento. Este processo pode se repetir construindo uma árvore conceitual.

Mas além das propriedades distinguirem uma categoria, existe outro componente, denominado subcategoria. As subcategorias são especificações que definem melhor uma categoria ao denotar informações do tipo 'quando', 'onde', 'por que', 'quem', 'como' e 'com que' consequências um fenômeno tende a ocorrer. As subcategorias também têm propriedade e dimensão (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Portanto, uma subcategoria em vez de representar o fenômeno em si, como é o caso da categoria, está voltada para responder questões sobre este fenômeno, dando assim, um maior poder exploratório ao conceito. A figura 2 mostra um esquema dos distintos estágios do processo de codificação.

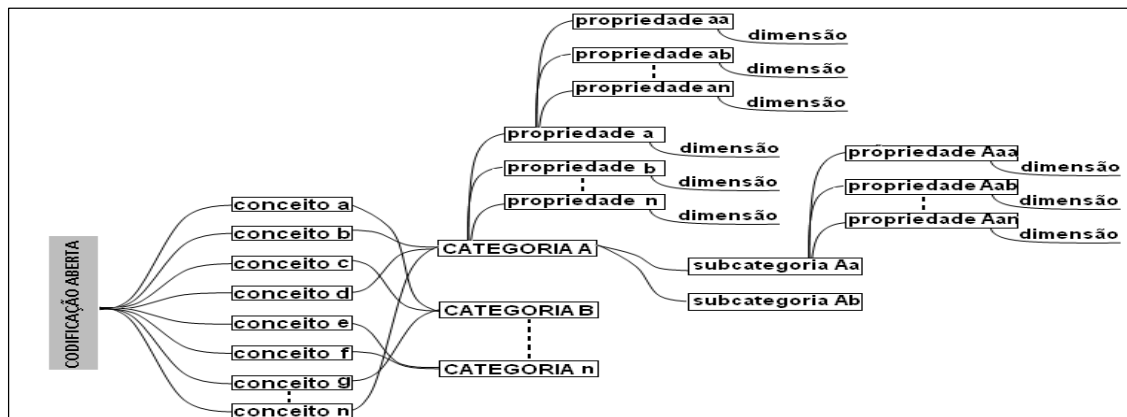


Fig. 2 - Estágios da codificação aberta
Fonte: Baseado em Strauss e Corbin (2008)

A codificação aberta, portanto, centra-se na identificação de categorias, sendo que à jusante busca aglutinar conceitos a partir de suas similaridades e à montante define suas propriedades e dimensões, bem como as subcategorias que ajudam a compreender dado fenômeno.

Fernandes e Maia (2001) colocam que a definição de propriedades e respectivas dimensões (e, por conseguinte, também as subcategorias), permitirão com a continuidade do processo de análise, identificar perfis para as categorias e, eventualmente, definir perfis padronizados cujo procedimento é denominado codificação axial.

3.4.2.2 Codificação axial

A codificação axial consiste em um conjunto de procedimentos através do qual os dados já conceituados são reorganizados com base no estabelecimento de ligações entre categorias, indo além das suas propriedades e dimensões.

O objetivo da codificação axial é dar início ao processo de reagrupamento dos dados que foram divididos durante a codificação aberta, relacionando categorias e subcategorias na busca de explicações mais precisas e completas sobre o fenômeno, ou seja, reconstrói-se aquilo que foi esmiuçado, permitindo então capturar um entendimento maior sobre os fenômenos estudados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

A codificação axial envolve, como instruem Strauss e Corbin (2008), algumas tarefas básicas como: a) dar continuidade à organização das propriedades de uma categoria e suas dimensões; b) identificar a variedade de condições, ações/interações e consequências associadas a um fenômeno; c) relacionar uma categoria à sua subcategoria por meio de declarações que denotem como elas se relacionam umas às outras; e d) procurar nos dados pistas que denotem como as principais categorias podem estar relacionadas umas às outras.

A busca na codificação axial responde questões do tipo: 'quando', 'onde', 'por que', 'quem', 'como' e 'com quais consequências', afirmam Strauss e Corbin (2008), colocando que a obtenção destas respostas significará relacionar estrutura e processo.

Por estrutura, os autores estão se referindo às condições que criam as circunstâncias nas quais problemas, questões, acontecimentos ou fatos pertencentes a um fenômeno surgem. Processos, por sua vez, são as respostas dadas pelas pessoas, organizações e comunidades aos problemas e questões. Estruturas e processos combinados permitirão um melhor acesso à compreensão dos fenômenos, entendem Strauss e Corbin (2008), que coloca que:

[...] se alguém estuda somente estrutura, descobre por que, mas não como certos fatos acontecem. Se estuda apenas processo, entende como pessoas agem/interagem, mas não o por que. É necessário estudar estrutura e processo para capturar a dinâmica e a natureza evolutiva dos fatos” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.127).

Strauss e Corbin (2008) propõem agrupar as declarações dos respondentes em um esquema que facilite a reunião e ordenação dos dados a partir de três componentes: condições, ações/interações e consequências.

As condições são obtidas a partir da reunião dos conceitos que respondem às questões ‘por que’, ‘onde’, ‘de que forma’ e ‘quando’. Juntas elas formam a estrutura, ou seja, as condições que criam circunstâncias ao surgimento de um fenômeno. As condições podem ser causais, fatos que influenciam os fenômenos; interventoras, quando mitigam ou alteram o impacto das condições causais; e contextuais, quando representadas por um conjunto de condições.

Estas circunstâncias fazem surgir ações/interações que são a resposta das pessoas ou grupos a estas circunstâncias e são representadas por questões: ‘quem’ e ‘como’, constituindo-se nos processos. As ações/interações podem ser rotineiras, quando executadas quase sem pensar, ou estratégicas, quando tomadas em resposta a situações problemáticas.

Estas ações/interações trazem consequências. As consequências são representadas por questões do tipo ‘o que acontece’. Esta trilogia é chamada por Strauss e Corbin (2008, p.128) como paradigma e o definem como “[...] uma perspectiva assumida em relação aos dados [...] que ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo sejam integrados”. A figura 3 representa esta sistematização.

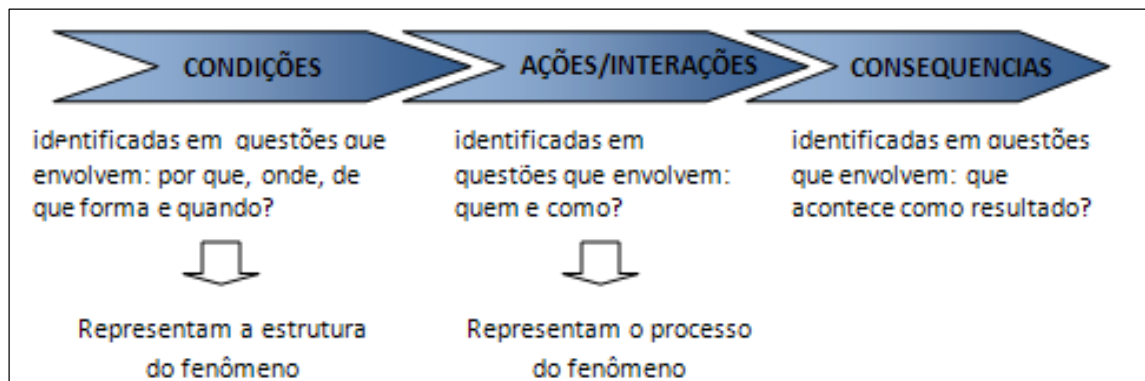


Fig. 3 - Esquema de sistematização para codificação axial
 Fonte: Modificado de Strauss e Corbin (2008)

Uma vez que as principais categorias são integradas é preciso refinar estas categorias ao que Strauss e Corbin (2008) denominam codificação seletiva.

3.4.2.3 A Codificação seletiva

A codificação seletiva tem por propósito integrar a teoria desenvolvida, identificando a(s) categoria (s) central (is) da teoria, com a(s) qual (is) todas as outras estão relacionadas. Além disso, ela permite identificar possíveis incoerências, categorias com fraca fundamentação empírica ou relações não estáveis. É nesta fase que o investigador constrói a história do fenômeno central de estudo, ensinam Fernandes e Maia (2001).

Strauss e Corbin (2008) sugerem um conjunto de orientações para facilitar este processo de integração iniciando por decidir a categoria central que se constituirá naquela a representar o tema principal da pesquisa. Uma forma de identificar a categoria central é escrever uma história procurando responder a questões como: 'Qual parece ser o problema principal com o qual os envolvidos parecem estar lutando?'; 'O que é que reiteradas vezes vem me incomodando?' e 'A que resultados leva isso?'.

Após a narração desta história, o pesquisador tem possibilidade de selecionar a categoria que melhor representa a história, colocando-a na condição de categoria central. Esta categoria central, esclarecem os autores, necessita atender aos seguintes critérios:

- a) todas as demais categorias importantes podem ser relacionadas a ela;
- b) ela deve aparecer frequentemente nos dados;
- c) a explicação que resulta da relação entre as categorias é lógica e consistente;
- d) o nome que descreve a categoria central deve ser suficientemente abstrato a ponto de permitir sua utilização em outras áreas substantivas;
- e) o refinamento do conceito aumenta a profundidade e o poder explicativo da teoria; e
- f) o conceito consegue explicar variações e também o ponto principal dos dados de maneira a permitir explicar casos contraditórios ou alternativos em termos dessa ideia central.

A segunda orientação dos autores é sobre a necessidade de estabelecer as relações das categorias subsidiárias com a categoria central, considerando também suas propriedades e dimensões. Fernandes e Maia (2001) colocam desta forma o processo:

O relacionamento das diversas categorias à categoria central é feito por meio do paradigma axial: condições, contexto, estratégias e consequências. [...] Esta identificação ordena as categorias subsidiárias em relações paradigmáticas, assumindo deste modo a teoria construída uma ordem narrativa do tipo: A (condições) leva ao B (fenômeno) que surge num C (contexto) que leva a D (ações), e depois, leva a E (consequências) (FERNANDES; MAIA, 2001, p.61).

Uma vez destacado o esquema teórico, o investigador está pronto para refinar a teoria, podando os excessos e completando as categorias mal desenvolvidas para enfim ser validada através da comparação com os dados brutos ou de sua apresentação aos informantes para ver a reação deles, que devem reconhecer a teoria como capaz de explicar o fenômeno. Vale lembrar que o propósito desta investigação está voltado a compreender uma conduta psicossocial subjetiva e não construir uma teoria que explique tal conduta.

3.5 O software utilizado e a sequência percorrida

Para as atividades de análise, foi utilizado o apoio do software para análise qualitativa de dados ATLAS/ti, versão 5.5, desenvolvido pela *Scientific Software Development*, e criado visando principalmente sua utilização em Teoria Fundamentada nos Dados.

A seguir são apresentadas as características principais deste software e as razões que me levaram a optar por ele em detrimento de outras possibilidades. Na sequência procuro delinear o encadeamento dos procedimentos que segui valendo-me do ATLAS/ti, com a intenção de familiarizar o leitor menos versado na utilização deste programa, quanto aos artifícios e facilidades que ele disponibiliza. Este tópico explicita como realizei o trabalho em âmbito textual e em âmbito conceitual valendo-me do ATLAS/ti.

No âmbito textual, compreendendo as atividades básicas de segmentação do texto e sua codificação, que em última instância é uma forma de redução dos dados, parti de um grande volume de informações, das quais selecionei alguns fragmentos considerados relevantes, agrupando-os em conceitos mais globais denominados códigos.

O âmbito conceitual implicou analisar estes elementos a partir de seus significados. Realizei este trabalho mediante novas reduções de dados: agrupando-os em famílias, estabelecendo relações entre os componentes e valendo-me de representações gráficas.

3.5.1 Apresentando o ATLAS/ti

O ATLAS/ti é uma das ferramentas de informática conhecidas pelo nome genérico de CAQDAS. Tem como objetivo facilitar a análise qualitativa, principalmente quando o volume de dados é grande. O quadro 2, tomado de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), apresenta os principais elementos do ATLAS/ti.

Afora a facilidade que o software traz quanto à administração e seleção dos dados e anotações, outra grande vantagem, apontada por Bandeira-de-Mello e Cunha

(2006), é em relação a permitir a auditoria, pelos leitores, necessária para verificar a validade e confiabilidade dos resultados.

Dois relatórios gerados pelo programa possibilitam o processo de auditoria. Enquanto um deles traz todo o histórico do processo de análise e de codificação, através da listagem, por ordem de data de criação de todos os elementos que culminaram com a versão final da teoria substantiva, o outro permite o acesso a toda descrição e comentários dos elementos da teoria, principalmente comentários de códigos e as notas de análise na íntegra, permitindo a quem lê seguir o raciocínio trilhado pelo pesquisador.

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Unidade hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>)	Reúne todos os dados e os demais elementos.
Documentos primários (<i>Primary documents</i>)	São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo e de checagem. São denominados de Px, onde x é o número de ordem.
Citações (<i>Quotes</i>)	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final.
Códigos (<i>Codes</i>)	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação (<i>groundedness</i>) e o de densidade (<i>density</i>) do código.
Notas de análise (<i>Memos</i>)	Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria.
Esquemas (<i>Netview</i>)	São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.
Comentário (<i>Comment</i>)	Todos os elementos podem e devem ser comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.

Quadro 2 - Principais elementos constitutivos do Atlas/ti

Fonte: Bandeira-de-Mello (2006, p. 441)

A opção por este software em detrimento a outros como o NUD*IST e NVivo foi decorrência dos seguintes fatores:

- g) é o software de CAQDAS disponível no mercado desde 1993, o que, de alguma forma, atesta sua confiabilidade;
- h) foi desenvolvido fundamentalmente para trabalhar com Teoria Fundamentada nos Dados;
- i) o preço para sua aquisição na versão para estudante é 40% mais barato que o NVivo e 60% mais barato que o NUD*IST;

- j) a disponibilidade de pesquisas realizadas no Brasil com Teoria Fundamentada nos Dados que utilizaram o ATLAS/ti é maior; e
- k) encontrei artigos narrando a forma de utilização do ATLAS/ti com mais facilidade.

Vale lembrar que esta ferramenta não tem a pretensão de automatizar o processo de análise, mas tão somente ajudar ao investigador, agilizando consideravelmente muitas das atividades implicadas na análise e interpretação qualitativa, como por exemplo, a segmentação do texto em forma de citações e a codificação e a escrita de comentários e anotações e, como esclarece Justicia (2005), praticamente a única diferença entre realizar a análise manual ou valendo-se do Atlas/Ti está na sistematização e em seu grau de exaustividade.

3.5.2 Utilizando o ATLAS/ti

Iniciei a análise após ter realizado a transcrição das três primeiras entrevistas que, juntamente com respectivos áudios, os introduzi como documentos no Atlas/ti criando uma Unidade Hermenêutica, no jargão do programa, a qual denominei 'A exportação compreendida pelo comportamento psicossocial subjetivo'. Posteriormente, inseri outros 16 (dezesesseis) arquivos, sendo 6 (seis) deles, entrevistas realizadas em revisitas aos informantes e uma revisão bibliográfica da formação sociocultural da população de Arapongas. Pelo gerenciador de documentos (*Primary Docs Manager*), todos os documentos podem ser visualizados e manipulados.

O primeiro passo da análise denominada de codificação aberta, em que os conceitos foram identificados e deram origem às categorias com suas respectivas propriedades e dimensões. Dei início, primeiramente, recortando as partes dos textos consideradas relevantes, sejam eventos, incidentes ou acontecimentos, sem necessariamente discriminá-los desta forma. No ATLAS/ti este procedimento é denominado de criação de citações (*quotes*) e pode ser listado e manipulado pelo gerenciador de citações (*quotation manager*).

Na medida em que destacava as citações, atribuí um rótulo de identificação cujos

termos procuraram remeter a imagens ou significados evocados pelo informante, sempre que possível associados a um adjetivo. Importante observar que não há um rótulo para cada citação, pois o rótulo, significando uma ideia, pode estar presente em distintas citações que apresentem associação com esta ideia.

Cada fenômeno rotulado deu origem a um conceito, que como explicam Strauss e Corbin (2008, p.105), conceitos são a “[...] representação abstrata de um fato, de um objeto ou de uma ação/interação que um pesquisador identifica como importante nos dados”. Na estrutura do Atlas/ti são denominados códigos (*codes*) e são acessados através de seu gerenciador de códigos (*code manager*).

No momento da rotulação das citações, cuidei para que algumas tivessem o recorte de áudio associado ao trecho transcrito, seja por terem algum elemento que despertou minha atenção, seja porque a transcrição não permitiu captar todo seu significado. O Atlas/ti oferece esta operação, denominada ancoragem, através de um comando de *hyperlink*.

Também fiz associações com *hyperlink* entre citações da mesma entrevista, seja por que os interpretei como continuação de uma fala, por conter contradições, seja por ser uma explanação de uma ideia, ou ainda justificativa ou expansão de uma ideia anterior. Desta forma, construí vínculos lógicos entre os elementos de maneira a facilitar as associações seguintes.

O Atlas/ti revela a existência do vínculo entre duas citações através dos sinais ‘<’ e ‘>’ nos extremos do termo que identificam o tipo de relação eleita para associar duas citações, quais sejam: continuação de (*continued by*); contradição (*contradicts*); crítica (*criticizes*); verbalização (*discusses*); expansão (*expands*); explanação (*explains*), justificação (*justifies*), e sustentação (*supports*). Estes termos aparecem logo abaixo da marcação da citação, na margem direita da tela de visualização. Outra maneira de visualização é através do gerenciador (*Hyperlink Manager*) disponível através da opção *Network* na barra de ferramentas.

Com o intuito de propiciar o gerenciamento destas associações, para cada uma delas elaborei notas explicativas, acessíveis pelo gerenciador de citações, elucidando a interpretação que motivou à associação. Além disso, elaborei notas explicativas para todos os códigos criados ressaltando as características da ideia que ele representa, bem como os critérios que fazem de uma citação candidata a ser

ligada a ele, como sugerem Bandeira-de-Mello e Cunha (2003).

O Atlas/ti sinaliza a existência de notas explicativas inserindo o símbolo '~' logo após o termo que identifica a citação, código ou memorando.

Uma vez elencados os conceitos, os agrupei de maneira a se constituírem em uma categoria conceitual, recebendo uma nova rotulação. Para rotular cada categoria, tomei um dos conceitos que se destacou como mais amplo e mais abstrato ou uma ideia que me pareceu trazer compreensão, de forma abrangente, ao conjunto de fenômenos agrupados.

O Atlas/ti permite duas formas de agrupamentos que dão origem às categorias: a) através da criação de famílias; e b) através da criação de vínculos. Agrupar distintos conceitos sob a égide de uma família, significa dizer que cada um destes conceitos pertence ou é propriedade desta família, ou ainda, “[...] são características ou atributos, gerais ou específicos, de uma categoria” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.117).

Portanto, ao designar um conjunto de códigos para uma determinada família, eu estava criando uma categoria e ao mesmo tempo definindo suas propriedades. A cada uma destas propriedades (os códigos que são originados da família) designei uma dimensão própria (alto/ baixo, grande/pequeno, muito/pouco), ou seja, a cada propriedade atribuí um gradiente dimensional.

Para determinar as propriedades de cada família, ou dito de outra forma, determinar quais códigos estariam arranjados no mesmo agrupamento, bem como posicionar cada propriedade ao longo de suas dimensões, recorri às ferramentas de comparação teórica, tanto por comparação sistêmica (fechada e incomum), quanto por comparação *flip-flop*. Estes processos os descrevi em notas criadas a cada família.

As operações de criação, visualização e edição de famílias são realizadas no Atlas/ti a partir da opção *Open Family Manager* disponível em *Documents/Edit family* para criar famílias de documentos, *Codes/Edit family* para criar famílias de códigos, e *Memos/Edit family* para criar famílias de memorandos.

A outra forma de geração de categorias que utilizei foi através da criação de vínculos. A diferença básica entre uma estratégia de associação e outra, está na finalidade de cada uma delas. Enquanto que na criação de famílias a ideia está

voltada a associar códigos que possuem uma relação de pertencimento, a criação de vínculos está voltada a associar relações paradigmáticas. Esta é a etapa de codificação axial, onde examinei as relações entre categorias para construir as proposições da teoria substantiva.

Conforme explicam Strauss e Corbin (2008), a relação paradigmática envolve a relação entre fenômenos que são condicionantes, interagentes ou consequentes. Utilizei neste momento a estratégia de comparações teóricas a fim de determinar propriedades e dimensões de cada categoria e respectivas subcategorias e comparações do tipo incidente-incidente.

O Atlas/ti oferece as seguintes opções no momento da criação de vínculo: é associado com (*is associated with*); é parte de (*is part of*); é causa de (*is cause of*); é uma contradição (*contradicts*); é um (*is a*); é propriedade de (*is property of*).

Entre as atividades de geração de categorias fui compelido a retornar ao campo com o propósito de colher novos dados junto aos respondentes a fim de diminuir dúvidas, esclarecer fatos, ampliar informações e validar conceitos.

A cada passo deste processo fui criando registros escritos das análises, como orientam Strauss e Corbin (2008), que os denominam memorandos. Nestas notas de análise busquei registrar o raciocínio que desenvolvi, os *insights* que tive, os resultados das comparações, entre outros, de forma a manter registrado meu caminho interpretativo. Manter estes registros é fundamental, explicam Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), pois:

[...] são o principal instrumento para futuras auditorias no processo de pesquisa utilizado e por isso o pesquisador deve ser claro, e ter em mente que outras pessoas ao lerem seus apontamentos devem ser capazes de seguir o mesmo caminho trilhado (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003, p. 8).

Embora cada um dos componentes do ATLAS/ti permitam a adição de um comentário (utilizando o comando *edit comment*), podemos entender os memorandos como comentários em um nível qualitativo superior, visto que são aquelas anotações oriundas do processo de análise, podendo abarcar notas na forma de lembretes para posterior análise ou ida a campo, hipóteses de trabalho, explicações sobre as relações encontradas, conclusões, etc., enquanto que os

comentários inseridos nos próprios documentos têm mais uma característica descritiva do que analítica.

Strauss e Corbin (2008) classificam os memorandos em três categorias: a) notas de codificação, que são os memorandos que contêm os produtos reais dos três tipos de codificação (aberta, axial e seletiva); b) notas teóricas, que são os memorandos que contêm considerações e as ideias do analista sobre a amostragem teórica; e c) notas operacionais, que são os memorandos que contêm direções de procedimento e lembretes.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2003), por sua vez, sugerem que se dê um código para cada memorando, que remeta à etapa da análise em que cada um deles foi gerado. Desta forma os memorandos que criei apresentam a seguinte codificação: OC, para quando gerados no processo de codificação aberta; AC, quando gerados no processo de codificação axial; SC, quando gerados no processo de codificação seletiva; e AT, quando referentes a revisitas à amostragem teórica.

Assim, cada memorando segue a classificação proposta por Strauss e Corbin (2008) e a nomenclatura proposta por Bandeira-de-Mello e Cunha (2003). Além disso, tomei o cuidado de datá-los e de ser o mais conceitual no momento de sua elaboração.

A geração dos memorandos no ATLAS/ti faz-se utilizando os comandos disponíveis no gerenciador de memorandos (*memo manager*). Um memorando pode estar associado a uma citação, a um código ou mesmo a outro memorando. Neste caso utiliza-se a opção *link memo to*, optando-se por uma destas possibilidades (*quotations, codes, memos*). Outra opção é a criação de memorandos sem associações. Neste caso a opção é *Create Free Memo*.

O próprio ATLAS/ti já embute a facilidade de dar um nome que associe o memorando à etapa de análise através de uma janela editável de título (*Title*) e a classificação do memorando com três opções (*Commentary, Theory, Memo*), bem como a possibilidade de inserir data e horário da geração do memorando através da opção *Insert Date/Time*.

3.6 Usando a primeira pessoa

Começo justificando o motivo para adotar, em algumas passagens uma narrativa impessoal e em outras, uma narrativa na primeira pessoa.

Glaser (1992) sugere que o pesquisador utilize a primeira pessoa nas pesquisas desenvolvidas valendo-se da Teoria Fundamentada nos Dados. Esta prática significa, como coloca Bandeira-de-Mello (2002), que o pesquisador ao assumir sua identidade compromete-se com os resultados e revela as razões de suas escolhas durante as análises.

Por outro lado, um texto no qual o pesquisador esconde-se na voz passiva da linguagem, significa a não assunção de suas posições e não torna claro o motivo de suas escolhas, agregando aos resultados “[...] uma grande dimensão de arbitrariedade, comprometendo a confiabilidade e a validade interna da teoria e a responsabilidade do pesquisador com os dados” (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002, p. 88).

Diante de tal colocação, procurei utilizar a primeira pessoa do singular em todos os momentos em que preponderou a minha atuação enquanto pesquisador, seja quando da utilização das técnicas de comparação inerentes ao método da Teoria Fundamentada nos Dados, seja nos exercícios de sensibilização aos quais me submeti para interpretar os dados que resultaram no desenvolvimento e refino da na compreensão da teoria.

Quando as ideias foram fruto da interação e troca de informações que ajudaram a aclarar conceitos, julguei interessante a utilização da primeira pessoa no plural, enquanto que, nos textos em que utilizo aporte bibliográfico mantive o tom de impessoalidade na narrativa.

4 COMPREENDENDO A OPÇÃO PELA CONDUTA EXPORTADORA

Com o objetivo de compreender a conduta psicossocial dos empresários do pólo moveleiro de Arapongas, tendo como base de investigação sua conduta exportadora, este capítulo tem o propósito de apresentar os elementos que fundamentam esta compreensão a partir da sua categoria principal.

Desenvolver uma apresentação em torno de uma categoria central envolve, ensinam Strauss e Corbin (2008, p. 238), “[...] redigir um esboço claro de história principal e analisar claramente as relações das categorias com esta história”. Valendo-me de cauteloso planejamento, de proposições norteadoras, do uso de citações descritivas e de diagramas explicativos, espero trazer o leitor para esta construção de uma forma mais envolvente do que a simples apresentação das análises permitiria. Antes, contudo, relembro um pouco de como se deu a coleta dos dados.

O primeiro passo da coleta de dados ocorreu em maio de 2008, com uma entrevista exploratória a um empresário exportador. Em seguida, foram entrevistados dois dirigentes de associações, que representam os interesses dos empresários moveleiros da cidade de Arapongas. O presidente do Sindicato da Indústria Moveleira de Arapongas – SIMA e o diretor do CONEX FURNITURE BRAZIL, consórcio exportador fundado por empresários do setor.

Definida a amostra teórica, o passo seguinte foi agendar com os empresários selecionados, o que resultou em três entrevistas, seguidas de outras três com distintos empresários. A primeira parte da análise envolveu este material, sendo que três deles foram revisitados para aprofundar o entendimento de algumas ideias que ficaram dúvidas ou que necessitaram maior aprofundamento.

Depois desta primeira investida aos dados, uma nova rodada de entrevistas foi necessária, envolvendo mais três empresários exportadores ainda não visitados. Aqui nossa amostra se torna discriminada, pois desejávamos a fala de empresários que tinham sido os precursores do movimento de exportação.

A história começava a ser construída, mas era necessário aprofundar a coleta de dados ouvindo empresários não exportadores. Três deles foram elencados por representarem as empresas de maior expressão e fundadas a mais de mais de 10

(dez) anos. No final contava com 18 (dezoito) entrevistas, oriundas de 12 (doze) empresários, totalizando aproximadamente 810 (oitocentos e dez) minutos de transcrições.

Vale lembrar que a narrativa que faço neste capítulo não segue a mesma sequência das análises realizadas. Na trajetória real, iniciei com as entrevistas tomadas aos empresários exportadores, de onde selecionei trechos que mostrassem um padrão de ação ou de interação entre os indivíduos, chamados incidentes, sempre focado em dados que pudessem ter um significado com potencial de explicação para a conduta exportadora destes empresários.

Em seguida, codifiquei cada uma destas falas através da comparação entre incidentes com a intenção de separá-los e agrupá-los de acordo com o estabelecimento de relações entre eles. Deste procedimento surgiram elementos que revelavam a existência de distintas características capazes de permitir uma tipologia com base na forma com que os empresários ingressaram na conduta exportadora e em relação a sua forma de procedê-la.

Desenvolvida esta tipologia e analisada a conduta psicossocial subjetiva destes empresários foi necessária nova visita ao campo, agora para colher dados dos empresários não exportadores, e que aí sim, levou ao desenvolvimento de uma categoria central.

Diferente deste curso, na narrativa que desenvolvo aqui, a primeira seção procura caracterizar de forma sucinta, as nascentes do povo de Arapongas, resgatando um pouco da forma como se deu a colonização destas terras, capitaneada pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, a origem dessa gente, suas motivações e a derrocada da cultura do café pela geada de 1975, obrigando estes agricultores a abandonar sua vocação agrícola, voltando-os para a indústria moveleira como forma de garantir a sobrevivência.

A segunda seção abre realmente o capítulo de análise dos dados em que a contraposição entre os papéis desempenhados para empresários exportadores e não exportadores, permitiram construir a categoria central, a qual denominei: busca de recompensa.

A partir da definição da categoria central, a seção seguinte mostra a identificação de distintas formas e distintos procedimentos levados a cabo pelos empresários

exportadores. Revelada a forma com que foram construídas as diferentes categorias de exportadores, passo a analisar a conduta psicossocial subjetiva de cada uma destas.

4.1 A Gênese do povo de Arapongas

A colonização da região norte novo⁸ do Paraná constitui um caso atípico no Brasil, em que sob o comando de uma empresa de capital privado inglês, promoveu-se um inédito e espetacular processo de ocupação territorial, completamente distinto do restante do país, relata Suzuki (2002).

Embora as terras do norte do Paraná já fossem ocupadas por tribos de índios kaingangas e por posseiros e grileiros, foi a partir da iniciativa de um modelo de (re)ocupação engendrado e liderado por Lord Lovat, a partir de 1927, que surgiu a composição da sociedade atual (TOMAZI, 1999).

A política da companhia de terras responsável por esta (re)ocupação, baseada na divisão da área em pequenas propriedades, ofereceu à maioria das famílias a possibilidade de possuir pela primeira vez a terra a plantar, e a propaganda planejada pelos agentes imobiliários deu conta de promover a região, ao construir uma imagem desta terra a ser desbravada calcada em expressões como: 'A Nova Canaã', 'o novo Eldorado' e 'a terra onde se anda sobre dinheiro' (ADUM, 2008).

O impulso inicial que motivou o deslocamento de crescentes contingentes populacionais de todas as regiões do país e de uma grande leva de imigrantes europeus em busca do norte do Paraná foi essa condição de novo 'Eldorado'. O espírito pioneiro e empreendedor nasceu da expectativa de uma oportunidade de progresso individual, dependente da coragem de explorar terras virgens e de iniciar

⁸ O norte velho (ou norte pioneiro) é a região localizada a nordeste do Estado, e sua ocupação começou no final do século XIX. Compreende a região de Tomazina, Ibaiti, Santo Antônio da Platina, Jacarezinho, Cambará, Bandeirantes, Cornélio Procópio, Uraí, e predominava a grande propriedade agrícola cuja colonização se deu por paulistas e mineiros. Já o norte novo vai do Rio Tibagi até as proximidades de Maringá, onde a atuação da CMNP foi determinante para sua colonização, e onde prevaleceu a pequena propriedade rural e grande incidência de imigrantes europeus e japoneses. Norte novíssimo compreende o território que se estende das proximidades de Maringá até as barrancas do Rio Paraná. Na região predominaram as colônias organizadas pelo Estado ou pelas imobiliárias particulares. Seus principais centros urbanos, além de Paranaíba, são Nova Esperança, Nova Londrina, Cianorte e Umuarama (TOMAZI, 1999).

o cultivo de um produto que somente depois de alguns anos poderia proporcionar rendimentos – o café.

Assim nascia a cidade de Arapongas, dividida em uma área urbana e outra rural, sendo esta repartida em glebas destinadas a distintas nacionalidades e onde a cultura do café reinava absoluta até os anos sessenta, a despeito dos sucessivos percalços advindos da instabilidade do comércio exterior.

Mas o golpe derradeiro veio com a geada negra de 1975 que praticamente devastou a cafeicultura do norte do Paraná. O alento para o município de Arapongas era que, alguns anos antes, lideranças da cidade já percebiam o risco da dependência da monocultura cafeeira e se mobilizaram para criar uma base de desenvolvimento calcada na indústria moveleira, que tem sua pedra fundamental lançada com a promulgação do Plano de Expansão Industrial, em abril de 1966.

Estas são as bases que forjaram o caráter desta gente de Arapongas.

4.1.1 A (re)ocupação do norte do Paraná

Em 1922, Arthur Bernardes toma posse como presidente e recebe o País com enorme dívida interna e externa; sem fundos nos cofres públicos e a economia em completa desordem, relata Brandt (1999). Uma das medidas tomadas pelo governo, a fim de buscar alternativas, foi desenvolver gestões para que empresários ingleses viessem ao Brasil estudar possibilidades com vistas à aplicação de capitais, narra Dos Santos (1977).

Como consequência, em 1923, chega procedente de Londres uma missão chefiada por Lord Montagu, ex-secretário das finanças da Inglaterra, acompanhado de técnicos em administração, banqueiros, comerciantes, industriais, e entre eles, estava Lord Simon Lovat, assessor em assuntos de agricultura e florestamento (DOS SANTOS, 1977).

Lord Lovat, em visita ao interior de São Paulo, se impressionou com a fertilidade das terras às margens do rio Paranapanema, haja vista seu interesse voltado à plantação de algodão, que a Inglaterra necessitava para suprir sua indústria têxtil,

toma a iniciativa de fundar em Londres a *Brazil Syndicate* Ltda. que, ato contínuo, adquire algumas fazendas em São Paulo iniciando a produção de algodão e o beneficiamento de fibras, relata Dos Santos (1977).

Como o resultado do algodão não foi satisfatório, Lord Lovat resolve em 1925, fundar em Londres, a *Paraná Plantations* Ltda., explica Dos Santos (1977), e estabelece no Brasil uma companhia subsidiária, com escritório central instalado em São Paulo, denominada Companhia de Terras Norte do Paraná (CTNP), que adquire 515.000 (quinhentos e quinze mil) alqueires de terras com o objetivo de loteá-las e vendê-las, bem como adquire também em 1928 a Companhia Ferroviária São Paulo-Paraná, que ligava Ourinhos a Cambará, cujo propósito era fazer o transporte de homens e mercadorias, como também escoar a produção em direção aos centros de comércio. A gerência da CTNP fica a cargo do inglês Arthur Thomas.

Com o desestímulo da atuação do capital estrangeiro promovida pelo Governo Federal à época do início da Segunda Grande Guerra e de encontro aos interesses ingleses que necessitavam de recursos financeiros para fazer frente aos gastos militares, a CTNP é vendida em 1944 a um grupo paulista tendo a frente Gastão Vidigal, Artur Bernardes Filho, os irmãos Soares Sampaio e Gastão de Mesquita Filho, e passa a denominar-se Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP) (DOS SANTOS, 1977).

Mas neste ínterim, a CTNP, seguindo o modelo inglês de parcelamento rural, foi abrindo a ferrovia ao longo do espigão⁹ e fundando patrimônios, que mais tarde dariam origem a cidades, a cada 10 (dez) ou 15 (quinze) quilômetros, sendo que a cada 100 (cem) quilômetros, seriam fundadas as cidades com destinação a capitais regionais. A denominação das cidades e seus patrimônios contemplou nomes indígenas como: Apucarana, Arapongas, Cambé, Ibiporã, Jandaia, Tapejara, Umuarama e outros de inspiração inglesa como Londrina, Rolândia, Cianorte e Lovat – atual cidade de Mandaguari.

A companhia de Terras Norte do Paraná adotou diretrizes bem definidas. As cidades destinadas a se tornarem núcleos econômicos de maior importância, seriam demarcadas de cem em cem quilômetros, aproximadamente. Entre estas, distanciados de 10 a 15

⁹ Espigão significa aqui, a parte mais alta de um morro ou uma serra. O corte do espigão, em várias fatias estreitas e compridas permitiam que cada propriedade tivesse simultaneamente acesso à água de um lado e à estrada do outro lado. N.A.

quilômetros um do outro, seriam fundados os patrimônios, centros comerciais e abastecedores intermediários. Tanto nas cidades como nos patrimônios, a área urbana apresentaria uma divisão em datas residenciais e comerciais (DOS SANTOS, 1977, p.77).

O processo de loteamento e ocupação da CTNP, teve início na segunda metade da década de 1920 e, em 1929 estrutura-se Londrina, o primeiro núcleo urbano de significativa importância, sediando a CTNP, e com a mesma função de capital regional, surge Maringá e posteriormente Cianorte e Umuarama, papel este que até a criação das mesmas, só vinha sendo reconhecido ao município de Londrina, explica Vercezi (2001). Os números finais da colonização são apresentados por Dos Santos (1977, p. 133):

No total, a Companhia [...] colonizou uma área correspondente a 1.321.499 hectares, ou ainda cerca de 13.166 km². Fundou 63 cidades e patrimônios, vendeu lotes e chácaras para 41.741 compradores, de área variável entre 5 e 30 alqueires e cerca de 70.000 datas urbanas com área média de 500m².

E para seduzir compradores para estas terras, a CTNP prepara publicações com o propósito de fazer propaganda do empreendimento imobiliário onde era valorizada a fertilidade da terra, a ausência de saúvas, a compra legal das terras, a eficiência das estradas de ferro e de rodagem e a pureza da água.

4.1.2 O discurso da Terra da Promissão

Adum (2008) atenta para um folheto propagandístico denominado 'O Norte do Paraná', publicado em 1941, pela CTNP onde a região é apresentada como um Eldorado, onde se faz ouro de tudo, a que Adum (2008) denomina de 'discurso da felicidade'. Mas é na década de 1970, que ocorre a maior influência para consolidar as representações sobre o norte do Paraná, com a publicação de um livro pela própria CMNP (até 1944 CTNP), em 1975.

Nessa publicação, além de reafirmar as imagens já veiculadas em seus textos anteriores, produz outras que atribuem novos sentidos à Terra da Promissão, agora apresentada como um exemplo pioneiro

de reforma agrária bem sucedida. Destaca, ainda, que as vantagens daqueles que buscavam o norte do Paraná residiam, em primeiro lugar, na possibilidade de se tornarem proprietários em um espaço onde havia harmonia entre cidade e campo, possibilitada por uma ampla rede de comunicação. Em segundo, na certeza do lucro fácil advindo da comercialização, tanto da produção cafeeira (exportação), quanto do excedente das culturas de subsistência. Soma-se a esses elementos o fato de que o recorte das propriedades estimulava a vida comunitária evitando o isolamento (ADUM, 2008 p.6).

Outros discursos de felicidade são citados por Adum (2008), em que o próprio título das obras já dá o caráter e a dimensão das representações que (re) produzem, tais como a de autoria de Benedito Barbosa com o título 'A mais notável obra de colonização que o Brasil já viu', de 1953, ou a de Vicente Barroso intitulada 'O famoso Norte do Paraná: terra onde se anda sobre dinheiro', de 1956.

Outra obra apontada pela autora, e que revela outros componentes das representações acerca do Norte do Paraná, é o conjunto de crônicas escritas por Rubem Braga e Arnaldo D'Horta que, como repórteres, acompanharam ao então governador Bento Munhoz da Rocha Neto em viagem ao Norte do Paraná. A interpretação dada por Adum (2008) sobre estas crônicas foram assim expressas:

Para os autores, no Norte do Paraná os homens não pediam, mandavam, pois estavam em terras de uma espantosa mobilidade social, em uma sociedade fortemente individualista, em que tudo, ou quase tudo, era feito por particulares. Assim, segundo os autores, cada um tinha um sentimento muito vivo do próprio esforço, encarando o Estado com uma espécie de ânimo reivindicativo, com um olhar de credor para devedor. Para os repórteres, sendo uma zona sem qualquer tradição política, sem nenhum mito de 'doutor' ou 'coronel' foi baseada em um lema surpreendentemente teórico: liberdade e justiça (ADUM, 2008, p.8).

Na perspectiva dessas obras, o norte do Paraná é a Terra da Promissão, o Eldorado, a nova Canaã, o paraíso prometido da fertilidade, da produção agrícola abundante, das oportunidades iguais de enriquecimento para todos aqueles que quisessem trabalhar e prosperar. Assim, a colonização do norte novo do Paraná se transformou em empreendimento imobiliário dos mais lucrativos, atraindo imigrantes nacionais e estrangeiros, em busca do paraíso perdido.

4.1.3 A formação da cidade de Arapongas

Arapongas nasce como um distrito de Londrina, assim como o eram Cambé, Rolândia e Apucarana. Distante 35 (trinta e cinco) quilômetros de Londrina, Arapongas surgiu, conforme Souza (1998), sobre a chapada da serra em cujas vertentes nascem os rios Pirapó, Bandeirantes do Norte e Três Bocas e seguiu o planejamento da CTNP, que repartia as terras, tanto nas cidades como nos distritos respeitando uma determinada disposição.

Na área urbana era estabelecida uma divisão em datas residenciais e comerciais. Ao redor das áreas urbanas, os cinturões verdes, uma faixa dividida em chácaras que pudessem servir para a produção de gêneros alimentícios de consumo local, e, por fim, uma área rural, cortada de estradas vicinais, abertas de preferência ao longo dos espigões, de maneira a permitir a divisão de terra em pequenos lotes de 10 (dez), 15 (quinze) e 20 (vinte) alqueires, com frente para a estrada de acesso e fundos para o ribeirão.

Na parte alta, apropriada para plantar café, o proprietário da gleba desenvolveria sua atividade agrícola básica: cerca de 1.500 pés por alqueire. Na parte baixa construiria sua casa, plantaria a sua horta, criaria os seus animais para consumo próprio, formaria o seu pequeno pomar. Água seria obtida no ribeirão ou em poços de boa vazão (DOS SANTOS, 1977, p. 78).

Estes lotes estavam agrupados em glebas que eram destinados a distintos grupos ou nacionalidades, descreve Souza (1998). No povoado de Sabáudia¹⁰ os lotes foram vendidos a imigrantes italianos, na localidade de Astorga¹¹ e adjacências a imigrantes espanhóis e portugueses, na Colônia Orle¹² aos imigrantes eslavos (polacos e ucranianos), e as colônias Esperança e Pau D'alho foram destinadas aos imigrantes japoneses. A figura 4 mostra a hidrografia da região de Arapongas.

¹⁰ O nome Sabáudia é uma homenagem à cidade de mesmo nome na Itália (FERREIRA, 2006).

¹¹ Em algumas obras, a história do nome Astorga é citado como uma homenagem ao General Ascoot, um dos diretores da Companhia de Terras Norte do Paraná, natural do "Condado de Astorga" na Inglaterra. IBGE (1959). O nome Astorga teria sido dado por Wladimir Babkov, engenheiro e agrimensor de origem russa a serviço da CMNP, que após girar um globo terrestre e parar com o dedo indicador sobre o nome Astorga, na Espanha, no continente europeu (FERREIRA, 2006).

¹² A denominação de Colônia Orle teria sua origem do signo da bandeira polonesa que é a águia e os imigrantes deram esse nome para a gleba (SOUZA, 1996).

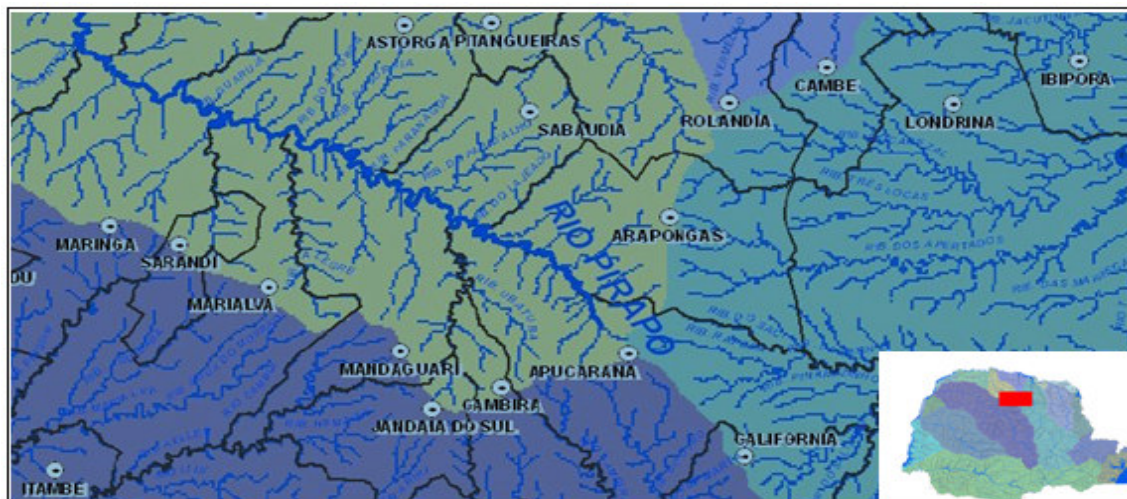


Fig. 4 – Mapa da hidrografia onde se localiza Arapongas
 Fonte: SUDERHMA (2006)

Em IBGE (1959) é assim descrita a primeira compra de lote urbano e os primeiros lotes destinados à agricultura:

No ano de 1935, o comerciante francês René Cellot e sua filha Jeanine Cellot compraram os primeiros lotes de terrenos, destinados à construção urbana. Assim, em 28 de setembro de 1935, René Cellot e sua filha se estabeleceram com uma casa comercial [...]. No mesmo ano foi aberto e vendido o primeiro lote agrícola ao agricultor brasileiro Floriano Freire. Imediatamente, diversos outros lavradores, de diferentes nacionalidades, fixaram residência no lugar e se estabeleciam com casas de comércio. Entre estes, cumpre relacionar Pedro Vicentim, italiano; João Chmerecha, ucraniano; Ângelo Navarro Saes, espanhol, e João Caldeira Alves, português (IBGE, 1959, p.40 a 41).

No mesmo ano de 1935, a Colônia Esperança foi ocupada pelos japoneses católicos no ano de 1935, sob a orientação do Padre Jesuíta, Emilio Bruger e do Sr. Koshiro Suzuki (SOUZA, 1998).

A colonização da Gleba Orle teve início em fevereiro de 1937, quando o imigrante Stanislaw Kawka dirige-se ao escritório do Sindicato de Emigração na cidade polonesa de Lublin, na Polônia Oriental, orientado pelos conterrâneos, através da CTNP decide pelo norte do Paraná, a 15 (quinze) quilômetros do centro do distrito, buscando fugir da miséria que assolava a Polônia e na expectativa de novos horizontes, descreve Montanha (2007).

A vinda desses poloneses para Arapongas deu-se também por incentivo do governo

polonês, que queria amenizar a super população com incentivos para viagens. Entre os pioneiros que chegaram ainda na década de 30, estavam Bronislau, Olszewski, Baarczak, Boczek, Dziura, Gonet, Gwadera, Humaninski, Kaswka, Marynowski, Maslon, Szacum, Wieczorek. Famílias ucranianas também povoaram a Gleba Orle, dentre elas Bochatko, Bochniak, Borsuk, Kirilko, Marczuz, Kaczan e Sediuk (MONTANHA, 2007).

As primeiras famílias de colonos se estabeleceram na localidade de Astorga em 1945 e foram as de Antenor Domingues que veio com mulher e sete filhos e Miguel Francisco da Costa e esposa quando a companhia de loteamento e colonização já com a nova denominação CMNP, decide por lotear 8 (oito) alqueires de terra, relata Ferreira (2006).

Arapongas continuou a fazer parte do território do município de Londrina até o ano de 1943, quando foi criado o de Rolândia, ao qual passou a pertencer, já agora como distrito judiciário, criado pela Lei nº 199 de 30 de dezembro de 1943, que aprovou a nova divisão administrativa do Paraná, para vigorar no quinquênio 1943-1947 (IBGE, 1959).

Em 10 de outubro de 1947, o Governo Estadual, pela Lei nº 2 da mesma data, criava o município de Arapongas desmembrando-o de Rolândia e elevando a sua sede à categoria de cidade. Aquela época, o município possuía uma área total de 2007 (dois mil e sete) quilômetros quadrados e se compunha dos distritos administrativos da sede municipal, Astorga e Sabáudia (IBGE, 1959).

A importância de Arapongas pode ser percebida na seguinte declaração em artigo publicado em 1956 e reproduzido em 2001:

De forma geral, a urbanização do Norte do Paraná tem sido surpreendentemente rápida. Em 1950, pelo último recenseamento nacional, o Norte do Paraná contava com três cidades com mais de 10.000 habitantes: Londrina, com 33.707, Apucarana, com 12.054, e Arapongas, com 11.787 habitantes. Nessa categoria, o Estado do Paraná tinha apenas mais três cidades: Curitiba (141.349 habitantes), Ponta Grossa (44.130 habitantes) e Paranaguá (16.046 habitantes) (MULLER, 2001, p.108).



Fig. 5 - Atual divisão geopolítica do município de Arapongas
 Fonte: IPARDES, 2006

Em 1952, Arapongas perdeu o território do distrito de Astorga, que foi desmembrado e transformado em município autônomo e, em 1954, novo desmembramento cria a cidade de Sabáudia, território do antigo distrito do mesmo nome (IBGE, 1959). A Figura 7 mostra a atual divisão geopolítica do município de Arapongas.

4.1.4 A criação do parque moveleiro de Arapongas

A economia do Norte do Paraná, até meados de 1970 estava fundada na cultura do café, mas os fatores climáticos exerciam profunda alteração no comportamento de todos os setores produtivos e Arapongas não era exceção à regra. Conta José Colombino Grassano¹³ em depoimento a Nanci Vasconcelos de Souza (Souza, 1998, p 19), que: “De maio a setembro e às vezes até outubro, a região ficava na expectativa da geada, que ocorrendo, atingiria diretamente a nossa maior fonte de riqueza.”

O frio intenso assumia ares de tragédia e ocorreram geadas fortes em 1963, 1964 e 1966. Um pouco antes desta última geada de 1966, José Grassano reúne as lideranças da cidade para discutir o futuro do município e uma das possibilidades

¹³ Jose Colombino Grassano, Prefeito de Arapongas por duas legislaturas (3ª e 5ª) respectivamente 1955-1959 e 1963-1969 (SOUZA, 1998).

ventiladas é a criação de um parque industrial aproveitando uma vocação incipiente que se percebia pelas marcenarias que começavam a se instalar às margens da Rodovia 369 (SOUZA, 1998).

O parque da indústria de móveis de Arapongas tem seu início formal no ano de 1966, através de incentivos criados na Lei nº 654 do Município de Arapongas, que dispõe sobre o Plano de Expansão Industrial através da doação de terrenos e concessão de isenção de impostos municipais (ARAPONGAS, 1966).

A medida foi fundamental para que a força econômica do município se transferisse da agricultura para a manufatura, pois 9 (nove) anos após houve a maior catástrofe climática que abalaria todo o Estado do Paraná.

Em 18 de Julho de 1975 ocorria a Geada Negra¹⁴, que erradicou a cafeicultura no Estado do Paraná. No dia 19 de julho de 1975, o jornal Folha de Londrina estampava em sua capa uma das manchetes mais tristes da história do jornal: 'Não sobrou um único pé de café', recorda Santin (2006). Para ter ideia da dimensão do estrago, conta o repórter:

A safra daquele ano já tinha sido colhida antes da geada e rendeu 10,2 milhões de sacas, que representava 48% da produção nacional. Na safra seguinte, o Estado colheu 3,8 mil sacas, apenas 0,1% da produção brasileira. Naquele momento, o Paraná perdeu a posição de destaque na produção do fruto que gera uma das bebidas mais famosas do mundo (SANTIN, 2006, p.2).

O café, até então estrela maior da agricultura norte-paranaense, foi arrasado pelo fenômeno. "Foi o golpe de misericórdia para o café plantado daquele jeito", explica o jornalista Jota Oliveira, que na época era um dos editores da Folha e foi um dos primeiros a percorrer a região atrás de notícias (MATIDA, 2005).

Era o impulso que faltava para que realmente Arapongas se voltasse para a industrialização. A região, até então tão fortemente dependente da agricultura com a monocultura do café, tornou-se o segundo maior parque moveleiro nacional e principal pólo moveleiro do Estado do Paraná (SIMA, 2008).

As peculiaridades que conduziram ao processo de industrialização da cidade de Arapongas servem para situar o leitor no contexto empresarial que caracteriza uma

¹⁴ A geada negra ocorre quando há o congelamento da seiva da planta, devido à baixa temperatura acompanhada de rajadas de vento. (IAPAR. Disponível em: <<http://www.iapar.br>> Acesso em: 23 dez. 2008).

boa parte do empresário moveleiro: descendente de europeus, expulso da terra em decorrência de fenômeno climático, devotado ao trabalho e na fé em Deus.

A próxima seção buscará a análise do papel que desempenha a empresa para exportadores e não exportadores a categoria central desta investigação.

4.2 O papel da empresa para exportadores e não exportadores

Expulso da terra pela geada de 1975, que dizimou a cultura do café em todo o norte do Paraná, este ex-agricultor vê uma oportunidade no trabalho em pequenas marcenarias, que começam a prosperar e transformam estas pequenas unidades fabris em grandes indústrias moveleiras, apoiado pelo poder público, na figura de seus administradores municipais que, percebendo o risco da dependência da monocultura cafeeira, tanto por razões climáticas, quanto de mercado, se anteciparam à derrocada do setor fomentando a criação de um parque industrial voltado à produção moveleira, como narra um dos empresários entrevistados:

[...] na época do Colombino Grassano¹⁵ teve a ideia feliz de ser o pioneiro no Brasil em doar terreno para a indústria. Mas naquela época então o Sadaho¹⁶ me convidou para que desse o apoio para ele [...] e eu acompanhei ele e fomos, e eu fui [...] saí e fui convencendo Adriano, Toninho Bandeira, Manoel Estrada, todo esse povo aí, todo esse pessoal para que eles viessem para cá, para que a gente formasse um parque industrial [...]. Então quer dizer, o Sadaho foi realmente [...] o Colombino foi o da ideia, o idealista, o Sadaho deu [...] aproveitou, nós fizemos tudo isso aí, e daí pra frente houve mais desapropriações e o parque industrial foi crescendo, daí hoje não tem nem mais lugar para crescer (R9E1).

A origem agrícola destes empresários é denotada em várias falas, e mostram como a geada de 1975 desempenhou papel preponderante na expulsão deste homem do campo em direção à cidade, cabendo à incipiente indústria moveleira da época, o papel de absorver este contingente e tornar-se a redentora da economia local.

[...] eu fui realmente agricultor até meus trinta e poucos anos. Na geada de 75 meu pai tinha um pequeno sítio em Mandaguari, cidade vizinha aqui, e

¹⁵ Ver nota 6

¹⁶ Sadaho Yokomizo, Prefeito de Arapongas na 6ª. Legislatura de 1969 a 1973 (SOUZA, 1998).

ele arrancou todos nós, eu e mais dois irmãos meus, um que é sócio hoje, nós ajudamos a arrancar muitos cafezais aqui do norte do Paraná, que a geada naquela época queimou. Foi ali que foi a grande transformação aqui no norte do Paraná (R5E1).

O empresário de móvel [...] é um cara com pouca qualificação, ele era um marceneiro, ou não era nada disso, resolveu fazer um móvel que, a coisa de 20 (vinte) anos atrás era uma coisa muito simples, era baixa produtividade, se pegava uma madeira, serrava, pintava, não sei o quê e botava no mercado (R7E1).

Vimos da agricultura, viemos da lavoura praticamente [...] nosso parque moveleiro foi constituído de empresários locais, que nasceram em Arapongas, ou migraram de outras cidades pra cá, por causa da geada de 75, e que começaram as suas empresas de fundo de quintal e foram crescendo (R4E1).

Destes empresários, alguns tomaram a decisão de atender a demanda internacional com parte de sua produção, enquanto outros optaram por manter sua produção direcionada unicamente para o mercado interno. De um total de 181 (cento e oitenta e uma) empresas, 26 (vinte e seis) praticaram exportação em 2008, segundo os dados do MDIC (2009). Analisando os relatórios anteriores, apenas 23 (vinte e três) destas empresas já praticavam a exportação desde 2006.

Estas 23 (vinte e três) empresas foram consideradas nesta pesquisa, como possuidoras de uma conduta exportadora. O termo conduta exportadora aqui é utilizado para definir a empresa que manteve atividades de exportação nos últimos três anos, visto que nos interessa analisar a conduta psicossocial subjetiva, do empresário que mantém uma regularidade na prática de exportação e não aquele que a realiza de forma esporádica.

O corte em 3 (três) anos foi considerado como suficiente para identificar as empresas que assumiram a exportação como uma política estratégica da empresa, visto terem tido a possibilidade de enfrentar distintas situações de mercado, não renunciando a atender o mercado externo.

A seção seguinte busca nos dados, informações que permitam responder se é distinto o papel que a empresa desempenha para os empresários que não exportam daqueles que apresentam conduta exportadora. Neste caso, nos valem da técnica de comparação incidente-incidente, ou seja, a comparação é realizada entre o papel desempenhado pela empresa para exportadores e para não exportadores, tanto no âmbito de suas propriedades quanto de suas dimensões, em busca de similaridades

e diferenças que possibilitem agrupá-los nas respectivas categorias.

4.2.1 Comparando os papéis desempenhados pela empresa

Dotado da autoridade formal que a condição de proprietário lhe assegura, são as decisões do empresário à frente de seu negócio aquelas que prevalecerão para toda a organização. Ele é o responsável, em última instância, pela tomada de decisões no âmbito estratégico, visto que, a despeito da empresa poder se constituir de vários indivíduos é a ele que compete assumir total responsabilidade por examinar o ambiente e desenhar um curso de ação para a firma (PETERAF; SHANLEY, 1997).

Cabe a ele delinear e promover a estrutura de sua empresa e é ele o detentor da prerrogativa de comprometer os recursos da empresa a partir da decisão sobre que mercados atender. Tomado como certa esta afirmativa, a decisão de exportar ou não é uma atribuição do empresário.

Deste entendimento resulta a necessidade de aprofundar a investigação acerca do papel que desempenha a empresa para estes indivíduos, que pode ser diferente para aquele que opta pela exportação em relação ao que abdica dela, como sugerem os dados tomados às falas dos entrevistados. Enquanto para alguns deles a empresa representaria uma forma de ganhar dinheiro para garantir estudo dos filhos, para outro significa o instrumento que lhe permite vencer na vida pelo trabalho árduo.

Eu quero que esta empresa seja pra mim o fornecimento do dinheiro para eu estudar os meus filhos, só (R11E1).

[...] eu quero vencer na vida com meu trabalho com minha dedicação com minha honestidade e tentar fazer seu trabalho de melhor forma possível que é o que eu e meu irmão sempre se propusemos a fazer, que é fazer um trabalho bastante árduo [...] (R5E1).

A questão que se manifesta a partir destes dados é se existe uma identidade que caracteriza o papel da empresa para exportadores e não exportadores. A proposição que norteia a busca por esta resposta é:

P₁: O papel desempenhado pela empresa é distinto para empresários exportadores e não exportadores.

Os dados que sustentam esta análise contemplam as entrevistas realizadas com 3 (três) empresários proprietários de empresas que não apresentam conduta exportadora e com 9 (nove) empresários proprietários de empresas que apresentam conduta exportadora.

4.2.1.1 As razões para ter a empresa, na perspectiva dos não exportadores

As falas dos entrevistados denotados como R10, R11 e R12, são daqueles empresários cujas empresas não apresentam conduta exportadora. Os dados mostram que um dos papéis desempenhados pela empresa está voltado a propiciar segurança financeira e emprego para os familiares.

Então eu deixei uma coisa que seria uma empresa familiar, que seria para minha família, e que foi essa a intenção também montar aquela outra. Era uma garantia para a família. Não fiz pra mim, pra mim não (R11E1).

O que eu preciso é que coloque meus filhos todos, e que eles também produzam. Que amanhã eles encontrem um primo, um amigo, um outro que queira montar uma outra fabrica pra ele, pra família, pro sogro pra sogra, que ele tenha condições dele poder fazer (R11E1).

[...] não só pensando no financeiro, mas almejando que um filho meu, amanhã, eu preciso colocar ele lá dentro e ele tem uma boa cabeça para isso [...](R11E1).

Agora os meus filhos, o meu filho, por exemplo, [...], hoje ele é o responsável pelas compras, pelo departamento de compras, [...], o departamento financeiro tá na mão da minha filha, eu tenho o departamento de vendas que o diretor comercial é o meu genro, o Zé Guilherme é o diretor de compras, a minha nora do recursos humanos, eu tenho o meu primo que é o Vicente que continua sendo sócio meu, que é o diretor industrial, então assim por diante, ela está assim organizada (R10E1).

Eu quero que esta empresa seja pra mim o fornecimento do dinheiro para eu estudar os meus filhos, só. Porque eu quero ter uma garantia sólida e que eu vou ter condições de estudar meus quatro filhos [...](R11E1).

[...] os filhos entraram a fase da educação universitária, e pensando na pós-educação universitária, já com um trabalho garantido... então nós vamos fazer o seguinte, nós vamos trabalhar em família (R12E1).

[...] e se possível me dar uma aposentadoria. Com essa do INSS eu não vivo. Não sobra nada. Se me quebra um braço uma perna, ou faço alguma coisa, ou eu tenha qualquer problema na vida, a minha família fica ao léu (R11E1).

Outra peculiaridade revelada nos dados acerca dos empresários não exportadores é a da empresa desempenhar o papel de sucedâneo ao malogro de sua aspiração profissional ou financeira associada a sua verdadeira vocação.

Enquanto um se volta à atividade empresarial quando fracassa sua aspiração de se dedicar à carreira pública, outro busca na empresa, a condição financeira que sua atividade como médico não lhe confere, embora deixe claro que é em seu consultório que se realiza. O terceiro empresário vê a indústria de móveis como capaz de lhe propiciar vantagem para sua loja de varejo, que é o objeto de sua dedicação e onde ele concedeu a entrevista.

Meu objetivo era a carreira pública [...]. Como a carreira pública não aconteceu, e tinha que me dedicar muito para que isso acontecesse, então, aí volta novamente àquela velha coisa, não dá para administrar a empresa e se dedicar a carreira pública ao mesmo tempo... estudar para isso, né. Aí eu abri mão da carreira pública... e ficamos só empresa. Foi o que aconteceu (R12E1).

Eu fiquei com a loja e Dalí um tempinho meu pai também passou a me doar esta loja para mim, eu não tinha uma outra atividade e nos continuamos com a loja até agora né, e a mais ou menos 20 (vinte) anos atrás a gente teve uma inspiração de ter uma [...] de industrializar também, certo. Existia a razão de eu fabricar móveis para mim vender também (R10E1).

[...] não posso sair do meu consultório para ir lá trabalhar. [...] Dou uma assistência na hora do almoço, mas nós não podemos ficar. Nós temos que trabalhar nossos consultórios. É aquilo que nós gostamos (R11E1).

As falas também permitem perceber um componente altruísta como motivador capaz de justificar a empresa. Um dos entrevistados revela sua preocupação em ter à disposição posições de trabalho que pudesse oferecer aos desempregados que lhe procuram. Neste caso, a empresa está se prestando ao papel de provedora de renda a terceiros.

Vinha uma senhora aqui, olha eu preciso tratar de meus filhos, não tenho o que comer, será que o senhor não arruma um emprego. Eu ligava pra um amigo meu lá de uma indústria tal, olha arruma que essa mulher tá precisando [...] Então eu tava sempre sendo de intermediário pra arrumar

emprego e eu pensava, um dia eu não vou pedir emprego pros outros, eu mesmo vou oferecer, né. E foi mais ou menos assim que eu criei uma motivação [...] um dia eu vou dar emprego pra este pessoal que me procura (R10E1).

O quadro 3 apresenta uma síntese da análise de dados buscando entender o papel desempenhado pela empresa aos empresários do setor moveleiro de Arapongas que optaram por não voltar sua produção, ou parte dela, para atender as demandas do mercado externo.

Código	Propriedade	Subcategoria
Fiadora da educação dos filhos	Assegurar estabilidade financeira	Provedora de recompensa econômica
Garantindo sustento para a família		
Dar competência empreendedora aos familiares		
Colocando os filhos		
Garantindo trabalho para os familiares		
Segurança para a velhice		
Garantindo emprego urbano aos filhos	Absorver capacidade de trabalho	
Alternativa ao malogro na vocação		
Atendendo a demanda do principal negócio		
Atividade industrial é interesse profissional secundário		
Provendo renda a quem lhe procura		

Quadro 3 - Papel desempenhado pela empresa para os empresários não exportadores

Fonte: Elaborado pelo autor

A busca por parte do empresário de benefícios de ordem financeira, seja para si, para os seus ou para os outros, deu origem ao conceito: recompensa econômica. Quando o papel da empresa está voltado a atender de forma preponderante a este objetivo, é denominada por: provedora de recompensa econômica.

É interessante observar que os dados mostram que a valorização social e a realização pessoal são ou seriam proporcionadas pelo exercício de atividade profissional associada a sua verdadeira vocação.

[...] me passaram um título de cidadão honorário aqui em Arapongas. [...]. Eu acho que tem gente que merece muito mais que eu, mas alguém achou que eu deveria receber, então, não me trás nada isso, me trás só orgulho, quer dizer, eu continuo sendo a mesma pessoa de sempre (R11E1).

O que eu pensei na época e o que nos discutimos na época quando decidimos foi, não posso sair do meu consultório para ir lá trabalhar. [...] Dou uma assistência na hora do almoço, mas nós não podemos ficar. Nós

temos que trabalhar nossos consultórios. É aquilo que nós gostamos (R11E1).

Gosto do que faço e faço porque gosto. Então eu atendia aqui, eu atendia Apucarana, atendia Rolândia, era de manhã, tarde e a noite (R11E1).

Eu tinha ainda um objetivo de continuar seguindo a carreira de direito. Mas não como advogado, daí a sequência de cursos, pós-graduação, este tipo de coisa. Meu objetivo era a carreira pública (R12E1).

A busca por atender a um propósito voltado para si próprio, sem que o julgamento dos outros seja considerado, originou o conceito: recompensa do SELF.

Por sua vez, a busca por atender uma condição que necessita do julgamento dos outros, deu origem ao conceito: recompensa social.

O quadro 4 retrata os dados selecionados que identificam as recompensas do SELF e sociais, que são ou seriam atendidas pelo exercício da profissão de vocação e não pela atividade empresarial.

Código	Propriedade	Subcategoria
Honraria pelo exercício da medicina	Vocação fora da atividade empresarial	Provido de Recompensa do SELF e social fora da empresa
Dedicando-se ao consultório médico		
Realizando-se na atividade médica		
O serviço público era a verdadeira vocação		

Quadro 4 - As recompensas do SELF e social propiciadas por atividades fora da empresa
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1.2 As razões para ter a empresa, na perspectiva dos exportadores

Estas falas referem-se aos entrevistados R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e R9, cujas empresas constam como exportadoras, nos relatórios do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em todos os anos de 2005 a 2008, consideradas, portanto, como empresas com conduta exportadora.

Apontam os dados que uma das razões que levam o empresário a empreender em um negócio próprio é seu desejo por autonomia. Ele é impulsionado pelo desejo de auferir ele próprio, os frutos de seu trabalho, podendo tomar as decisões pertinentes

à gestão. É forte, na fala do empresário, seu anseio por “liberdade para decidir” (R4E1) e “quero trabalhar para mim” (R5E1).

A Móveis [Gama] iniciou com família, os irmão vieram trabalhando junto por intermédio de um dos irmãos, [...] todos eram funcionários, e se unimos e montamos a empresa pra não ter que trabalhar para os outros [...] ter nosso próprio negócio com liberdade para decidir (R4E1).

[...] eu trabalhei muito tempo como funcionário tanto de meu pai quanto de outras empresas e eu sempre vinha almejando isso eu quero ser dono de alguma coisa eu quero trabalhar para mim (R5E1).

Outra singularidade que emerge dos dados é que a empresa propicia ao seu dono o poder de empregar, e por consequência, o poder de demitir.

[...] não que o objetivo seja simplesmente dar emprego, mas vamos dizer assim, me motiva muito saber que eu gero muito (R3E1).

[...] mas cada vez que eu vejo que eu tenho [...] que eu tinha 20 (vinte) funcionários, fui pra 30 (trinta), fui pra 50 (cinquenta), fui pra 100 (cem), fui pra 130 (cento e trinta), vamos dizer, sempre é um ânimo a mais de se trabalhar, entendeu? (R3E1).

E principalmente quando você percebe, vamos dizer que isso vem e vem de uma maneira muito sincera, muito tranquila, sem necessidade alguma dele ter que fazer uma média, de ter que adular. [...] Todos eles trabalham pra justificar seu salário. Mas vamos dizer pelo menos eu tenho a oferecer emprego. Eu tenho a oferecer, e outro [...] volto a dizer, não orgulho, mas satisfação (R3E1).

Outra informação percebida nos dados é em relação ao fato da empresa lhe proporcionar prazer fazendo aquilo que gosta ao mesmo tempo em que aproveita competências pessoais de que pode lançar mão.

O que move uma empresa é lucro. Não existe outra coisa pra mover uma empresa, mas quando você foca só em lucro, você não toca seu negócio, porque você tem que ter o lucro evidentemente pra seguir o negócio, mas se você não tiver amor por aquilo que você faz, se você não gostar do que você faz, você não se jogar naquilo que você faz, também, vamos dizer assim, você não vai nem tirar lucro, você não vai tirar (R3E1).

Passado alguns anos veio a ideia de montar uma indústria de móveis. Por quê? Porque minha mulher na época trabalhava como [...] na área comercial de uma indústria de móveis na cidade, que é a SIMBAL. Então montamos a indústria aqui (R3E1).

[...] quando a gente vê que o que a gente esta fazendo está dando o resultado esperado que é ter uma empresa bem estruturada, com os pés no chão, com o maquinário de ponta, nos temos hoje um dos melhores

maquinários que uma indústria moveleira pode desejar, a gente se sente bem realizado a gente se sente eu acho que a gente se sente feliz e realizado (R5E1).

Orgulho de ser humano. De cumprir uma função, que eu to aqui pra cumprir uma função. Esse orgulho. Orgulho não é meu [...] eu não tenho orgulho de falar que eu tenho 130 (cento e trinta) pessoas, 130 (cento e trinta) funcionários pra quem quer que seja. Isso não me dá orgulho. Eu não tenho orgulho disso. Agora, eu me sinto satisfeito (R3E1).

[...] quem é criativo, quem cria e quem faz as coisas acontecerem é que tem a oportunidade de oferecer à sociedade coisas diferentes, coisas novas [...] (R2E1).

[...] e um dos pontos de ser feliz, é fazer o que gosta. Em relação a isso, é que faça bem feito, e pra fazer bem feito, tem que fazer o que gosta (R2E2).

Também emerge dos dados que a decisão por empreender está associada à busca por recompensa econômica, caracterizada pela decisão de buscar uma opção que seja propiciadora de melhores resultados financeiros.

[...] resolvemos empreender então a indústria de móveis, por ter maior valor agregado, por ter uma oportunidade maior de crescimento, tinha conhecimento comercial (R3E1).

Os dados colhidos a partir das falas dos empresários mostram também que um motivo para ter a empresa é o de assegurar a estabilidade familiar, tanto no quesito financeiro quanto no de harmonia familiar.

Uma das coisas que sempre me guiou foi buscar segurança da família. A gente quando é mais novo, é mais volátil. Mas sempre quando tinha uma incerteza, pela frente, aí você olha pra família, pro filho, pra filha, no meu caso são dois filhos, e você fala 'eu tenho que conduzir isso [a empresa] da melhor forma possível'. E sempre me norteou (R1E1).

Só que nessa época, o pessoal já tinha pedido pra mim assumir Maringá. E eu não queria, porque na minha vida profissional eu mudei muito, porque dentro da TransParaná, eu fui pra Dourados, de Dourados, Paranaíba, Paranaíba, Londrina, Londrina, Curitiba, e em Curitiba eu já tinha uma vida mais ou menos formada, o filho já na escola, eu tinha conseguido comprar um pequeno sítio, que era próximo, tinha um apartamento próprio (R1E1).

[...] a empresa começou a ter as dificuldades, concordata, e tal, e isso levou a gente a pensar um pouco mais. Eu respirava a empresa, eu vivia a empresa. Eu era assim, vamos dizer, caxias, aí era como se eu fosse dono mesmo. Então aquilo pra mim foi um baque muito grande. Aí surgiu uma oportunidade de me associar com uma pessoa da diretoria da empresa pra ser sócio em uma revenda (R2E1).

Mas o que levou realmente uma decisão de me tornar empresário [...], correr um risco maior foi no momento em que houve uma mudança econômica muito forte no cenário nacional, onde o Banco do Brasil perdeu aquela importância como agente do governo, que foi em 1986. [...] Só que também enxerguei que aquele futuro de bom salário, de uma aposentadoria tranquila, e uma vida tranquila, baseado em uma aposentadoria, no salário, já não era mais realidade, não podia ser mais levado em conta (R2E2).

[...] o banco começou a dar sinais de enxugamento, mudanças políticas de recursos humanos e isso foi mostrando que aquele sonho era já estava distante de acontecer e porque foram muitos anos aí é chegar uma aposentadoria com uma boa base financeira e um certo patrimônio? Isso gerou a necessidade de buscar novos horizontes, basicamente foi isso e tive que pensar em alguma coisa junto com minha esposa e acabamos decidindo meio juntos e no final decidimos a oportunidade de Arapongas e dessa forma que em 89 a gente definiu é buscar um empreendimento nessa área e depois foi evoluindo e nasceu a [Sigma] em janeiro de 91, dia 9 de janeiro a gente abriu as portas efetivamente (R2E1).

Quase igual agricultor, ele planta, e colhe todos os problemas, as intempéries e tudo o mais, aí ele colhe e chega lá "quanto que você paga?", é uma coisa diferente (R2E1).

A empresa também se presta como instrumento para alcançar o respeito social e o sucesso material, podendo ser em resposta a uma necessidade de autoafirmação.

[...] em qualquer negócio, chega num ponto que você quer ser admirado pelas pessoas, não é mais o valor do dinheiro, não é mais o valor do trabalho, é o respeito que você quer ter das pessoas em dizer, ele é bom naquilo que ele faz, ele é bom por aquilo que ele fez (R8E2).

Isso pra mim é o sucesso, você sentir essa coisa, e sentir que as pessoas te respeitam por aquilo que você fez, ou por aquilo que você é, mas um respeito natural, não é um respeito forçado, comprado, nada disso. Isso ninguém tira, todo homem tem como ego (R8E2).

Sucesso pra mim, vou te dar a resposta agora, direta, é sentir que as pessoas te valorizam por aquilo que você foi, ou por aquilo que você é, ou pelo que você fez (R8E2).

A pessoa que quer sucesso tem que buscar oportunidades. Tudo é uma questão de oportunidade. Essa é a minha filosofia que eu sempre trabalhei com ela, não adianta você achar que eu vou fazer isso que tá certo, não, você tem que ver se as oportunidades existem, se existe mercado para aquilo, se existe a possibilidade de colocar aquilo no mercado (R8E2).

Eu vim não por que teria necessidade de vir para Brasil por que realmente a minha família era uma família muito tradicional uma família de bastante bens e condições todas. Eu vim mais por uma obcecação de ver que pessoas humildes mais bem humildes, pessoas até... sei lá... até de poucos recursos, vinham para cá e conseguiam fazer uma fortuna muito fácil, muito rapidamente naquela época [...] pessoa que não é estudada, alguns até pastores né, num tinha estudo nenhum, tinha os primeiros 4

anos, 1ª, 2ª, 3ª, 4ª classe, tinha isso aqui, vinham para cá, conseguiam fazer fortunas, eu acho que vou fazer alguma coisa a mais (R9E1).

E eu queria montar alguma coisa que pudesse ficar pros meus filhos (R8E1).

[...] eu quero vencer na vida com meu trabalho com minha dedicação com minha honestidade e tentar fazer seu trabalho de melhor forma possível que é o que eu e meu irmão sempre se propusemos a fazer que é fazer um trabalho bastante árduo [...] (R5E1).

O quadro 5 sintetiza os dados em relação ao papel desempenhado pela firma junto aos empresários com conduta exportadora.

Código	Propriedade	Subcategoria
Vencendo na vida pelo próprio esforço Atendendo anseios de crescimento financeiro	Ascensão social	Provedora de recompensa econômica, do SELF e social
Fazendo o que gosta Satisfazendo os sentidos de prazer Mobilizando suas competências criativas	Busca de satisfação pessoal	
Garantindo segurança da família Possibilitando fincar raízes Recuperando a segurança financeira Estabilidade financeira na velhice	Assegurar estabilidade familiar	
Atendendo anseios de autonomia	Busca de autonomia	
Detendo poder de empregar	Busca de poder	
Atendendo necessidade de prestígio Alcançando a admiração e respeito das pessoas Atingindo o sincero reconhecimento social Sendo valorizado pelas pessoas	Busca por prestígio social	

Quadro 5 - Papel desempenhado pela empresa sob a perspectiva do empresário exportador
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Categoria: O papel da empresa

A análise dos dados mostra que a empresa desempenha um papel distinto para empresários com conduta exportadora em relação aos empresários que não

praticam a exportação, justificando o porquê da proposição P_1 não poder ser descartada.

Para os não exportadores a empresa se presta ao papel de provedora de recursos financeiros ou ainda demandante de capacidade de trabalho. No primeiro caso, atende à necessidade de segurança financeira e, no segundo caso, serve de sucedâneo ao malogro no exercício da vocação ou como empregadora dos familiares e de outros. O seguinte corolário descreve este papel:

C₁: O papel desempenhado pela empresa não exportadora é o de provedora de recompensa econômica.

Embora também a recompensa econômica esteja presente entre os papéis desempenhados pela empresa, seja pela pretensão de ascensão social ou segurança financeira para si e os seus, os empresários exportadores a tem também como instrumento de recompensa do SELF e recompensa social.

C₂: O papel desempenhado pela empresa exportadora é o de provedora de recompensa econômica, recompensa do SELF, e recompensa social.

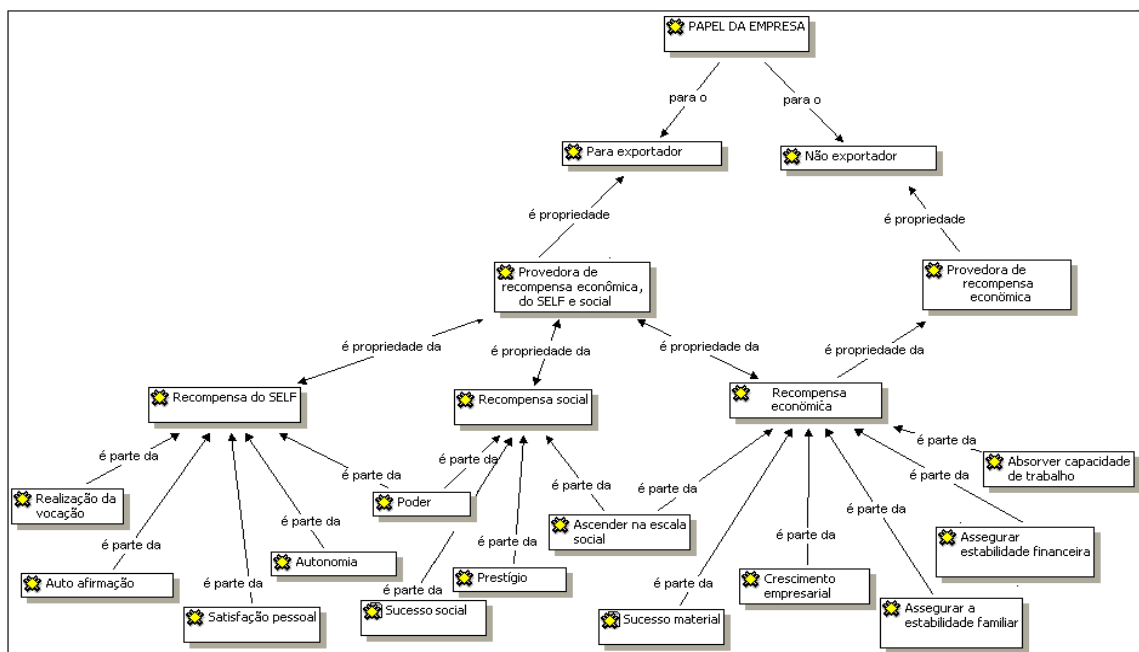


Fig. 6 - Esquema teórico do papel desempenhado pela empresa para exportadores e não exportadores
Fonte: Elaborado pelo autor

O esquema teórico da figura 6 é uma síntese representativa dos distintos papéis representados pela empresa para exportadores e não exportadores.

4.3 Atender ou não ao mercado externo

Com a estrutura de dados apresentada no item anterior, foi possível responder a uma questão fundamental e capaz de direcionar os passos seguintes no sentido de alcançar uma categoria central com potencial de compreensão para a conduta exportadora dos empresários moveleiros da cidade de Arapongas, qual seja: a empresa representa papéis distintos para empresários com conduta exportadora em relação aos empresários que não exportam.

Embora seja uma constatação importante, por si só, esta distinção não tem poder para responder ao que leva um empresário que tem na empresa um instrumento para alcançar recompensa econômica, do SELF e social, a apresentar conduta exportadora, enquanto que aquele empresário que tem a empresa somente como provedora de recompensas econômicas, a optar por atender unicamente ao mercado interno.

É preciso averiguar nos dados a existência de justificativas para a adoção de uma ou outra opção. É disto que trata esta seção. A técnica de comparação incidente-incidente possibilitará mais uma vez, catalogar propriedades e dimensões nas respectivas categorias.

4.3.1 Justificativa à conduta não exportadora

Buscando entender o que leva o empresário moveleiro de Arapongas a abdicar da possibilidade de exportar, um dado tomado à fala de um destes empresários sinalizou para a não percepção de vantagem em atender ao mercado externo:

[...] mas até agora o mercado interno tá absorvendo toda a nossa produção. Então não há vantagem em exportar (R11E1).

Desta manifestação, resultou a proposição para o não ingresso de empresários do setor moveleiro de Arapongas no processo de exportação:

P₂: O mercado externo não propicia vantagens que justifiquem mobilizar a empresa para atendê-lo.

Analisar esta possibilidade é o objetivo do tópico a seguir, tendo por base os dados obtidos através de entrevistas realizadas a 3 (três) grandes empresários do setor moveleiro que não apresentam conduta exportadora, aqui identificados como R10, R11 e R12.

Os dados revelam que os empresários que abdicam de atender ao mercado externo, o fazem por percebê-lo com alto potencial de comprometer sua capacidade de atender o mercado interno ou ainda torná-los suscetíveis a perdas financeiras significativas. As falas destacadas abaixo justificam a interpretação de que a aversão ao risco suscita atitudes desfavoráveis ao mercado externo por parte destes empresários.

Nós poderíamos abrir a exportação lá, mas eu não vou abrir para uma Argentina que tá aí estropiada, não dá. A Venezuela, o Hugo Chávez que diz, eu mando dólar para vocês a metade e outra metade quando o Hugo Chávez abrir o porto lá e deixar eu pegar a mercadoria. Pô aí não é negócio para mim. Vou sair perdendo de novo, né (R11E1).

Hoje ele busca aqui dentro o que ele perdeu lá fora. Então eu não vou fazer uma troca de um possível parceiro, correndo o risco de, num futuro breve, ficar a ver navios como esse que resolveu se aventurar no mercado externo em detrimento [...] é esta visão que eu tenho (R2E1).

Outra peculiaridade destes empresários é a percepção de que o mercado interno é suficientemente demandante por seus produtos não lhes exige, portanto, a necessidade de lançar mão do mercado externo, mesmo quando pensam em ampliar a oferta. Os dados revelam, assim, que este empresário não exporta quando percebe que o mercado interno tem capacidade de demanda para sua produção.

O mercado interno está consumindo o meu produto tranquilamente, sem necessidade de eu lançar mão para o mercado externo (R10E1).

[...] as duas coisas devem ser ponderadas, tanto um mercado de que eu não tenho necessidade para [...] poder expandir não tenho necessidade de lançar mão do mercado externo [...] (R10E1).

Então uma explicação do por que só no mercado interno [...] ele consome toda sua produção dentro do Brasil. Então até hoje não fomos para a exportação (R11E1).

Eu já tive em contato mais ou menos com este pessoal, Dubai já tivemos oportunidade de vender pra lá também e é [...] mas até agora o mercado interno tá absorvendo toda a nossa produção. Então não há vantagem em exportar (R11E1).

Também não aspiram atender ao mercado externo, conforme se lê nos dados, porque entendem ser necessário aprimorar a gestão da organização por considerarem-no mais exigente e mais competitivo. As falas a seguir revelam que a necessidade de mobilizar novas competências é um inibidor à iniciativa deste empresário em adotar uma conduta exportadora.

[...] e a segunda coisa é que... ainda falta alguma coisa até em questão de organização mesmo né, para que eu realmente me sentisse seguro e tranquilo em me lançar no mercado externo (R10E1).

Muita gente lutando pelo mercado externo e você não tem como chegar lá sendo absorvido pelo mercado interno (R11E1).

O mercado externo, a gente sempre se deparou muito... sei lá... ausência de contatos, dificuldades, enfim, 'n' fatores que fizeram com que não acontecesse (R12E1).

Outros mercados como os Estados Unidos, Canadá, tem uma preferência muito acentuada por móvel em madeira maciça. Não é o que o pólo moveleiro e não é o que Móveis [Beta] fabrica.[...] É... eu acho que é... isso que é o perfil de produto, por exemplo, que a [beta] não se encaixa pra alguns países (R12E1).

Todos estes empresários tiveram a oportunidade de realizar negócios no mercado externo, mostram os dados. Alguns foram convidados a participar da formação da associação para a exportação, mas não se consideravam em condições de atender ao mercado externo. Outros efetivamente exportaram em algum momento, mas ou a experiência foi frustrante ou causou prejuízos, levando-os a relutar em voltar a colocar parte de sua produção no mercado externo e eles relutam em voltar a exportar.

Estes dados expõem, portanto, que para estes empresários, a frustração com a primeira experiência exportadora os desencoraja para tentar novamente o acesso ao mercado externo.

Aí quando a empresa efetivamente resolveu procurar este mercado externo, houve um desequilíbrio de balanço, de moeda e foi quando aconteceu aquele bum de estouro de... de... defasagem do dólar, né (R12E1).

As dificuldades em exportar foram maiores que as previstas e calculadas pela empresa. A ausência de contato, às vezes até perfil de produto, enfim, foram superiores a isso e com isso a empresa investiu muito mais no mercado interno (R12E1).

Nós fizemos algumas exportações, mas... a primeira exportação que fizemos foi pro Uruguai e foi meio terceirizado, não foi por via direta né. Mas não tivemos muita sorte... não negociamos com pessoas muito sérias. Não perdemos dinheiro, mas demoramos mais de um ano pra receber e isso daí desestimulou (R10E1).

Eu até acho que poderia já ter me associado ao Conex, mas na ocasião em que me foi proposto, eu não estava assim com esta visão muito clara de que eu poderia me firmar bem no mercado e ter estrutura suficiente para atender ao mercado externo, então eu fui até convidado (R11E1).

O esquema teórico apresentado na figura 7 sintetiza os dados que mostram as alegações expressadas pelos empresários moveleiros para não praticarem a exportação.

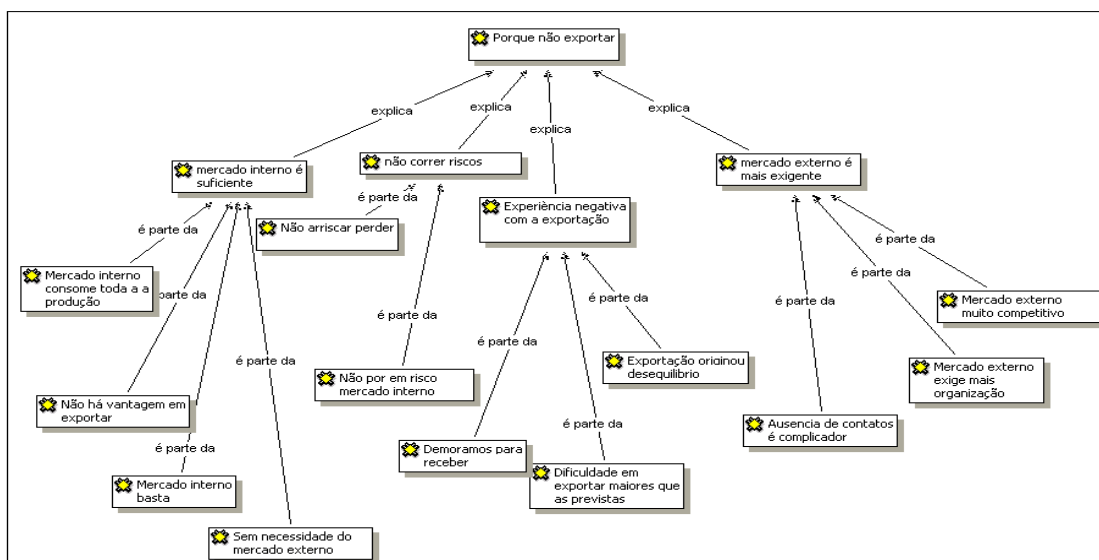


Fig. 7 - Esquema teórico das justificativas para não exportar
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Avaliando a Proposição P₂

Para o empresário moveleiro de Arapongas que não apresenta a conduta exportadora, a justificativa de manter-se voltado unicamente para o mercado interno está associada a não colocar em risco sua posição estabelecida junto a seus compradores no mercado nacional uma vez que considera esta demanda é suficiente para atender suas expectativas.

Por outro lado, sustenta que é necessário mobilizar novas competências diante de um mercado mais exigente, percepção esta alimentada por experiências passadas de exportações mal sucedidas.

Assim, a proposição P₂ de que este empresário não percebe o mercado externo como propiciador de vantagens para sua empresa é aceita.

No entanto, outro fator surgiu no momento desta análise que poderia aclarar a não percepção de vantagem por estes empresários para a conduta exportadora; a satisfação destes com os resultados alcançados pela empresa, o que estimulou uma nova proposição:

P₃: O empresário não percebe vantagem na conduta exportadora quando satisfeito com os resultados obtidos pela empresa.

Os dados sinalizavam que a mensuração do sucesso da empresa, não se daria pela capacidade de atender o mercado sobrepujando as dificuldades, expandindo sua área de atuação, aumentando sua fatia de mercado, elevando sua capacidade produtiva, ou desenvolvendo novas soluções, mas sim pela sua capacidade de atender a quesitos de recompensa econômica.

A fala destacada abaixo justifica esta possibilidade mostrando a preocupação de ser a empresa capaz de prover o sustento de seu proprietário cumprindo o papel de sucedâneo ao malogro em exercer uma atividade dentro de sua inclinação vocacional, sendo este julgamento feito pelo próprio empresário.

Eu acho que um bom exemplo da empresa e que segurou a gente aqui... que foi quando eu abri mão da carreira pública... e ficamos só empresa, [...] é que há alguns anos, a empresa lançou um produto onde a

penetração dela teve uma aceitação em todas as camadas econômicas do mercado interno [...]. Então isso foi uma coisa que chamou muito a atenção e daí nós realmente acreditamos que a gente podia tirar nosso sustento da empresa (R12E1).

Os dados tomados às falas do entrevistado R11, que buscava da empresa o dinheiro necessário para educar seus filhos e garantir sua aposentadoria, expressam que esta atingiu seus propósitos de ser fonte provedora dos recursos materiais que atendem sua ambição e exportar não interessa. Uma manifestação emblemática de que a empresa atingiu seu objetivo está nas expressões “[...] é uma fábrica vencedora [...]” (R11E1).

Ela [a empresa] tem um produto muito bem vendável, muito bom, um produto que ela tem lá que ninguém consegue bater o produto dela. Então ela coloca esses produtos em grandes magazines, em grandes redes [...] (R11E1).

Então é uma fabrica vencedora, é uma fábrica que tá redondinha como se diz, funcionários todos em dia, com um escritório, com um trabalho de escritório bem delimitado, acho que não tem gente de mais nem de menos, as funções estão todas elas certinhas, tudo funciona certinho e tem um monte de gente pra trabalha (R11E1).

Não sei se estou certo, se estou errado. Eu tendo aquilo que eu tenho, estou satisfeito. [...] não preciso ser rico, não preciso ser milionário, não preciso ser nada disso não (R11E1).

Nas declarações do respondente R10, que percebe na empresa a possibilidade de garantir emprego para os seus filhos e quem mais o procure, apontam que este objetivo foi alcançado, na medida em que declara a hierarquia da empresa ocupada por filhos e parentes e na expressão “[...] nós temos mais de 120 (cento e vinte) funcionários, né [...]” e “A gente conseguiu, né (R10E1).

Além disso, os dados revelam sua percepção de suficiência no mercado interno quando diz “[...] para poder expandir, não tenho necessidade de lançar mão do mercado externo [...]” (R10E1).

Agora os meus filhos, o meu filho, por exemplo, [...], hoje ele é o responsável pelas compras, pelo departamento de compras, [...], o departamento financeiro tá na mão da minha filha, eu tenho o departamento de vendas que o diretor comercial é o meu genro, o Zé Guilherme é o diretor de compras, a minha nora do recursos humanos, eu tenho o meu primo que é o Vicente que continua sendo sócio meu, que é o diretor industrial, então assim por diante ela está assim organizada (R10E1).

A gente conseguiu né. Eu hoje não vou dizer que a gente emprega tanto, mas, por exemplo, nós temos mais de 120 (cento e vinte) funcionários, né, que a gente faz... somos colegas de trabalho, fazemos uma parceria e a gente caminha nesta direção e quem sabe a gente ainda consegue ampliar um pouco mais (R10E1).

[...] o mercado interno estava consumindo o meu produto tranquilamente, sem necessidade de eu lançar mão para o mercado externo (R10E1).

O esquema teórico apresentado na figura 8 reflete a satisfação dos empresários com os resultados alcançados pelas suas empresas.

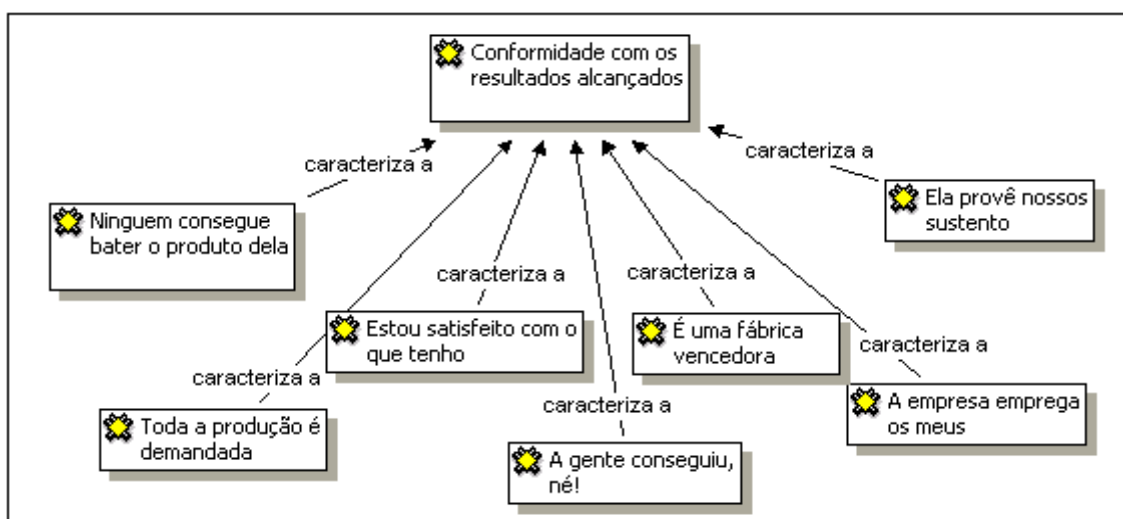


Fig. 8 - Esquema teórico sobre a satisfação dos empresários não exportadores em relação a suas empresas.
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3. Avaliando a Proposição P₃

Com base na análise dos dados tomados aos empresários não exportadores, a proposição P₃ de que o empresário não exportador, do setor moveleiro de Arapongas, está realizado com os resultados alcançados pela empresa e em razão disso não percebe vantagem na prática da conduta exportadora, não pode ser descartada.

4.3.4 Considerações sobre as razões para a conduta não exportadora

Os incidentes tomados às falas dos empresários do setor moveleiro de Arapongas que não apresentam conduta exportadora permitiram através de sua análise, considerar que estes empresários não atendem a demanda do mercado externo com parte de sua produção, por não perceberem vantagem advinda de tal procedimento.

Enxergam o mercado externo como exigente de competências que precisariam desenvolver e também teriam que assumir riscos de comprometer o relacionamento comercial com os parceiros nacionais. Além disso, ressaltam que nos momentos que se dispuseram a praticar a exportação, acumularam experiências negativas. Tem o mercado interno como suficiente para atender sua capacidade de produção.

Também dos dados foi possível elucidar esta percepção de não vantagem na conduta exportadora: a satisfação do empresário com os resultados alcançados pela empresa. A partir destas constatações tem lugar o seguinte corolário às proposições P_2 e P_3 :

C₃: O empresário não exportador não percebe vantagens na prática exportadora quando satisfeito com o desempenho de sua empresa.

O próximo tópico busca nos dados a explicação para a opção pela conduta exportadora, em contraponto à análise feita aos empresários não exportadores.

4.3.5 Justificando a conduta exportadora

Os dados revelaram que o empresário não exportador justifica sua opção por não perceber vantagem em mobilizar esforços para atender a esta demanda, justamente por estar satisfeito com os resultados alcançados pela empresa.

Nesta seção a proposta é buscar dados que permitam elucidar as razões que levaram o empresário a encetar esforços no sentido de participar do mercado

externo com parte de sua produção. A fala citada a seguir sinaliza para a percepção de vantagens auferidas à empresa que atende o mercado externo:

[...] ter a sua empresa no mercado externo, que isso aí alavanca muito o nome da empresa, a exportação ela alavanca a empresa tanto no mercado interno, como no mercado externo (R4E1).

A proposição trazida por esta percepção e que orienta a análise a seguir, pode ser assim explicitada:

P₄: Atender a demanda do mercado externo propicia vantagens para a empresa que justificam sua mobilização para a exportação.

A resposta positiva a esta proposição significa caracterizar o antagonismo de percepções entre empresários exportadores e não exportadores em relação ao atendimento à demanda externa.

Os dados revelam que os empresários buscam o mercado externo por necessidade de escoar uma produção que teve seu aumento em decorrência de investimentos feitos anteriormente. A exportação também é vista como propiciadora de prestígio para a empresa, o que culminaria com o aumento nas vendas para o mercado interno.

[...] a exportação foi devido o crescimento da empresa, nós precisávamos de mercado [...] (R3E1).

[...] foi mais uma necessidade do mercado mesmo [...]. A empresa quando ela está em expansão, ela começa a visualizar tanto o mercado interno como o externo (R4E1).

[...] ter a sua empresa no mercado externo, que isso aí alavanca muito o nome da empresa, a exportação ela alavanca a empresa tanto no mercado interno, como no mercado externo (R4E1).

[...] nós tínhamos espaço para aumentar a produção, tínhamos investido em máquina, então nossa preocupação maior naquele momento era então aumentar as vendas e o mercado interno não dava conta (R5E1).

A procura pela segurança proporcionada pela diversificação de mercado é outra vantagem percebida pelos empresários e revelada nas falas a seguir. A diversificação de mercado significa para estes empresários, estabelecer elos

comerciais que lhes permitam uma válvula de escape para situações em que um dos mercados apresente dificuldades em assimilar seus produtos.

E porque que é importante [a exportação] na nossa visão? A empresa, quanto maior... quanto mais ela conseguir espalhar os seus produtos em mercados diferentes, e nichos diferentes, ela tem uma segurança maior (R1E1).

[...] mas a gente também não pode ignorar o mercado global, a questão de exportação era para nós uma questão de diversificação do mercado (R1E2).

[...] e de não estar dependendo só dos compradores aqui do Brasil, achava que tinha que ser analisada [...] e foi isso que realmente a gente entendeu que era uma oportunidade (R2E1).

[...] se o cara conseguir por uns 30% aí no mercado internacional, exportar por 30% no varejo, que cabe, e 30% nos magazines, então o cara tem 3 fatias legais, é onde que qualquer problema que venha a dar, mesmo a queda de dólar, como deu agora esse ano, ou, vamos dizer, o magazine começar a apertar demais, você tá com o pé em dois outros (R6E1).

Além da busca pela diversidade de mercados, estes empresários, revelam os dados, entendem que a proposta de exportação é suficientemente exigente para lhes obrigar a constante busca de atualizações que lhes proteja da obsolescência de seus produtos, fruto da acomodação.

[...] e outra coisa que pode influenciar aí é o próprio desenvolvimento da atividade. Porque se a pessoa fica enclausurada atendendo só um segmento, só um mercado, ele fica parado no tempo, e hoje nenhuma empresa pode ignorar a globalização (R1E2).

Então se você está tentando atender mercados distintos, que não o doméstico, você acaba tendo que se capacitar mais, e isso leva, a empresa a ter um desenvolvimento, faz parte do desenvolvimento da competência de fabricação, de desenvolvimento de *design*, de tudo isso (R2E1).

Os dados oriundos das falas dos empresários apontam também que o mercado externo é capaz de lhes propiciar chances significativamente melhores de obter o sucesso que desejavam alcançar para sua empresa do que aquelas proporcionadas pelo mercado interno.

Também é possível interpretar que a conduta exportadora é vista com absoluta naturalidade por alguns empresários. Não há uma clara manifestação das razões de

ingressar no mercado externo porque sua percepção de fronteiras é absolutamente tênue.

Eu vi que na área internacional eu poderia ter mais sucesso (R8E1).

O que ocorre nesse período todo que nós trabalhamos buscando levantar a [Lambda] e fazer a [Lambda] uma empresa. Aí nós teríamos que trabalhar no mercado internacional, porque a pesquisa nos comprovou que o mercado nacional, era um mercado rijo, não podíamos montar uma estrutura muito grande (R8E1).

Saindo do mercado de luva eu já comecei a buscar qual seria o meu produto no mercado internacional, e que não tinha concorrente com muita facilidade (R8E1).

Nós já estávamos na exportação a muito tempo, né. É mercado como qualquer outro, o que precisa é conhecer o que é que tá vendendo por lá (R9E1).

Outra vantagem percebida pelos empresários exportadores em atender o mercado externo está associada a ganhos de escala e melhoria na composição de custos advinda de vantagens fornecidas por decisões governamentais de fomento à exportação, o que lhes propicia maior competitividade.

A exportação também nos ajuda a formatar o custo para o mercado interno também, porque a gente pode fazer o *drawback*, você pode conseguir uma matéria-prima mais em conta, então eu acho que a gente aí você faz uma média do custo da matéria-prima importada com o preço da matéria-prima que a gente adquire no mercado interno, então a gente acaba ficando assim, um pouco mais competitivo no mercado interno também (R5E1).

E também só no mercado interno, e fabrica só um picado, você também não tem uma produtividade, você não consegue fazer uma escala de produção. Você trabalha muito preso (R6E1).

A partir da análise dos dados tomados às falas dos empresários com conduta exportadora, é possível representar as vantagens por eles percebidas em atender ao mercado externo, com o esquema teórico apresentado figura 9.

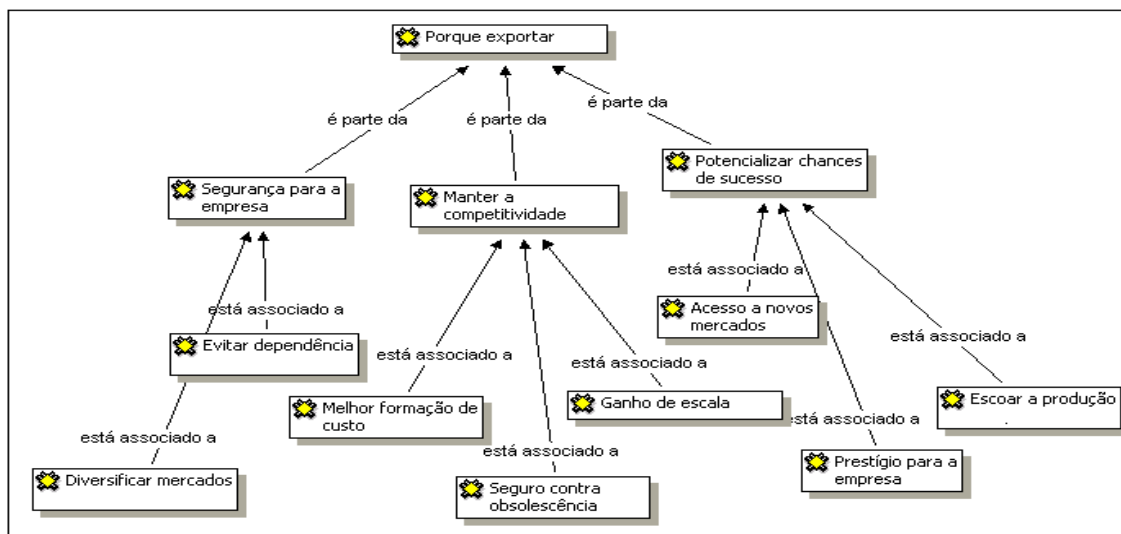


Fig. 9 - Esquema teórico das justificativas para exportar
 Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6 Avaliando a proposição P₄

A análise dos dados leva a concluir que as justificativas para mobilizar os empresários no sentido de atenderem a demanda do mercado externo estão centradas na busca por segurança para a empresa, na manutenção da competitividade empresarial e na possibilidade de potencializar o sucesso da empresa.

Portanto é possível aceitar que a proposição P₄ de que o empresário exportador percebe vantagens para a empresa ao direcionar parte de sua produção para atender a demanda externa.

Também é possível apreender dos dados, que estes empresários não estão conformes com o estágio de desenvolvimento de suas empresas e isso explica por que buscar no mercado externo o que não estão obtendo ao atender unicamente o mercado interno.

São reveladoras as falas que apontam para a preocupação em aumentar as vendas, a percepção de que o mercado interno é incapaz de absorver toda sua produção, a apreensão quanto à possibilidade de perder competitividade, o risco de manter-se refém de um único mercado, ou ainda em não alcançar toda a capacidade potencial

de sucesso da empresa mantendo-se somente no mercado interno. Como corolário à proposição P₄, é permitido afirmar que:

C₄: A inquietação do empresário em relação ao desempenho de sua empresa elucida sua percepção de vantagens em atender ao mercado externo.

4.3.7 Categoria: Perfil do empresário

Das análises levadas a cabo acerca das justificativas apresentadas pelos empresários para a opção em atender a demanda do mercado externo ou não, uma síntese é apresentada pelo esquema teórico da figura 10.

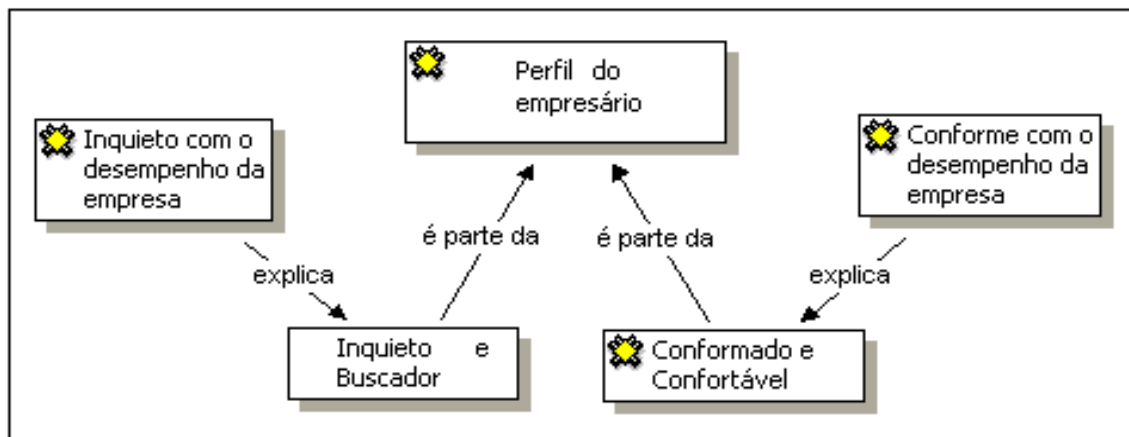


Fig. 10 - Esquema teórico do perfil do empresário
Fonte: Elaborado pelo autor

O empresário não exportador tem uma opinião favorável ao mercado interno e é receoso em relação ao mercado externo, preferindo não assumir riscos que possam comprometer seus clientes nacionais. Apresenta uma percepção de satisfação em relação aos objetivos que ele estipulou para a empresa. A esse conjunto de dimensões atribuí o nome de 'conformado e confortável' compondo a primeira propriedade da categoria 'perfil do empresário'.

Já o empresário com conduta exportadora mostra uma propensão a buscar no mercado externo, condições que lhe permitam alcançar uma maior projeção para sua empresa. Percebe nele a possibilidade de propiciar segurança, competitividade e sucesso para a empresa. A estas dimensões denominei 'inquieto e buscador', constituindo-se na segunda propriedade da categoria 'perfil do empresário'.

4.4 Associando peculiaridades de exportadores e não exportadores

As análises até aqui realizadas permitiram identificar aspectos que distinguem os empresários exportadores e os não exportadores considerando: 1) o papel que a empresa representa para cada um deles; e 2) como justificam a decisão de atender ou não ao mercado externo.

O próximo passo será a associação destas duas categorias, o que permitirá subir mais um nível na análise, pois que desta integração resultarão duas categorias de nível superior. Esta tarefa é denominada por Strauss e Corbin (2008, p. 143) por codificação axial, em que "as categorias são sistematicamente desenvolvidas e associadas às subcategorias".

A estas duas subcategorias 'papel da empresa' e 'percepção do empresário', será adicionada uma terceira subcategoria denominada 'avaliação da empresa', que procura compreender a quem compete avaliar se a empresa atingiu os objetivos atribuídos pelo empresário.

Estas duas categorias que se originam desta associação recebem a denominação de 'empresa como ativo pessoal', e 'empresa não subordinada'. Estes conceitos que alcançam a posição de categoria são abstrações, elucidam Strauss e Corbin (2008, p. 144), pois "não representam apenas a história de uma pessoa [...] mas, sim, as histórias de muitas pessoas ou grupos reduzidos a, e representados por, vários termos altamente conceituais".

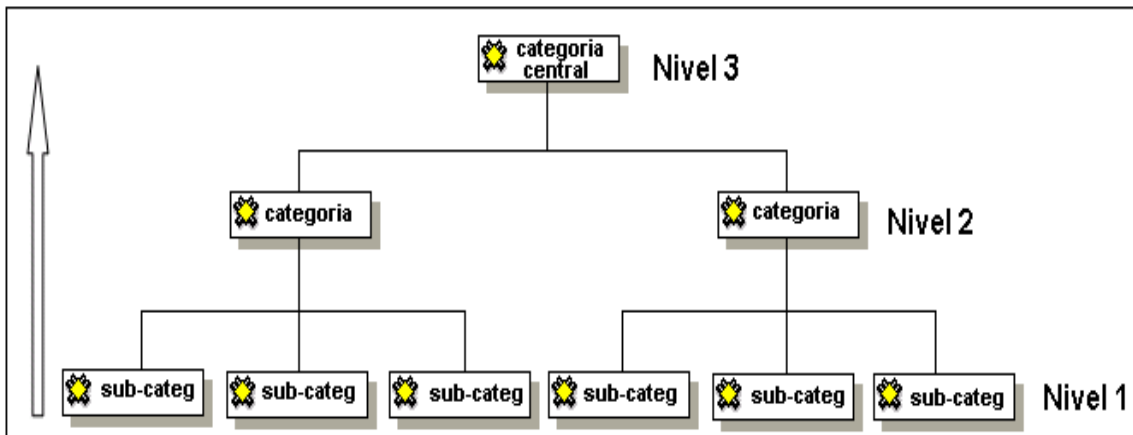


Fig. 11 - Representação do processo de integração entre categorias até a categoria central
 Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente a integração destas duas categorias permitirá alcançar a categoria central. Tais constatações podem ser observadas na figura 11.

Esta seção procura mostrar o desenvolvimento deste processo de associação dando mais um passo até a categoria central.

4.4.1 A empresa como ativo pessoal

A primeira revelação importante apresentada nos dados é a existência de peculiaridades que distinguem o empresário que atende somente o mercado interno daquele que apresenta conduta exportadora. Estas diferenças estão associadas ao papel que desempenha a firma para cada um destes empresários.

Para o primeiro, a empresa não é fruto de uma opção vocacional, mas desempenha a função de garantia financeira sua e dos seus, ou ainda, serve de sucedâneo ao malogro de sua aspiração profissional ou financeira. Esta propriedade da categoria 'papel da empresa' recebeu o nome de 'provedora de recompensa econômica'.

Diante da possibilidade de exportar, não o faz justificando sua decisão por dois conjuntos de alegações: o primeiro enaltecendo o mercado interno que lhe permite colocar toda sua produção e não está disposto a arriscar o atendimento a este seu mercado cativo; e o segundo, interpondo dificuldades do atendimento ao mercado

externo, argumentando ser maior o grau de exigência deste mercado, como também recordando experiências passadas de exportações que redundaram em prejuízo. Esta propriedade da categoria 'percepção do empresário' recebeu a denominação de 'conformado e confortável'.

Uma vez que a empresa atenda a sua função ofertando seus produtos unicamente no mercado interno, está elucidada a percepção do empresário em não encontrar vantagens oriundas da exportação, capazes de mobilizá-lo para atender ao mercado externo com parte de sua produção.

O sucesso da empresa está ligado a sua capacidade de prover as exigências financeiras individuais ou dos seus, e não pela capacidade que esta tem de atender o mercado sobrepujando as dificuldades, expandindo sua área de atuação, aumentando sua fatia de mercado, elevando sua capacidade produtiva, ou desenvolvendo novas soluções.

Se o objetivo da empresa é alcançado ou não é um julgamento feito pelo próprio empresário, como mostram os dados apontados na análise das justificativas para a conduta não exportadora, em que foram destacadas suas considerações acerca do quão percebem ter suas empresas, atingido os propósitos que motivaram sua constituição. Desta análise surge uma terceira categoria 'avaliação da empresa', cuja propriedade associada ao empresário não exportador recebe a denominação de 'auto-avaliada'.

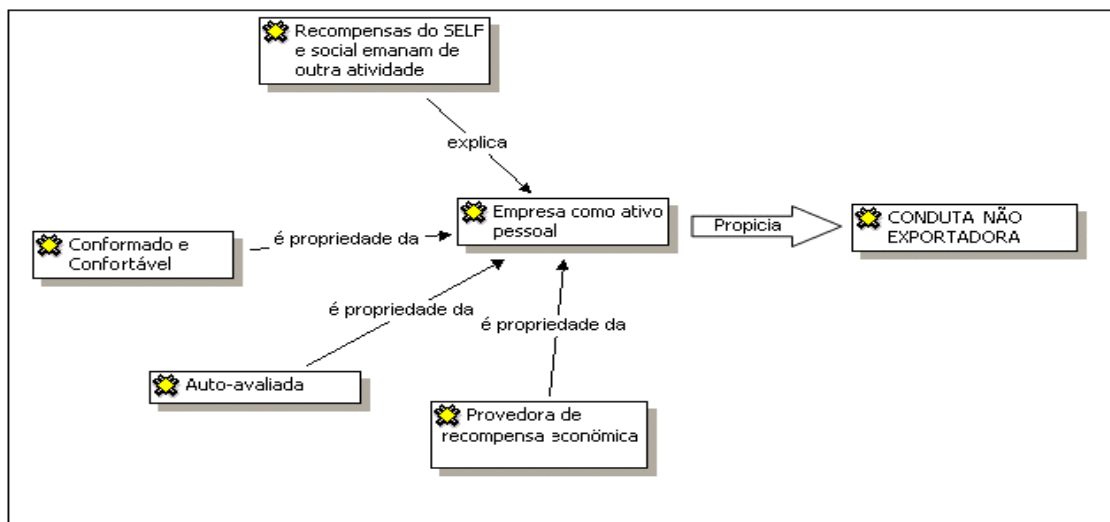


Fig. 12 - Esquema teórico da percepção da empresa como ativo pessoal
Fonte: Elaborado pelo autor

A integração destas 3 (três) singularidades, analisadas a partir dos dados colhidos ao empresário não exportador, permite a criação de uma categoria de nível 2, que recebe o nome de 'empresa como ativo pessoal', decorrência de estar centrada no atendimento de recompensas econômicas do empresário, responsável, em última instância, pela avaliação do quanto a empresa cumpre seu papel. O esquema teórico da figura 12 representa esta categoria.

4.4.2 A empresa como ativo não subordinado

Já para o empresário que apresenta conduta exportadora, a empresa se constitui no instrumento que lhe propicia vazão à sua vocação, liberdade de ação, e suporte a suas aspirações sociais e a suas aspirações econômicas. Esta propriedade da categoria 'papel da empresa' recebeu o nome de 'provedora de recompensa econômica, do SELF e social'.

As razões para que este empresário assuma a conduta exportadora estão apoiadas na necessidade da empresa, ora pela premência de novos mercados que possam absorver uma produção que foi ampliada por investimentos passados, ora para não se deixar acomodar e ver seu produto tornar-se obsoleto diante de novos desenvolvimentos que lhe tenha passado despercebido. Esta propriedade da categoria 'percepção do empresário', recebeu a denominação de 'inquieto e buscador'.

Os dados mostram que este empresário tem sim a empresa como provedora de recompensas econômicas, mas também busca nela recompensas do SELF e recompensas sociais. Além de a empresa desempenhar o papel de canalizadora de sua vocação; lhe permitir autonomia de decisões; autorrealização e autoafirmação, este empresário percebe a aderência do sucesso da empresa ao sucesso pessoal; o prestígio da empresa ao prestígio pessoal.

No entanto, o prestígio e o sucesso da empresa passam pelo julgamento da comunidade e não do próprio empresário, revelam os dados. Denomino esta propriedade de 'avaliação social', vinculada à categoria 'avaliação da empresa'.

Isso pra mim é o sucesso, você sentir essa coisa, e sentir que as pessoas te respeitam por aquilo que você fez, ou por aquilo que você é, mas um respeito natural, não é um respeito forçado, comprado, nada disso. Isso ninguém tira, todo homem tem como ego (R8E2).

Então eu diria que o sucesso é mais completo quando você vê que as pessoas a sua volta também, de alguma forma, crescem e sabem que você colaborou pra isso. Vamos dizer, contribuiu para um mundo melhor aí (R2E1).

Esta condição o faz agir, como revelam os dados, no sentido de garantir que suas decisões estejam voltadas a proporcionar as melhores soluções para a empresa, seja no sentido de obter reconhecimento para a empresa; mercado para seus produtos; competência fabril; ou segurança pela diversificação. Imbuído deste propósito a conduta exportadora é percebida pelo empresário como uma alternativa justificável.

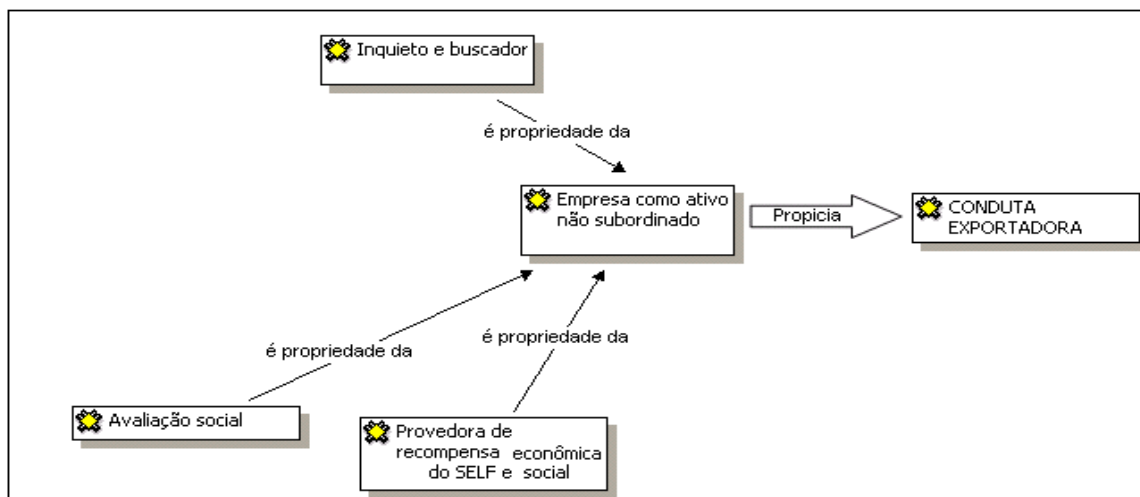


Fig. 13 - Esquema teórico da percepção da empresa como ativo não subordinado
Fonte: Elaborado pelo autor

A integração das peculiaridades identificadas pela análise de dados presentes nas falas dos empresários com conduta exportadora possibilitou a construção de uma segunda grande categoria, que recebeu a denominação de 'empresa como ativo não subordinado'. O esquema teórico na figura 13 ilustra esta categoria de nível 2.

4.5 Categoria central: busca de recompensa psicossocial subjetiva

Na codificação axial foi possível identificar, através da comparação incidente-incidente, quais características estão presentes nos empresários do setor moveleiro de Arapongas, associando aquelas pertencentes aos empresários que apresentam conduta exportadora e aquelas pertencentes aos que não realizam exportação.

Desta associação foi possível considerar que os empresários com conduta exportadora percebem a empresa como 'ativo não subordinado', que se caracteriza por: 1) a empresa é vista como provedora tanto de recompensas econômicas, quanto de recompensas do SELF e recompensas sociais; 2) apresentam uma percepção favorável ao mercado externo; e 3) dirigem suas empresas buscando o engrandecimento delas, pois entendem que o reconhecimento social de sucesso destas, adere à sua própria identidade.

Já os empresários que não exportam percebem a empresa como 'ativo pessoal', cujas características são: 1) a empresa é tida como provedora de recompensa econômica; 2) apresentam uma percepção favorável ao mercado interno e desfavorável ao mercado externo; 3) as empresas são centradas em servi-los; 4) tem em outras atividades, que não as empresariais, o provimento de recompensas sociais e de SELF.

O próximo movimento é o processo de integrar e de refinar a teoria, o que é chamado por Strauss e Corbin (2008) como codificação seletiva, onde o primeiro passo é decidir a categoria central, que é a expressão do tema principal da pesquisa. Em outras palavras, a categoria central representa o fenômeno a ser compreendido pela teoria. Os elementos da teoria giram em torno da categoria central e devem ser capazes, nesta investigação, de permitir a compreensão da conduta exportadora dos empresários do setor moveleiro de Arapongas com base na conduta psicossocial subjetiva.

A integração das duas categorias que refletem o conjunto de percepções dos empresários sugere a 'busca de recompensa psicossocial subjetiva' do indivíduo como tema central, seja porque a empresa como instrumento de recompensa econômica é, em última instância o reflexo de sua valorização por segurança, seja para si ou para o próximo; ou porque a empresa como instrumento de recompensa

do SELF está associada a quesitos como autoafirmação, busca pelo prazer, ou realização pessoal; ou ainda porque a empresa como instrumento de recompensa social significa a busca por prestígio, reconhecimento ou poder. Este termo é capaz de arregimentar para si todos os demais e será tomado como a categoria central da teoria, mas carece de avançarmos em sua definição.

Por recompensa definimos o esforço, no nosso caso, do empresário à frente de sua organização, almejando compensação, propiciada na interação social, como retribuição pelo alcance de determinado resultado. Assim, o conceito 'busca de recompensa psicossocial subjetiva' pode ser apresentado conforme proposto no quadro 6.

Categoria Central: Busca de Recompensa Psicossocial Subjetiva	
Conceito	É o esforço do indivíduo para alcançar compensações pessoal e socialmente desejáveis.

Quadro 6 - Conceito da categoria central: busca de recompensa psicossocial e econômica
Fonte: Elaborado pelo autor

A recompensa desejada pelo empresário define sua percepção da empresa, seja como ativo pessoal, seja como ativo não subordinado, e esta definição propicia uma conduta exportadora ou não. Esta interpretação permite a construção da proposição fundamental da teoria:

P₅: A busca por recompensa psicossocial subjetiva esclarece a conduta do empresário em relação à exportação.

Caso esta proposição possa ser considerada aceitável, permitirá a dedução de um conjunto de corolários que permitirá compreender a conduta exportadora dos empresários do setor moveleiro de Arapongas.

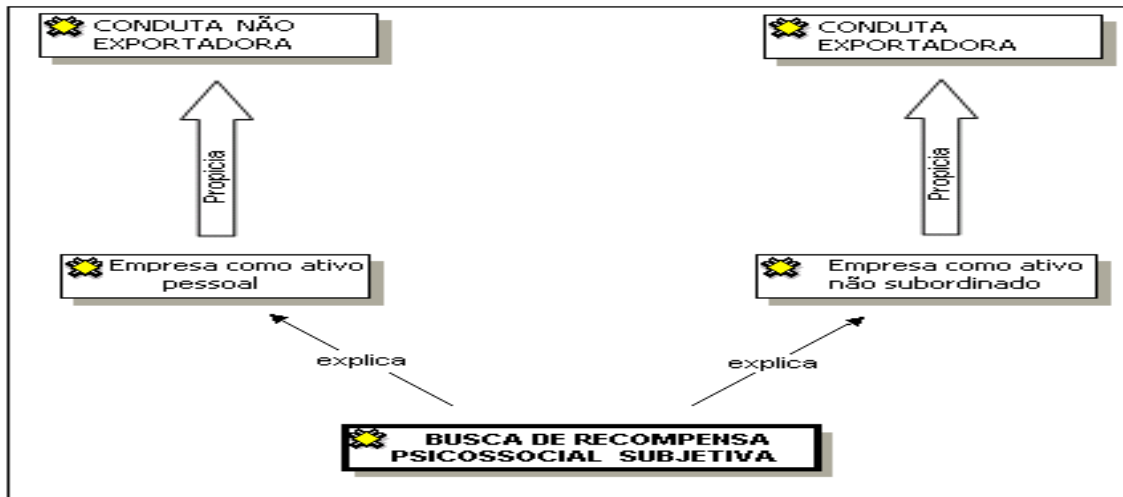


Fig. 14 - Esquema teórico simplificado da categoria central – Busca de recompensa psicossocial subjetiva.
Fonte: Elaborado pelo autor

Esta proposição emergiu dos dados a partir das várias citações destacadas e dos exercícios de sensibilização e comparação realizados nas análises descritas até este ponto. A figura 14 traz o esquema teórico simplificado de nossa categoria central.

Para maior clareza do significado da categoria central da teoria, que permita apreciar a proposição P₅, exige explicá-la a partir de suas propriedades, definidas como: recompensa econômica, recompensa do SELF e recompensa social, contemplados nos tópicos seguintes.

4.5.1 Busca de recompensa psicossocial subjetiva: recompensa econômica

A 'recompensa econômica' está relacionada, como visto no capítulo anterior, à busca por parte do empresário de benefícios de ordem financeira, seja para si, para os seus ou para os outros. O quadro 7 compila e define cada um dos elementos subtraídos aos dados que caracterizam a 'recompensa econômica' na ótica dos empresários pesquisados.

Recompensa econômica	
Crescimento empresarial	Aumento da capacidade de auferir renda advinda das atividades da empresa.
Absorção da capacidade de trabalho	Condição para garantir postos de trabalho para ele próprio, os seus ou aos outros.
Estabilidade financeira	Situação econômica do indivíduo em que há ausência de flutuações cíclicas em relação a sua renda.
Ascensão na escala social	Condição de estar em nível mais elevado de consumo e renda do que aquela propiciada pelos seus pais.

Quadro 7 - Propriedade da categoria Central: Recompensa econômica
 Fonte: Elaborado pelo autor

Esta propriedade está presente tanto nos empresários com conduta exportadora quanto nos empresários que não exportam. A busca por estabilidade financeira e absorção de capacidade de trabalho pode ser associada a motivações do tipo busca de segurança, seja ela familiar, pessoal ou da sociedade. O segundo quesito também pode estar associado à benevolência.

Ascensão na escala social e crescimento empresarial podem ter por motivação a busca por realização, mas podem ser associados também à busca por poder, no sentido de controlar pessoas e recursos.

4.5.2 Busca de recompensa psicossocial subjetiva: recompensa do SELF

A 'recompensa do SELF' é definida nesta análise como os benefícios para o empresário como indivíduo, que não dependem de passar pelo crivo de outras pessoas. O quadro 8 descreve os componentes desta propriedade da categoria central.

A propriedade recompensa do SELF está presente somente entre os empresários que apresentam conduta exportadora.

Recompensa do SELF	
Autonomia	Capacidade da vontade humana de se autodeterminar segundo uma legislação moral por ela mesma estabelecida, livre de qualquer fator estranho ou exógeno.
Realização vocacional	No sentido de dar vazão a uma disposição natural e espontânea que orienta uma pessoa para determinada atividade.
Autoafirmação	A defesa da própria identidade, de direitos, de opiniões ou de desejos.
Satisfação pessoal	Obtenção de prazer advindo da realização do que se espera ou do que se deseja.

Quadro 8 - Propriedade da categoria Central: Recompensa do SELF

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.3 Busca de recompensa psicossocial subjetiva: recompensa social

A recompensa social, por sua vez, é definida como a busca do empresário por construir uma identidade própria pelo reconhecimento coletivo de sua comunidade ou de seu grupo de referência.

Portanto a recompensa social tem origem na perceptiva dos outros que reconhecem o indivíduo como detentor de propriedades e capacidades que lhe são peculiares. Os elementos que aparecem nos dados como recompensa social estão apresentados no quadro 9:

Recompensa social	
Prestígio	Valor sociocultural positivo atribuído ao indivíduo que faz com que este se imponha aos demais, os quais adotam uma atitude de subordinação.
Sucesso social	Atender, sob a ótica dos outros, ao conjunto de requisitos mantidos como expectativas do projeto pelos que está a seu comando.
Ser admirado	Disposição emocional que traduz respeito, consideração, veneração.

Quadro 9 - Propriedade da categoria Central: Recompensa social

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 15 integra as três categorias de recompensa que integram a categoria central, às suas propriedades.

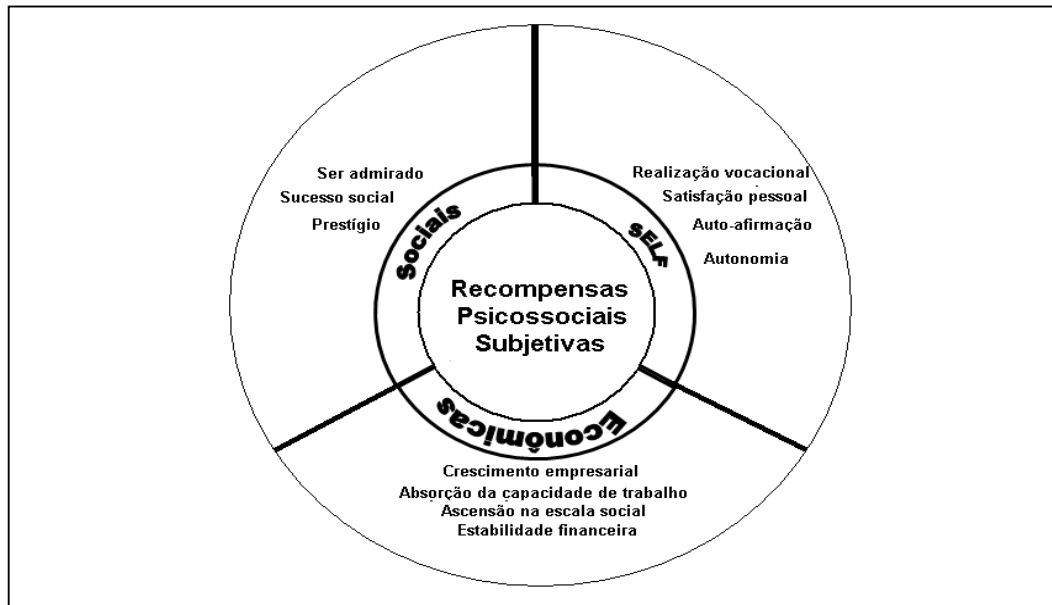


Fig. 15 - Mapa integrado da categoria central: busca de recompensas psicossociais subjetivas
Fonte: Elaborado pelo autor.

As classificações dos tipos de recompensa: material, do SELF e social, ajudam a esclarecer qual o significado dado à categoria central da teoria: busca de recompensa psicossocial subjetiva. A figura 16 representa o esquema teórico com as propriedades desta categoria central.



Fig. 16 - Esquema teórico das propriedades da categoria central – Busca de recompensa psicossocial subjetiva
Fonte: Elaborado pelo autor

Com os dados já trabalhados e as categorias principais já construídas, a análise desta proposição é realizada através da redação de um enredo que permita articular de forma concisa, os conceitos que emergiram dos dados.

4.5.4 Analisando a proposição P₅

Quando o papel da empresa é de ser instrumento para alcançar recompensas econômicas, do SELF e sociais, o empresário pratica uma gestão que privilegia o crescimento, a segurança e a competência da empresa, pois este percebe a aderência à sua pessoa do sucesso e prestígio da empresa, julgados pela comunidade. O empresário de sucesso é aquele que fez sua fábrica crescer e quanto mais sua fábrica é vista crescendo, mais sucesso ela obteve, mais bem sucedido é o dono dela. A empresa é vista como um ativo não subordinado.

[...] nós temos muitos empresários de grande sucesso, que fizeram suas fábricas crescer, que eram, há pouco tempo atrás, funcionários de outra fábrica, na engenharia de produção, e que hoje são empresários de sucesso (R1E1).

Trabalhou muito, se esforçou muito. Não teve, talvez, o sucesso que ele gostaria de ter, mas não deixou de lutar, e, de correr atrás do sonho (R2E1).

Então, tá acompanhando o mercado, acompanhando a evolução das pessoas, pessoas de sucesso, pessoas de insucesso, e, entender, e medir os sucessos e insucessos, acho que trás pra gente uma condição de assertividade nas decisões (R2E1).

Porque você começa a ser admirado pelas pessoas por aquilo que você fez (R8E2).

Mas o sucesso, ao meu entender, é o que você sente que as pessoas sentem de você. Se você realmente merece aquilo ou não. Isso é muito importante, e você, em qualquer negócio, chega num ponto que você quer ser admirado pelas pessoas, não é mais o valor do dinheiro, não é mais o valor do trabalho, é o respeito que você quer ter das pessoas em dizer, ele é bom naquilo que ele faz, ele é bom por aquilo que ele fez (R8E2).

Quando o papel da empresa é de ser unicamente instrumento para alcançar recompensas econômicas, o reconhecimento por parte da comunidade do quanto à empresa é bem sucedida perde importância. Não é à empresa que compete dar

vazão as suas aspirações vocacionais ou de recompensa social. Este papel cabe a outras atividades que o empresário desempenha ou desejaria desempenhar.

Se o objetivo da empresa é alcançado ou não, é um julgamento feito pelo próprio empresário, como mostram os dados apontados na análise das justificativas para a conduta não exportadora, em que foram destacadas suas considerações acerca do quão percebem ter atingido os propósitos que motivaram a constituição de suas empresas. Neste caso, a empresa é vista como um ativo pessoal.

Portanto, o fato da empresa ser tomada como um ativo não subordinado ou como um ativo pessoal pode ser explicado pelo tipo de recompensa que busca o empreendedor.

Os dados revelam também que os empresários que percebem a empresa como um ativo pessoal estão conformes com os resultados alcançados por elas, enquanto que os empresários que percebem a empresa como um ativo não subordinado, demonstram inquietação com suas empresas. Esta oposição de percepções leva à compreensão do por que das opiniões contrárias destes dois grupos em relação ao mercado interno e externo.

O primeiro, estando satisfeito com o desempenho da empresa, vê o mercado externo como mais exigente, mais difícil de atuar, e valoriza os prejuízos obtidos com experiências passadas de exportação. O mercado interno é visto como capaz de demandar por toda sua produção e, por não quererem comprometer sua capacidade de atender a seus clientes deste mercado, declinam de exportar, mesmo quando procurados para tal.

De outra forma, aqueles que têm a empresa como ativo não subordinado percebem o mercado interno como incapaz de demandar na quantidade de produção que garanta o crescimento desejado, ou esperam ganhar segurança pela diversificação de mercados, ou ainda estão preocupados em garantir suas competências fabris. O mercado externo é considerado como uma boa alternativa na superação destas inquietações.

Desta forma, a busca por benefícios sociais, conforme a proposição P₅, pode sim ser aceita como tendo potencial de aclarar, não só para a conduta exportadora, mas todo este encadeamento de fenômenos: o papel desempenhado pela empresa (como ativo pessoal ou como ativo não subordinado); quem julga se a empresa

alcançou seus objetivos (o próprio empresário, ou a comunidade); a forma com que percebem o mercado interno; e a forma com que percebem o mercado externo. A figura 17 apresenta o esquema teórico da categoria central (Busca de recompensa psicossocial subjetiva).

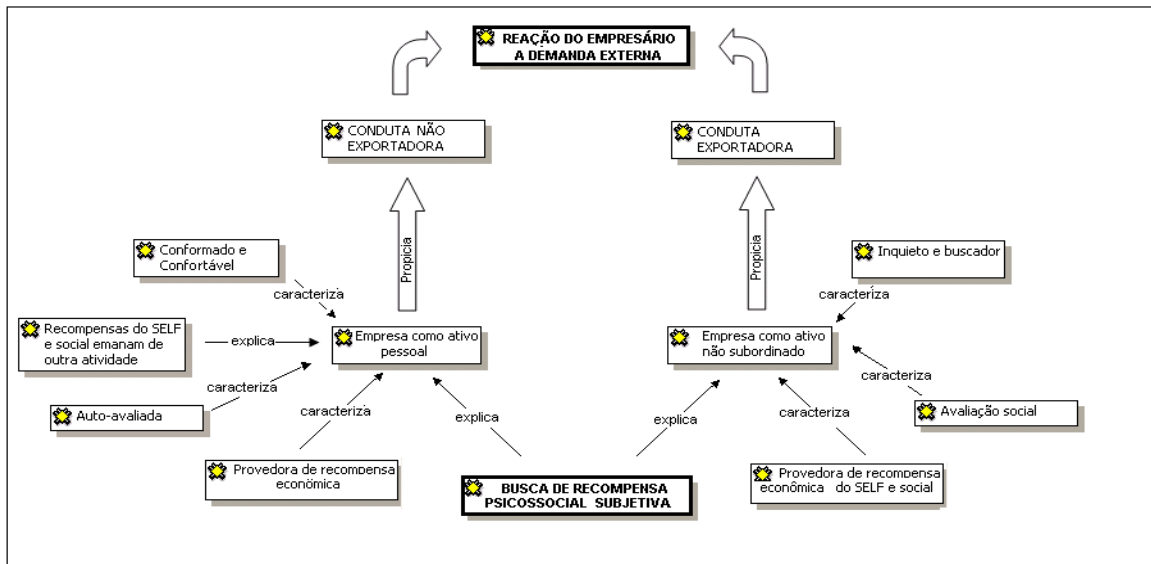


Fig. 17 - Esquema teórico da categoria central – Busca de recompensa psicossocial subjetiva
Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez assumida a categoria central - Busca de recompensa psicossocial subjetiva, como suficientemente capaz de permitir compreender a conduta exportadora do empresário do setor moveleiro de Arapongas, é possível descrever a natureza dinâmica pela qual evolui o processo que culmina com a opção pela conduta exportadora. A figura 18 mostra na forma de diagrama, a sequência que descrevo a seguir.

A busca por recompensa psicossocial subjetiva impele o indivíduo para empreender. Se sua busca é por 'recompensa econômica', sua empresa desempenhará o papel de 'ativo pessoal'. Como 'ativo pessoal', a avaliação de seu desempenho estará submetida a seu próprio crivo, que é possível apreender pelos dados, ser uma condição mais fácil de ser alcançada. Também apoiado nos dados, ficou patente que este empresário busca em outras atividades a forma para satisfazer recompensas não econômicas.

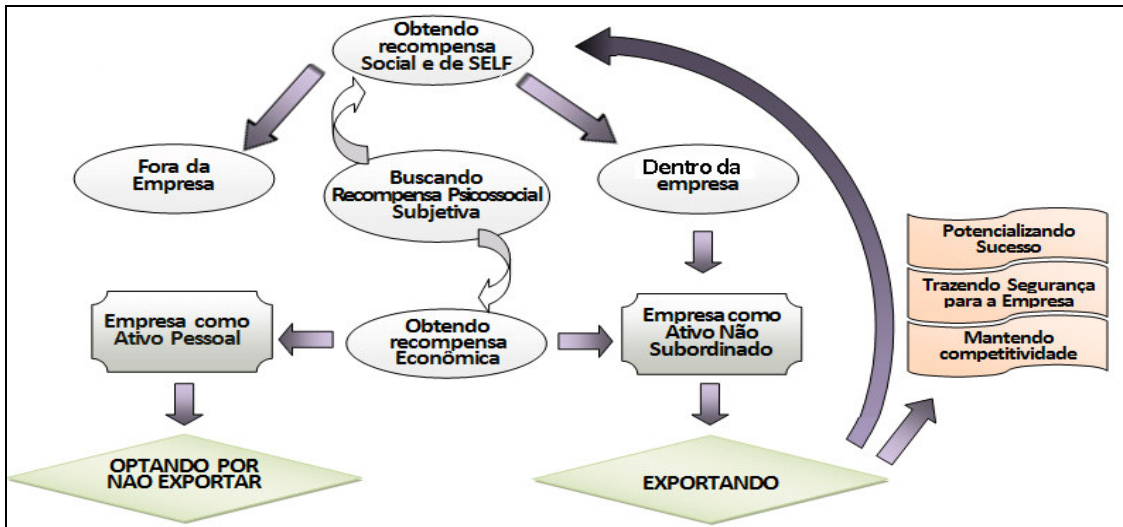


Fig. 18 - Diagrama da compreensão da opção pela conduta exportadora
Fonte: o autor

Este empresário não percebe a possibilidade de obtenção de vantagens na prática de uma conduta exportadora, está satisfeito com a demanda proporcionada pelo mercado interno e se ressentido de situações em que a exportação lhe trouxe prejuízos. Assim, não apresentará conduta exportadora.

Já para o empresário que busca 'recompensa de SELF' e 'recompensa social', a empresa desempenhará o papel de 'ativo não subordinado', ou seja, neste caso é o empresário que procura gestar a empresa voltada a potencializar o sucesso desta, trazendo segurança e garantindo sua competitividade. Isso porque o sucesso da empresa precisa passar pelo crivo social, ou seja, para ter acesso a 'benefícios de SELF' e 'benefícios sociais', é sua empresa que será julgada. O sucesso da empresa terá aderência a sua própria identidade.

Enquanto a categoria de 'empresa como ativo pessoa' tem como subcategoria o perfil de empresário 'conformado e confortável', que não apresenta conduta exportadora, a categoria 'empresa como ativo não subordinado' tem como uma de suas subcategorias o perfil de empresário 'inquieto e buscador', que se caracteriza por apresentar conduta exportadora.

No entanto, os dados sinalizam que os empresários com conduta exportadora, embora estejam associados a este perfil, apresentam peculiaridades que os distinguem. O próximo capítulo busca dar conta de identificar estas diferenças.

5 COMPREENDENDO AS DIFERENTES CONDUTAS EXPORTADORAS

As análises realizadas até aqui permitiram considerar que a busca por recompensa psicossocial subjetiva é capaz de elucidar a opção do empresário do setor moveleiro de Arapongas em optar ou não por uma conduta exportadora. Os empresários com perfil 'conformado e confortável' tendem a apresentar uma conduta não exportadora, enquanto os empresários de perfil 'inquieto e buscador' tendem a apresentar uma conduta exportadora.

No entanto, já nas primeiras leituras da fala dos entrevistados apareceram evidências que distinguem entre si, os empresários de perfil 'inquieto e buscador'. A proposta desta investigação é a de compreender a conduta psicossocial subjetiva dos empresários moveleiros de Arapongas pela análise de sua conduta exportadora, portanto, faz-se necessário aprofundar a análise de dados, buscando uma melhor apreensão deste comportamento.

A primeira distinção diz respeito a formas de atuação na exportação, de um lado empresários que optam pela exportação consorciando-se a outros e, de outro lado, empresários que realizam suas exportações de maneira isolada. Os dados contidos na fala a seguir, contém elementos capazes de apontar a presença das duas maneiras pela qual a exportação é realizada pelos empresários do setor moveleiro de Arapongas.

E depois nós tivemos a fundação do CONEX. Nós sempre achamos, desde a CECOMAR, do SIMA, da ABIMÓVEL, nós sempre achamos que a associação de empresas para exportar é uma coisa possível, e que pode gerar benefício pra todos. Há muitas dificuldades, porque você tem muitas pessoas, muitas empresas, que tem culturas e pensamentos diferentes, e pessoas que reagem de forma diferente numa adversidade, e isso torna muito difícil eles exportar junto com outros (R1E1).

Apoiado nesta constatação foi plausível vislumbrar uma grande categoria, a qual foi confirmada no decorrer do trabalho de análise de dados. Denominada de 'Formas de atuação na exportação', são suas propriedades estas duas possibilidades: a) a exportação em que o empresário compartilha a operação com outros empresários do próprio setor moveleiro de Arapongas, nominada por 'forma de atuação

consorciada'; e b) a exportação levada a cabo pelo empresário de maneira isolada, nominada por 'forma de atuação independente'.

Estas duas possibilidades de proceder à exportação sugerem o questionamento sobre o que justificaria a opção destes empresários por uma destas formas, considerando a não existência de empresários que optassem por ambas de forma simultânea. Os dados presentes nesta fala apontam que a resposta poderia estar no estilo de comportamento do empresário.

Qual a principal característica de uma pessoa que vai montar um grupo? Então... é o cara que tenha esse estilo associativo, quando se tem isso aí, o resto se constrói, porque o resto acaba sendo baseado em informação, em resultado, nessas coisas todas que vêm pendurado no negócio (R7E1).

Quando o negócio é interessante para eles, eles vão, agora eu acho que até hoje, eles não conhecem a CONEX, e eles acreditam que podem ir mais rápidos sozinhos, eu acho que acaba pegando mais é nesse ponto (R7E1).

Por estilo de comportamento do empresário, é entendida a maneira que identifica e caracteriza a forma particular com que este conduz seu negócio. Determinado estilo no agir poderia estar associado à opção pela exportação consorciada enquanto um estilo diferente poderia estar associado à opção pela exportação de forma independente. Deste raciocínio surge a seguinte proposição para análise:

P₆: A opção pela forma de proceder à exportação pode ser respondida pelo estilo comportamental do empresário.

Examinar esta proposição se constituiu no primeiro passo desta investigação e sua aceitação implicou nos rumos dados às análises subsequentes. A próxima seção busca nos dados subtraídos das entrevistas, analisar e caracterizar o estilo dos exportadores que optam pela exportação na forma independente.

5.1 O estilo comportamental do empresário na atuação consorciada

Os dados mostram que alguns exportadores realizam seus negócios com o mercado externo compartilhando a operação de exportação com outros empresários. Os

respondentes R1, R2, R5, R6 e R7 apresentam esta conduta e os dados oriundos de suas falas revelam peculiaridades acerca do estilo que distingue estes empresários.

Para identificar as características e atributos que permitam definir dado estilo, sua ocorrência e as causas de sua ocorrência, destaquei as manifestações ao que estas pessoas conferem valor, quais condições são promotoras de parceria entre exportadores, bem como que características pessoais dos outros desfavorecem as operações consorciadas de exportação.

5.1.1 O que é valorizado pelo empresário que opta pela atuação consorciada.

Um fenômeno emerge das falas destas pessoas com vigor suficiente para ser destacado: a valorização de um comportamento de reciprocidade voluntária que permita aos indivíduos que compõem o grupo consorciado terem acesso ao benefício proporcionado pela parceria.

Em outras palavras, os empresários que optam por uma atuação consorciada para a prática da exportação, valorizam o apoio mútuo e a divisão equânime das benesses advindas da associação.

[...] se a gente pensar assim, temos que ganhar eu e todos, como o grupo ganhar, como que eu ganho e como o grupo ganha, se essa resposta é isso, então aquela operação é interessante (R7E2).

Ele tem que pensar assim, tem que ganhar ele próprio e o grupo (R7E2).

Ele tem que pensar assim, qual é a estratégia de negócio que eu vou colocar que eu ganho e que os que estão comigo também ganham (R7E2).

Porque de tantas empresas que foram convidadas a participar, no fim acabamos ficando em 13 empresas e são as empresas que têm mais espírito associativo, porque somos parceiros (R1E2).

A esta revelação de apreço destes empresários ao compartilhamento das dificuldades e das vantagens advindas da associação, leva o nome de 'valorização do apoio mútuo'. O quadro 10 resume esta análise.

Códigos	Propriedade
Ganham todos	Valorização do apoio mútuo
Ganha ele e o grupo	
Ganha os que estão comigo	
Ser parceiro	

Quadro 10 - Aspecto valorizado pelo empresário que opta pela atuação consorciada
 Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.2 Condicionantes favoráveis à opção pela exportação consorciada.

Uma das condições apontadas para que exista a parceria na exportação é a capacidade do parceiro em responder à dinâmica própria do processo de exportação, a qual rotulei 'rapidez de resposta'. O parceiro, para ser considerado competente neste quesito, deve saber utilizar os recursos tecnológicos e ferramentas de informática que lhe permitam ganhar agilidade no processo de troca de informações para a tomada de decisão.

Essa semana, por exemplo, eu fechei 5 ou 6 *contêineres* de importação porque o dólar abaixou, mudou o cenário em duas semanas, e a gente tem que responder rápido a isso, [...](R7E2).

Ele [o parceiro] tem que ter essa dinâmica de estar respondendo os e-mails rapidinho, o que acha disso, daquilo, e tal, aí a gente consegue acompanhar o ritmo do mercado internacional (R7E2).

Os dados que emergem das entrevistas apontam também para a presença de condições de ética entre os parceiros para que uma associação entre exportadores possa ocorrer. Denominei esta condição de 'confiabilidade dos parceiros', significando a crença na probidade moral, na sinceridade, lealdade, discrição do outro, etc.

Tem que ter confiança. [...] Parceiro confiável é aquele que cumpre o prazo de entrega, a qualidade do produto que ele mostrou para o importador, eu acho que são pessoas que vai entregar aquilo que realmente o nosso cliente lá fora está esperando (R5E1).

[...] a gente tem que ter um bom entendimento, tem que ter confiança, tem que ter principalmente ética. [...] Nenhum quer passar o outro para trás para colocar o seu produto, são dentro de uma ética de concorrência de comercialização (R1E2).

Quem você ia indicar? Você ia indicar uma empresa que você tinha afinidade, mas também tinha confiança em que era uma empresa idônea, né (R2E2).

[...] vamos assim dizer, né..., onde ia fomentando o negócio da exportação, então o movimento entre as empresas menores, né..., começou bastante dessa forma, por afinidade, por indicação e por confiança entre relacionamentos internos (R2E2).

Agora exportar junto, com um parceiro, de ambas as partes, que não traz confiança é bom não participar, de nenhum lado. Acho que resume em uma coisa só, honestidade, se for desonesto, automaticamente já afasta do parceiro de exportação (R4E1).

[...] porque a gente já passou por grandes dificuldades, e no momento da dificuldade nervosa mesmo, todo mundo se abraça e se ajuda, eu nunca fiquei na mão (R7E2).

[...] quando teve que realizar prejuízo, nesse sentido, o grupo é 10. Nesse sentido, eles são grupo mesmo. Somos muito parceiros (R7E2).

Duas outras condições aparecem nas falas dos entrevistados. A 'afinidade entre os pares', é entendida como a tendência a combinar-se, ou ainda a existência de coincidência ou semelhança de gostos, interesses e sentimentos. A presença de afinidade entre os pares é percebida como uma variável importante para que a parceria na exportação se concretize e sua existência antecede à associação para a exportação.

Nosso caso aqui, este apoio de outras empresas que exportam e que tínhamos algum relacionamento e afinidade, foi importante. Às vezes vem gente aqui..., eu também pergunto, nós perguntamos também para outras empresas e ninguém se nega a dar informação (R2E2).

Quem você ia indicar? Você ia indicar uma empresa que você tinha afinidade, mas também tinha confiança em que era uma empresa idônea, né (R2E2).

[...] vamos assim dizer, né..., onde ia fomentando o negócio da exportação, então o movimento entre as empresas menores, né..., começou bastante dessa forma, por afinidade, por indicação e por confiança entre relacionamentos internos (R2E2).

Então quando acontece de serem parceiros, isso é porque ele já tem essa aproximação entre os dois (R4E1).

A segunda condição, 'indicação como aval', aqui significa o gesto que dá a conhecer o caráter de alguém, recomendar alguém como bom, como digno de confiança. Dar o aval ou receber o aval de outra pessoa também é apontado pelos dados como uma condição que antecede ao processo de associação entre dois empresários.

Quem você ia indicar? Você ia indicar uma empresa que você tinha afinidade, mas também tinha confiança em que era uma empresa idônea, né (R2E2).

[...] vamos dizer assim, essa possibilidade de nós sermos, de nós sermos indicados por outras empresas e nós indicarmos outra empresa pra aquele cliente, acabava gerando uma relação ganha-ganha (R2E2).

[...] e aí fazíamos como a [Epsilon] que seguia um roteiro, ela indicava-nos como fornecedores de raques de fundos e essa parceria trouxe dois benefícios [...](R2E2).

[...] exporta há mais tempo com um know-how bastante forte que é a [Epsilon], a gente tinha bastante contato com a área comercial da [Epsilon] e através deles né... e também comerciantes. começaram a aparecer,... alguns clientes (R2E2).

Porque o cliente vinha a Arapongas, isso o que eu digo é a nove anos passados. Porque eles vinham aqui, caíam aqui, e daqui a pouco estavam batendo na sua porta, né... ou por indicação (R2E2).

O quadro 11 sintetiza a análise que aponta os condicionantes favoráveis a exportação consorciada. Os códigos deram origem aos rótulos, nominados de forma a expressar um conceito para dado conjunto de códigos que apresentam semelhança de ideias. Este conjunto de rótulos, que especificam as condicionantes que favorecem a associação para a exportação, será também uma propriedade associada ao estilo do empresário.

Códigos	Rótulos	Propriedade
Acompanhar o ritmo	Rapidez de resposta	Condições promotoras da associação
Rapidez de resposta		
Confiança	Confiabilidade dos parceiros	
Ética		
Idoneidade		
Honestidade		
A mesma vontade		
Afinidade	Afinidade entre os pares	
Proximidade		
Relacionamento		
Preocupação em quem indicar	Indicação como aval	
Indicar empresas é uma prática		
Ser indicado traz benefícios		
Chegam através de outros		
Vir por recomendação		
Alguém te sugeriu		

Quadro 11 - Condições promotoras da associação na percepção dos exportadores consorciados
Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 Características inibidoras da associação

As entrevistas trazem dados que apontaram que algumas características pessoais são capazes de exercer influência negativa na escolha de parceiros para a consecução de uma exportação de forma consorciada.

Um empresário com forte aversão ao risco, entendido como aquele indivíduo que, numa situação de incerteza, o mal-estar associado à perda de um determinado montante de rendimento é superior ao bem-estar proporcionado pelo ganho desse mesmo montante de rendimento, seria preterido no momento da escolha de um parceiro para a realização de exportação.

[...] coisas que afastariam, também, é alguém que tenha muita aversão ao risco. Porque tem risco mexer com comércio internacional, tem risco trabalhar com um grupo, tem uma série de riscos, e a gente conversa sobre esses riscos, a gente fala sobre ele. Então o cara que tem muita aversão a risco, conservador demais, não aguenta trabalhar com a gente (R7E2).

Eu já vi empresário dizer que está nesse ramo, mas não vou correr risco, eu mesmo falei para o cara, eu sou muito mais novo que você, e você fecha a porta e vai pedir emprego de funcionário em qualquer lugar (R6E1).

Outra característica pessoal que é apontada pelos exportadores consorciados como desfavorável à associação é a 'lentidão em dar respostas'. O indivíduo que ocupa um espaço de tempo para além do esperado ou do desejável para emitir seu parecer acabaria por deixar passar oportunidades de realização de bons negócios. Quando esta lentidão está associada à falta de familiaridade com novas tecnologias, um dos entrevistados lhe atribuiu a alcunha '*old fashion*'.

Um cara que atrapalharia muito é uma pessoa muito *old fashion*, um cara mais antigo, que não acessa a internet, que para tomar uma decisão leva um tempão (R7E2).

Apresentar uma disposição para sentir ou receber influência de terceiros é apontado como outra característica pessoal que desfavorece a associação, a qual denomino 'demasiado suscetível'. O empresário que apresenta uma característica de inconstância de comportamento em face de sua percepção em relação a

circunstâncias que envolvem seus pares é tido como possuidor de uma característica desfavorável ao associativismo. Um exemplo que retrata esta desfavorabilidade está na expressão ‘muito orientado ao muro do vizinho’, declarado por um dos entrevistados e que tomei como código para definir dado incidente.

Outro cara que destruiria [o grupo] é uma pessoa muito influenciada por terceiros, porque sempre tem fofquinha, é o fornecedor, que vai falar alguma coisa [do grupo], vai falar, olha vocês estão exportando não sei quanto, mas não que fábrica, tá exportando tanto. Então o cara que dá muito ouvido ao outro (R7E2).

[...] muito orientado ao muro do vizinho, que que o outro tá fazendo? Então eu vou fazer também, não é um cara de planejamento, de estratégia, em geral, não é um cara que tem constância de propósitos (R7E2).

Um indivíduo que seja percebido como ‘desleal’ sofrerá de rejeição à parceria. Por desleal entenda-se o indivíduo que apresenta comportamento de desrespeito aos princípios e as regras estabelecidas. Expressões que denotam o indivíduo desleal nas falas dos entrevistados são: ‘não cumprir suas responsabilidades’, ‘usa de má-fé’, ‘passou a perna na gente’ e ‘descumprindo prazos’.

[...] você não cumprir com suas responsabilidades, atrapalhar o restante do grupo, se a empresa não tiver um comportamento que não é salutar, aí pode vir a denegrir, porque não deixa de ser uma associação (R1E2).

Se tem uma coisa que me deixa muito triste é ver pessoas que às vezes vêm fazer negócio com a gente e usa de má-fé para tirar vantagem de alguma coisa (R5E1).

Quem foi rejeitado do grupo foi aquele que passou a perna na gente (R7E2).

[...] ela foi descumprindo os prazos, o cliente foi dando mais prazos para embarcar, até que chegou no prazo limite do cliente e o cliente falou que não queria mais embarcar parte daquela mercadoria (R7E2).

Quem exhibe atitudes ou comportamentos ‘centrados em si próprio’, que se mostra relativamente insensível às preocupações dos outros, também é tido como detentor de característica desfavorável à consorciação. Este comportamento manifesta-se na tendência de sobrepor os interesses pessoais aos interesses do grupo.

Se todos pensarem de forma individual a operação se dilui (7E2).

Agora, se ele entra em uma operação pensando assim, como é que eu ganho em estar no [grupo], aí começa a dar problema (R7E2).

Têm pessoas que sempre colocam em primeiro lugar o seu interesse pessoal, ou da sua empresa, e isso numa associação isso é complicado (R1E1).

Na associação você tem que por em primeiro plano o interesse da associação, e isso são poucas pessoas, poucos empresários que pensam dessa forma (R1E1).

[...] ele não pode pensar assim, estou em num grupo onde eu tenho que ganhar (R7E2).

O empresário com tendência a agir em função do que oferece vantagem imediata, sem considerar as consequências futuras, também se enquadra como tendo um comportamento que o afasta de ser parceiro no processo de exportação. Esta característica pessoal que rotulei de 'ser imediatista' é descrita pelos entrevistados como o comportamento adotado pelo empresário, que diante da necessidade de realizar um volume de investimento e aguardar o decorrer de um espaço de tempo relativamente longo para perceber o retorno, opta por desistir do projeto.

O cara que é orientado também a muito curto prazo, também não dá. O cara que é muito ganancioso em venda, ele é orientado a curto prazo, ele quer resultado hoje, ele quer resolver tudo hoje (R7E2).

Só que antes de ganhar dinheiro, há necessidade de quê? De investir dinheiro, a hora que se começou a falar de quanto que as empresas teriam que colocar mensalmente para potencializar o negócio, infelizmente as pessoas foram escapando, né (R2E1).

O quadro 12 sintetiza as características que, presentes na pessoa do outro, na percepção dos empresários exportadores, seriam inibidoras da articulação de associação para a realização de negócios de exportação.

Códigos	Rótulos	Propriedade
Averso a risco	Ter aversão ao risco	Características dos outros desfavoráveis à associação
Não correr risco		
<i>Old fashion</i>	Lentidão na resposta	
Influenciada por terceiros	Ser demasiado suscetível	
Orientado ao muro do vizinho		
Falta de responsabilidade	Ser desleal	
De má fé		
Passou a perna		
Desonesto		
Descumprir prazos		
Interesse pessoal	Centrado em si próprio	
Pensar individual		
O que ganho		
Eu tenho que ganhar		
Sobreposição do pessoal ao coletivo		
Orientado ao curto prazo	Ser imediatista	
Investir afugenta		

Quadro 12 - Características dos outros, inibidoras da associação na percepção dos exportadores consorciados
Fonte: Elaborado pelo autor

Estas características do outro, apontadas como desfavoráveis à associação para a exportação, serão também uma propriedade pertencente ao estilo do empresário que opta pela exportação consorciada.

5.1.4 Estilo Gregário

A partir das propriedades estabelecidas nas seções anteriores é possível construir um conceito que define o estilo do empresário que opta pela consorciação para proceder à exportação.

Este empresário valoriza a sobreposição do interesse do grupo sobre o individual, busca a formação de grupos coesos que protegem o indivíduo calcado na ética da lealdade e da competência. A este estilo denomino de 'Estilo Gregário' por sua identificação grupal. A figura 19 revela o esquema teórico desenvolvido nesta análise.

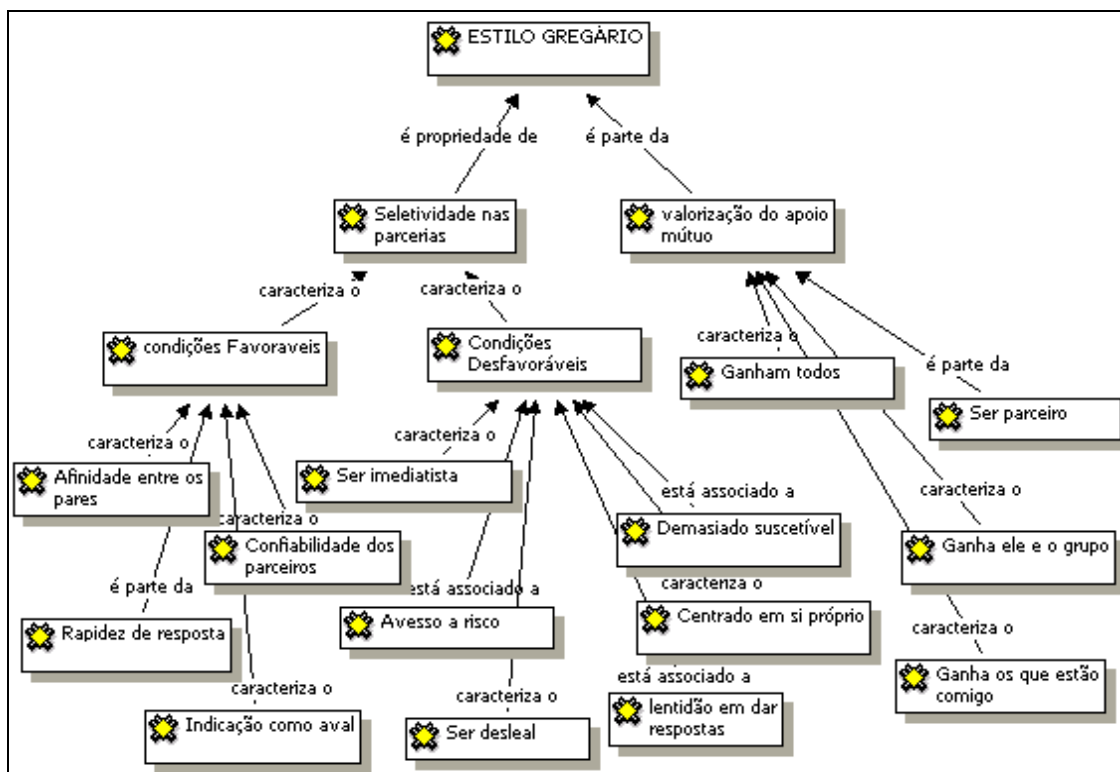


Fig. 19 - Esquema teórico do estilo do empresário que opta pela consorciação no processo de exportação
 Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.5 Vantagens percebidas na consorciação pelos exportadores de estilo Gregário

Ao longo das narrativas dos empresários exportadores que se consorciam, suas falas trazem dados que apontam para as vantagens que eles percebem e que os predispõe à realização do negócio de exportação em parceria. Entenda-se por vantagem um fator ou circunstância que beneficia ou privilegia seu possuidor, ou ainda como o benefício resultante de alguma ação ou situação.

A primeira vantagem destacada pelos exportadores associados está relacionada à gestão dos custos, tanto logísticos quanto administrativos e de comercialização e, neste caso, envolve também o rateio de possíveis prejuízos entre os parceiros.

A gestão de custos diz respeito à otimização dos recursos em um esforço para produzir mais, com mais qualidade e menor desperdício, que permita a obtenção de melhores resultados, garanta a competitividade da empresa no mercado externo, ou

mesmo viabilize o processo de comercialização que, de outra forma não se concretizaria.

Nós também exportamos com outras empresas. Um dos motivos que a gente.., de nós exportamos foi também, era pra aproveitar os espaços do contêiner. Porque se a gente coloca nossa mercadoria no contêiner o grande, que é de 40 (quarenta) pés, ele dá o peso e não enche todo o espaço (R5E1).

A associação [...] é bom para diminuir as despesas que nós podemos ter com essa exportação (R5E1).

[...] nós chegamos a conclusão que as despesas ali, de colocar gente para visitar os países lá fora a gente com outras empresas juntas, é caro, as despesas seriam divididas em todo sentido então nos até ficamos com alguns países que estavam vendendo direto, mas preferimos então, para os custos não se elevar demais, ser um parceiro do [...], para dividir as nossas despesas de administração, de agentes de vendedores lá fora, com as outras empresas que hoje fazem parte do grupo (R5E1).

Além de otimizar os recursos, os dados revelam que os empresários veem na consorciação uma forma de reduzir o impacto de possíveis prejuízos uma vez que estes são rateados entre os parceiros.

O pessoal sempre realizou prejuízo, quando teve que realizar prejuízo, nesse sentido, o grupo é dez. Nesse sentido, eles são grupo mesmo. Somos muito parceiros (R7E2).

Outra vantagem percebida pelos exportadores associados para realizarem a consorciação abrange a própria estrutura da empresa para o negócio de exportação. A fala dos entrevistados aponta para a necessidade de se articularem para permanecerem no negócio de exportação “[...] de forma individual a operação se dilui” (R7E2).

Se todos pensarem de forma individual a operação se dilui, mas se a gente pensar assim, temos que ganhar eu e todos, como o grupo ganhar, como que eu ganho e como o grupo ganha, se essa resposta é isso, então aquela operação é interessante (R7E2).

[...] nós sempre achamos que a associação de empresas é uma coisa possível, e que pode gerar benefício pra todos (R1E1).

[...] sozinhos às vezes você tem uma dificuldade, para uma empresa do nosso porte, manter uma pessoa, uma estrutura, para fazer um bom trabalho em diversos mercados, é bem difícil. Juntando várias você consegue facilitar (R1E2).

A estruturação do negócio de exportação, para estes empresários, passa também pela necessidade de tornar viável o atendimento a clientes estrangeiros com pouca demanda. Clientes que demandam uma quantidade pequena de produtos, não realizariam a compra devido aos custos de transporte. No entanto, a consorciação permitiria a várias empresas atender a um único cliente, com distintos produtos, reduzindo os custos de transporte e possibilitando a concretização da venda.

Também, a gente consegue com isso vender para clientes que não teriam condições de comprar um contêiner de um produto só, por exemplo (R1E2).

Porque às vezes nós até associávamos contêiner, né..., o próprio cliente fazia essa associação. Produtos nossos e de outra empresa, no caso, tinha hora que era de cozinha, né..., a própria [Epsilon] que é dormitórios, e associavam contêineres, né.... E com isso ajuda o cliente, que ele não precisava pegar um contêiner de cada empresa, né (R2E1).

A eficácia das ações realizadas em conjunto também é apontada como uma vantagem para a associação entre empresários. Esta eficácia é obtida pela redução dos custos permitindo que ações de maior abrangência possam ser levadas avante. Além disso, a ação conjunta das empresas potencializaria as chances de sucesso no mercado externo.

Para nós, então, ajuda na redução de custo, você consegue promover ações mais eficazes, maiores com menos custo, porque você divide o custo (R1E2).

Nós temos um grupo aqui que chama [Alfa], que é formado por um grupo de empresas, concorrentes ou não, mas todas moveleiras, eu acho que já é um agrupamento para dar mais sinergia à exportação (R1E2).

O quadro 13 apresenta uma síntese das vantagens percebidas pelos exportadores associados no processo de exportação realizado de forma consorciada.

Códigos	Rótulos	Propriedade
Reduz custos	Vantagem na gestão de custos de exportação	Percepção de vantagens
Rateio de custos		
Rateio de prejuízos		
Permite ações mais eficazes	Vantagem na gestão do negócio de exportação	
Viabiliza clientes		
Facilita a estruturação		
Gera benefícios para todos		
Permite ganhar sinergia		

Quadro 13 - Vantagens percebidas na associação pelos exportadores consorciados
Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.6 O estilo comportamental do empresário na atuação independente

Enquanto alguns exportadores realizam seus negócios com o mercado externo de forma consorciada, outros o fazem de forma independente, como é o caso dos respondentes R3, R4, R8 e R9. Nesta seção são expostos os dados concernentes às falas destes empresários que permitiram identificar características e atributos de seus estilos, os 'porquês' e os 'comos', que possam levar a compreensão pela opção por uma conduta exportadora que privilegia a ação de forma independente.

Destaco as manifestações ao que estas pessoas conferem valor e suas declarações acerca do compartilhar e do associar.

5.1.7 O que é valorizado pelo empresário que opta pela atuação independente

Um fenômeno peculiar nas falas de alguns empresários é como eles próprios percebem a si mesmo como referência para as demais pessoas ao seu redor, sejam outros empresários ou funcionários.

Algumas colocações demonstram uma preocupação em transmitir a ideia de serem precursores da atividade exportadora da cidade, creditando-se o papel de incentivador e propagador de conhecimentos acerca dos trâmites legais transmitindo sua experiência aos demais empresários. Outra fala menciona a disposição do

empresário em acompanhar o “[...] crescimento destas pessoas” (R3E1), numa clara alusão ao papel de tutor.

Começou esses trabalhos, começaram a precisar de quem fazia a parte de documentação e eu comecei a fazer. Comecei a fazer com que eles também criassem seus próprios escritórios, fomos ensinando, fomos fazendo e criou-se toda essa estrutura que temos em Arapongas, e da região (R8E1)

Eu acho que a gente abriu o caminho. Eu mostrei, eu levei eles no primeiro caminho, servi de *pick-up* apenas (R8E1)

A nossa amizade era boa pra isso aí. A gente tinha uma amizade sadia, segura, sabe. E eu via, assim, que essas pessoas queriam crescer e precisavam de informações e eu tinha essas informações. Porque segurar só comigo? Seria muito egoísta, seria muito egoísta (R8E1)

E eu pude, ao longo destes anos, acompanhar o crescimento destas pessoas. Hoje mesmo, conversando com uma pessoa assim, a pessoa me falou ... me mandou um e-mail, me mandou, um funcionário, que ele ama trabalhar nesta empresa e que tudo que ele tem, [...]. Isso, isso chega muito bem pra gente como pessoa, como ser humano, entende? (R3E1)

Esta interpretação compõe o conjunto de propriedades do estilo destes empresários e a denomino de ‘valorização do papel de mentor’. O quadro 14 sintetiza esta análise.

Códigos	Propriedade
Papel de tutor	Valorização do papel de mentor
Promotor do crescimento dos outros	
Servir de <i>pick-up</i>	
Fomos ensinando	

Quadro 14 - Aspecto valorizado pelo empresário que opta pela atuação independente

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.8 O compartilhar e o se associar na ótica de quem opta pela atuação independente

A primeira característica denotada é que este empresário se apercebe com interesses diferentes em relação a seus pares, levando-o a apresentar um comportamento de ausência de envolvimento diante de discussões acerca do mercado interno.

Mas eles sempre focaram ao mercado nacional e eu focado no mercado internacional. Então essa era a nossa diferença (R8E1)

Quando nós nos reunimos pra discutir o problema que nós tínhamos regionais, eu ficava um pouco de fora, porque eu estava meio distante daqui (R8E1).

Não causa surpresa que este comportamento reservado lhe propicie uma percepção distinta para a existência de uma associação, o que é denotado em dada fala onde a reunião de associados é encarada mais em termos de compromisso social que propriamente de negócio.

E essa associação tinha deveres e fazeres, ótimo, funcionava. Pagava o nosso churrasquinho no final de semana, pagava a conta quando precisava. Era uma forma de cada um botar um dinheiro, ter a despesa coberta e a gente se reunia (R8E1).

Uma passagem narrada por um dos empresários e que desperta a atenção foi na ocasião que se propuseram a fazer uma exportação de forma consorciada. Todas as empresas citadas já praticavam a exportação e se uniram para montar uma distribuição na Argentina, mas não obtendo sucesso, dissolveram a associação e voltaram a exportar de forma isolada, o que praticam até hoje. Essa situação pode ser interpretada como um baixo esforço em manter a associação, demonstrando uma preferência por realizar os negócios de exportação de forma independente.

Nós já estávamos na exportação há muito tempo, né. [...] [mas quando] a gente, se juntou, [Epsilon], [Sigma], [Tao] e a [Pi], nós montamos uma distribuição na Argentina para vender direto pra todo mundo. Só que nós não avaliamos bem o mercado. [...] Acho também que não fomos felizes com o administrador que estava lá, que não soube selecionar melhor o cliente, e infelizmente lá houve grandes percas e nós aprendemos isso aí [...]. Nós paramos, dissolvemos a associação, paramos, e aí cada um partiu para exportar diretamente (R9E1).

A fala a seguir deixa transparecer a ideia de que para alguns, a associação pode ser mais um embaraço do que propriamente um benefício.

[...] já vinha exportando, já tinha um nome no mercado lá fora. Então a preferência que nós tivemos aqui entre os irmãos e o sócio é continuar trabalhando sozinho e para nós foi bom não ter participado do conselho do

CONEX ou de outro grupo, são pessoas boas, que estão seguras, mas nós preferimos na época ficar sozinho (R4E1).

Mesmo para os empresários que ainda não haviam se engajado no processo de exportação, há uma crença de que a consorciação é incapaz de trazer benefícios. Este fato pode ser verificado diante de falas que não estão ligadas diretamente à associação para a exportação, mas refletem a descrença quanto ao funcionamento de arranjos entre empresários para um fim comum.

[...] na época já tinha tido outras iniciativas aqui na cidade, uma central de compras, já tinha tido alguma coisa na central, e eu não acredito que isso aí funcione. Eu não acredito nisso daí (R3E1).

Então eu não confiava numa central de compras pra isso. Pra mim, comprar parafuso, pra mim, comprar cabelo, não precisa de central de compras (R3E1).

Os dados apontam que esta percepção de que associações estariam fadadas ao malogro se assenta na convicção do empresário de que empresas concorrentes não podem ter interesses em comum, seja porque percebem grande dificuldade em existir convergência de interesses, seja porque têm uma posição contrária a compartilhar mercados, ou ainda por não serem afeitos à tomada de decisões colegiadas.

[...] eu posso ter uma visão equivocada, mas assim, quando você está num grupo e você tem vários pares nesse grupo no mesmo segmento eu acho difícil, eu acho mais difícil (R3E1).

Então, acho assim, que são números, mercado é da empresa, o mercado é da empresa. Vamos dizer, você tem que ter o teu mercado, eu acho. Explorar o teu mercado. Porque do contrário você compartilha, não é? (R3E1).

Você não pode travar pra comprar através de um órgão, de uma associação. Você tem que comprar, você. Tem que comprar você, você tem sua cota (R3E1).

[...] nós optamos por trabalhar individual, nós fomos convidados na época, mas nós optamos por continuar da maneira que a gente vem trabalhando até o momento, nós optamos por não participar do grupo, porque grupo é grupo, sempre tem aquilo que eu falei, no grupo tem as empresas menores e as maiores e elas têm interesses diferentes (R4E1).

O quadro 15 sumariza os fatores que são apontados pelos empresários independentes que agem como inibidores de práticas de consorciação para o processo de exportação. Desfavorabilidade a se associar e desfavorabilidade a

compartilhar são propriedades deste estilo de comportamento destes empresários que optam pela exportação de forma independente.

Códigos/rótulos	Propriedade
Crença de que associações não funcionam	Desfavorabilidade a se associar
Encara a associação como <i>happy hour</i>	
Contrário a decisões colegiadas	
Contrário a compartilhar mercados	Desfavorabilidade a compartilhar
Renuncia à associação no primeiro fracasso	
Percepção de interesses conflitantes	
Preferência por manter-se como está	

Quadro 15 - Fatores inibidores da prática associativa presentes nos exportadores independentes
Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.9 Estilo personalista

Com base na análise acerca do que é valorizado pelo empresário que opta pela exportação de forma independente, bem como de suas percepções sobre associação e compartilhamento, o rótulo que lhe atribuo é 'Estilo Personalista' por sua peculiaridade em ver a si próprio como ponto de referência para outras pessoas. A figura 20 revela o esquema teórico desenvolvido nesta análise.

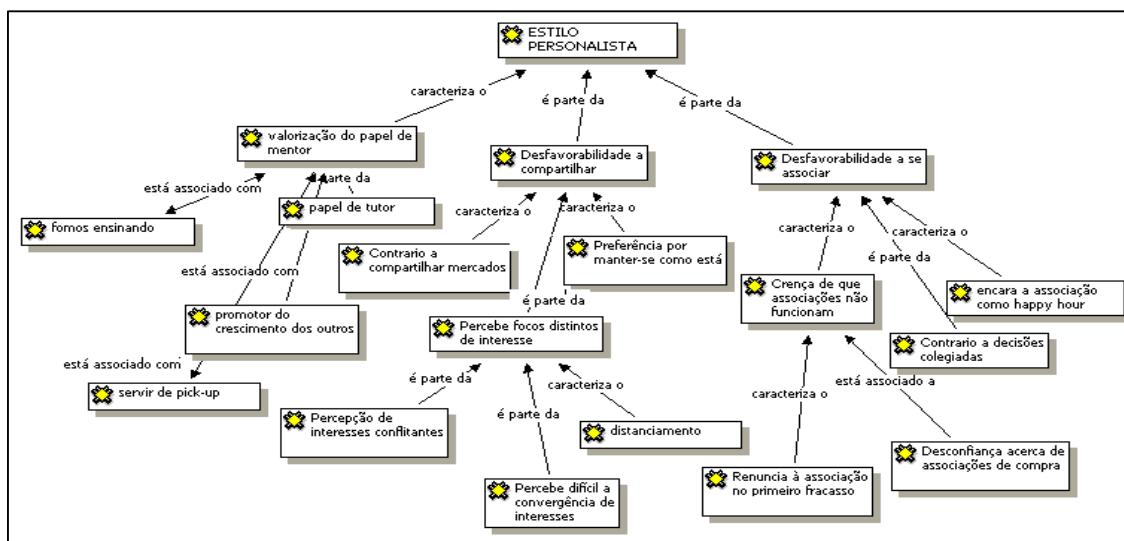


Fig. 20 - Esquema teórico do estilo do empresário que opta pela independência no processo de exportação
Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.10 Vantagens percebidas na prática da exportação independente pelos exportadores de estilo personalista

Não há ocorrência de falas específicas nas declarações dos exportadores, que optam por realizá-la de forma independente, quanto às vantagens advindas desta conduta, mas é possível considerar que o argumento presente na declaração “[...] nós fomos convidados na época, mas nós optamos por continuar da maneira que a gente vem trabalhando até o momento, nós optamos por não participar do grupo [...]” (R4E1), é indicativo de percepção de vantagem na não consorciação.

5.1.11 Avaliando a Proposição P₆

As propriedades que caracterizaram o estilo de comportamento constituído pelo grupo de exportadores consorciados são distintas daquelas presentes no grupo formado pelos exportadores independentes. Enquanto o primeiro grupo pode ser definido como composto de indivíduos gregários, o segundo grupo é constituído de pessoas que apresentam um estilo personalista de comportamento.

A proposição levantada de que o estilo do comportamento do empresário expressa sua opção pela forma com que realizará a exportação, não pode ser descartada. Enquanto empresários que apresentam um estilo de comportamento personalista optam por realizar a exportação de forma independente, os empresários que apresentam um estilo de comportamento gregário tem na consorciação sua opção para a prática da exportação.

Outras informações sobressaíram durante a análise das falas, que permitiram capturar dados acerca das opções pela consorciação ou pela independência como prática de exportação. São dados que se referem à percepção de vantagens por uma ou outra forma de atuação e que ampliam o leque de propriedades capazes de nos levar à compreensão da forma de tomada de decisões destes empresários.

Os empresários que apresentam um estilo gregário expressaram claramente as vantagens que percebem nesta forma de atuação na exportação, voltadas à gestão dos custos e do próprio negócio de exportação.

Já os empresários que apresentam um estilo personalista não declararam de maneira específica quais seriam as vantagens advindas desta opção, conquanto seja pertinente deduzir, pelo conjunto dos dados, que a manutenção da autonomia é o pivô desta decisão. De posse destes argumentos, é possível construir um entendimento acerca das formas de atuação dos empresários em relação à exportação. O esquema teórico proposto na figura 21 apresenta este modelo.

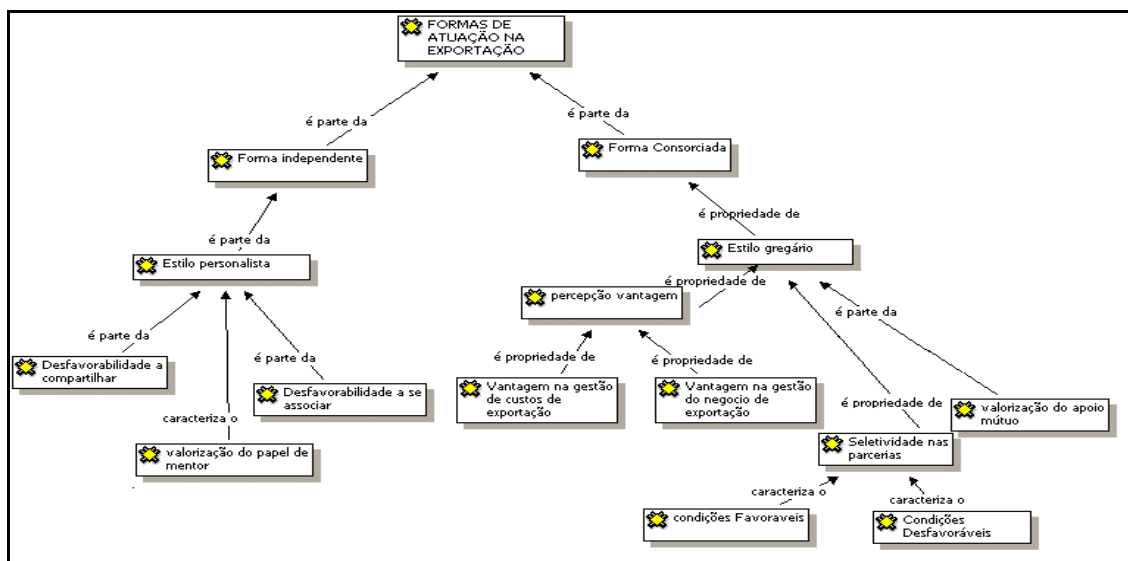


Fig. 21 - Esquema teórico das formas de atuação na exportação
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Orientação do empresário e a forma de ingresso na exportação

A análise anterior revelou que os empresários, mesmo apresentando o perfil de 'inquieto e buscador', procedem de maneira distinta na conduta exportadora, podendo realizá-la de forma consorciada ou de forma independente, mas os dados presentes na fala dos entrevistados também permitiram antever uma segunda diferença entre eles: a forma com que se iniciaram na atividade exportadora.

Enquanto alguns manifestavam deliberada intenção de atender o mercado externo com parte de sua produção, outros ingressavam na exportação como reação à procura por parte de outras pessoas ou empresas, interessadas na aquisição de seus produtos para atender a demanda internacional.

[...] agora muitos outros, o que acontece, não é que eles são exportadores, eu acho que eles são, ou eles eram pelo menos, importados, vinham o importador aqui, e falava, eu quero essa mercadoria, tá aqui o dinheiro, tô indo embora, tchau (R7E1).

A maioria, aqui no parque de Arapongas, pouco se teve a iniciativa de se ir lá fora, ver o mercado externo. A maioria são pessoas que recebeu realmente esse serviço, a visita dos importadores aqui na nossa região (R4E1).

Tal possibilidade leva à reflexão sobre as razões que poderiam elucidar esta peculiaridade. Alguns dados presentes nas falas dos empresários entrevistados sinalizam como resposta as características pessoais do indivíduo, que nas citações abaixo, são percebidas nas expressões: 'vocação para', 'oportunista', 'vertente exportadora', ou 'movimentado à facilidade'. Entendemos por características pessoais, atributos ou adjetivos relacionados a aspectos e qualidades intelectuais e sociais, de uma forma genérica.

[...] muitas empresas recebem a visita desses importadores e aí começa-se a fazer um trabalho de exportação, e não porque ela teve, aí que entra a vocação. Vocação é aquele que eu vou buscar, meu cliente lá fora, na China, nos Estados Unidos, em qualquer outro país. Talvez esse aí que tenha vocação para a exportação (R4E1).

Eu acho que é bem por aí. É aquele que ele tem dentro da visão estratégica dele, a vertente exportadora, é bem isso mesmo, e outro é aquele que continua ser um empresário, não sei se a palavra é oportunista, né, mas é mais movimentado à facilidade, do que a desafios (R7E1).

Com base nestes dados foi possível elaborar uma proposição que permitisse iniciar uma análise comparativa de relação entre estes dois fenômenos: características pessoais e forma de ingresso no mercado externo.

P₇: As características pessoais dos empresários exportadores elucidam suas diferentes orientações em relação ao mercado externo.

No primeiro momento da análise, com a intenção de permitir a coleta seletiva dos dados, foram identificados como de 'Orientação Reativa', aqueles empresários que iniciaram no processo de exportação somente após serem procurados, e como de 'Orientação Proativa', aqueles empresários que iniciaram a exportação por iniciativa própria.

A próxima seção contempla os dados subtraídos às falas dos respondentes, que permitiram identificar, distinguir e compreender as duas formas de orientação, de maneira a submeter à apreciação a proposição P_2 .

5.2.1 Elementos e propriedades da orientação proativa

O movimento inicial desta análise foi no sentido de identificar os empresários que apresentam uma orientação proativa, cuja definição inicial está calcada unicamente na forma com que iniciaram suas atividades de exportação o que, neste caso, significa que a encetaram por iniciativa própria. Os respondentes que se enquadram nesta situação são: R5, R6, R7, R8 e R9.

As frases abaixo mostram a forma com que os empresários percebem os mercados interno e externo.

E também só no mercado interno, e fabrica só um picado, você também não tem uma produtividade, você não consegue fazer uma escala de produção [...] (R6E1).

Você trabalha muito preso [só atendendo o mercado interno] (R6E1).

[...] você também não tem uma produtividade [só atendendo o mercado interno] (R6E1).

[...] [o mercado interno] era um mercado rijo, não podíamos montar uma estrutura muito grande (R8E2).

[...] tínhamos investido em máquina então nossa preocupação maior naquele momento era então aumentar as vendas e o mercado interno não dava conta (R5E1).

Mas eles sempre focaram ao mercado nacional e eu focado no mercado internacional (R8E2).

[...] criamos uma política, de 20 a 30% no mercado nacional, e de 70 a 80% no mercado internacional [...] (R8E2).

Ela [a exportação] vem dando resultado, apesar deu achar que nós temos muito produto de um item em um mesmo consórcio (R6E1).

Os dados revelaram que estes empresários apresentam desfavorabilidade em relação ao mercado interno, nos seguintes aspectos: a) incapacidade de absorver o potencial de sua produção; b) impede o crescimento almejado para a empresa; e c) não permite ganhar escala. Por outro lado, eles manifestam uma atitude de favorabilidade ao mercado externo, tanto no momento em que posicionam seu grau de desfavorabilidade ao mercado interno, quanto quando revelam a opção pela exportação como alternativa ao mercado nacional, conforme mostra o quadro 16.

Quesito	Mercado interno	Mercado externo
Capacidade do mercado em permitir ganho de escala.	-	+
Capacidade do mercado em proporcionar o crescimento almejado.	-	+
Capacidade do mercado em absorver produção.	-	+

Quadro 16 - Percepção dos empresários com orientação proativa em relação aos mercados – No qual (+) indica favorabilidade e (-) indica desfavorabilidade
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 17 identifica os códigos atribuídos às falas, aos rótulos e às propriedades que caracterizam a subcategoria, que denominei de preferência pelo mercado externo, e que é uma propriedade associada à Orientação Proativa.

Códigos	Rótulos	Propriedade
Focado no mercado internacional	Atende as expectativas do empresário	Favorabilidade ao mercado externo
Dá resultado		
Oitenta vinte		
Mercado interno muito rijo	Não permite crescimento almejado	Desfavorabilidade ao mercado interno
Você trabalha muito preso		
Não tem produtividade	Não permite ganho de escala	
Não consegue escala		
Não absorve a produção	Não absorve produção	

Quadro 17 - Preferência pelo mercado externo sob a perspectiva dos empresários com orientação proativa
Fonte: Elaborado pelo autor

Outro conjunto de elementos presentes nos dados permitiu identificar uma segunda propriedade que denominei por 'Gestão focada para fora', constituída de três agrupamentos que os chamei de: Estratégia deliberada de exportação; Inovação; e Pesquisa de mercado.

Em relação ao conjunto de falas associadas à Estratégia deliberada de exportação, os dados apontam a utilização de expedientes de apoio governamental à exportação, tomada de decisão por ingresso no mercado externo, estratégia de venda direta ao consumidor final e busca de mercados com menor assédio da concorrência.

[...] agora é hora de ir pro mercado internacional (R8E2).

[...] nós acabamos fazendo uma parceria com esse pessoal, que é da África do Sul, que a gente vende até hoje para eles, ainda temos uma parceria com o pessoal de lá. Até uma montadora nós temos lá (R6E1).

Fizemos um trabalho totalmente diferente, não exportávamos pra distribuidores, nem atacadistas. O nosso produto era colocado no chão da fábrica, que vendia com a nossa marca, quer dizer a marca [Sigma] era vendida no chão de fábrica (R8E2).

Então aí, nós montamos uma distribuição na Argentina para vender direto pra todo mundo (R9E1).

É, aí é uma outra questão, será que eu tô tratando a exportação como realmente alguma coisa estratégica, na minha, no meu negócio, porque aí quando você coloca alguma coisa na estratégia, você normalmente só cresce (R7E1).

[...] porque a gente pode fazer o *drawback*, você pode conseguir uma matéria-prima mais em conta, então eu acho que a gente aí você faz uma média do custo da matéria-prima importada com o preço da matéria-prima que a gente adquire no mercado interno [...] (R5E1).

[...] e que não tinha concorrente com muita facilidade (R8E2).

A busca pela inovação ficou caracterizada a partir de dados que apontam para a incorporação de novas tecnologias de produção, novas formas de trabalho, a preocupação em buscar nichos específicos de mercado, e a determinação por apresentar novidades ao consumidor.

Mas busquem horizontes novos, busquem novas modalidades, procurem fazer aquilo que as pessoas não fazem, porque se eles estão fazendo está dando certo, que elas descobriram o nicho de coisas delas (R8E2).

[...] temos que buscar algo novo, e o que a [Sigma] faz hoje, a filosofia da [Sigma] é sempre algo novo (R8E2).

Então, amarelo, mostarda, branco, marrom, quem lançou no Brasil, fomos nós. Estamos lançando uma outra cor aí, vamos ver se ela pega. É gostoso saber que você lança alguma coisa diferente (R8E2).

[...] eu sempre tive aquela coisa, "eu tenho que buscar coisas novas", e eu sempre busquei com coisas novas. Eu sempre busquei com coisas novas, chegava alguma matéria-prima nova que eu descobria naquelas viagens, eu mandava pra alguém (R8E2).

Olha pra você ver, buscar novas formas de trabalho, adaptar um novo custo, criar novas situações, adaptar a empresa a nova realidade [...] (R8E2).

Automatizar uma fábrica de sofá é a coisa mais difícil do mundo, mas nós estamos conseguindo, está no final [...] (R8E2).

[...] com o maquinário de ponta, nós temos hoje um dos melhores maquinários que uma indústria moveleira pode desejar (R5E1).

Com a experiência que eu tinha dentro do mercado internacional e o contato que eu tinha com essas grandes empresas lá fora, eu comecei a trazer essa tecnologia de lá pra cá (R8E2).

Os dados evidenciam a disposição dos empresários com orientação proativa, para buscar informações acerca do mercado em que gostariam de atuar, de maneira a subsidiá-los em relação às decisões a serem tomadas. Desponta nas falas, a preponderância por iniciar um movimento de exportação pela pesquisa.

Fiz uma pesquisa de mercado, não existia, só existia em tecido, mas em couro, bonito, estampado, com cores, não existia (R8E1).

[...] existe uma fatia que a gente queria ter, não mais do que de 20 a 30%, que seria exportar, então fomos prospectar o mercado (R6E1).

A pesquisa é importantíssima, não basta você botar nas costas e sair igual mascate, você tem que levantar no mercado onde você vai atuar, o teu produto, como que é o produto concorrente, como que é a cultura do mercado, como que é as normas internas do país, tudo aquilo pra ver se o seu produto tem aquela oportunidade, que você precisa que ele tenha, se ele se enquadrar nisso tudo, a tua venda é garantida, se ele não enquadrar, vamos ver o que eu preciso fazer pra minha venda ser garantida (R8E1).

[...] o que precisa é conhecer o que é que tá vendendo por lá [...] (R9E1).

[...] fiz uma pesquisa de mercado pra saber o que é que tinha no mercado interno, até então nós só tínhamos um tipo de couro aqui dentro do Brasil, que era aquele couro duro que, ou era marrom, ou era marrom mais escuro, ou era marrom mais claro (R8E1).

Fiz uma pesquisa no mundo todo, quem consumia aqueles produtos, e cheguei à conclusão que aquele produto poderia ser fabricado no Brasil, sem exportar, e podia também ser vendido aqui no Brasil (R8E1).

A gente estava começando a... a gente já estava no auge, nunca deixamos de acompanhar a China como fornecedores, como pesquisa de mercado (R8E1).

A figura 22 estampa o esquema teórico que emerge dos dados colhidos aos empresários que apresentam uma orientação proativa em relação à forma com que direcionam a gestão da empresa.

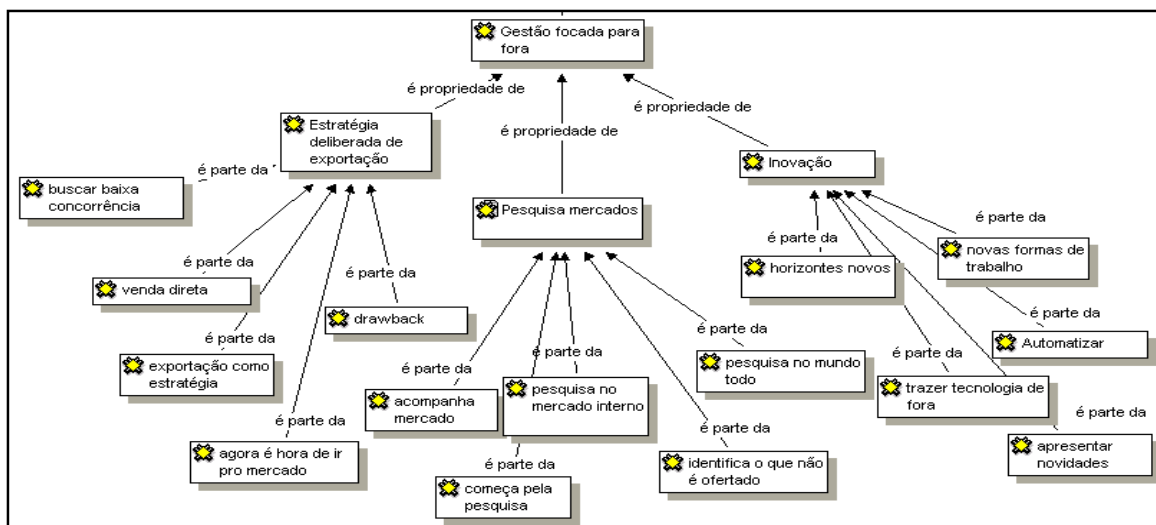


Fig. 22 - Esquema teórico da forma de gestão promovida por empresários com orientação proativa acerca do mercado externo
 Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 18 sintetiza esta propriedade – Gestão focada para fora, referente à Orientação proativa apresentada pelos empresários do setor moveleiro de Arapongas.

O terceiro aspecto constatado nos dados é referente a algumas peculiaridades na forma de agir destes empresários em relação a como procedem para construir a oferta que disponibilizam para o mercado.

Códigos	Rótulos	Propriedade
Buscar baixa concorrência	Estratégia deliberada de exportação	Gestão focada para fora
Venda direta		
Exportação como estratégia		
Agora é hora de ir pro mercado		
<i>Drawback</i>		
Acompanha mercado	Pesquisa de mercado	
Começa pela pesquisa		
Pesquisa no mercado interno		
Identifica o que não é ofertado		
Pesquisa no mundo todo	Inovação	
Horizontes novos		
Novas formas de trabalho		
Automatizar		
Trazer tecnologia de fora		
Apresentar novidades		

Quadro 18 - Condução da gestão da empresa pelos empresários com orientação proativa
 Fonte: Elaborado pelo autor

O terceiro aspecto constatado nos dados é referente a algumas peculiaridades na forma de agir destes empresários em relação a como procedem para construir a oferta que disponibilizam para o mercado.

As falas destacadas mostram que estes empresários procuram se antecipar na prospecção por novos negócios, se antecipa também percebendo novas tendências e novas demandas e está sintonizado com as chances que o mercado pode apresentar.

[...] eu já comecei a buscar qual seria o meu produto no mercado internacional (R8E2).

Falei "tá aí, eu vou entrar nesse mercado de sofá" (R8E2).

[...] eu tinha, vamos dizer assim, um acesso muito grande a todas essas atacadistas, Veríssimo ... porque eram pessoas todas de nossa terra ali e eu tinha, quero dizer, eu tinha uma facilidade muito grande com contatos de poder comercializar (R9E1).

Quer dizer, o mercado lá tava muito carente (R9E1).

Aí eu percebi que com as cores eu poderia penetrar no mercado. E aí fomos crescendo no mercado, o que eu posso dizer pra você é o seguinte, quem lançou as cores pra móveis e sofás, pra começar o mostarda, que é o número um, fomos nós que lançamos (R8E2).

[...] não existia, só existia em tecido, mas em couro, bonito, estampado, com cores, não existia (R8E2).

No Brasil não existia nenhum similar até aquele momento (R8E2).

[...] o que precisa é conhecer o que é que tá vendendo por lá (R9E1).

[...] existe uma fatia que a gente queria ter, não mais do que de 20 a 30%, que seria exportar, então fomos prospectar o mercado (R6E1).

O cara tem que ser fudido nesse negócio de exportar. O cara tem que ter uma capacidade de entrar, mudar, e mexe aqui, e mexe lá, e fuça, e vai, e trás, traz um exemplo, traz outro [...] (R7E1).

O quadro 19 mostra as designações dadas às ideias presentes nas falas dos entrevistados que compõem esta propriedade da Orientação proativa.

Os três aspectos analisados até o momento permitiram caracterizar a Orientação proativa. São, portanto, propriedades desta forma de ingresso no mercado externo: 1) uma gestão voltada a entender, produzir e atender demandas de mercados internacionais; 2) uma percepção favorável ao mercado externo por parte do empresário; e 3) uma disposição em prospectar, ao consumidor final, necessidades não atendidas.

Códigos	Propriedade
Antecipa possibilidades	Prospecta necessidades
Percebe chances	
Vasculha mercados	
Antecipa tendências	
Antecipa demandas	
Prospecta mercados	

Quadro 19 - Conduta dos empresários com orientação proativa na construção de ofertas
Fonte: Elaborado pelo autor

Agora a análise se volta aos dados que permitam identificar as características presentes na figura do empresário com orientação proativa. São estas peculiaridades que poderão apontar as razões que justificam a existência das propriedades identificadas à Orientação proativa. As características pessoais emergiram dos dados provenientes de falas expostas a seguir. Chamei a primeira delas de 'vocalização empreendedora' por mostrar uma iniciativa por idealizar, coordenar e realizar projetos empresariais.

Eu lembro quando eu estudava na Alemanha e conversava com as pessoas sobre a possibilidade de negócios futuros, e eu comecei a fazer as perguntas, lógico. Quais os segmentos que despertavam mais interesse, dentro daquilo que a gente estava estudando, que a gente estava fazendo, fomos nos aprofundando (R8E1).

[...] mas eu acho se a gente tivesse em algum momento não tivesse dado certo o que eu coloquei, que e a minha meu objetivo, que é ser um empresário [...] (R5E1).

A segunda característica pessoal que emerge dos dados é uma propensão a assumir os riscos inerentes aos empreendimentos que pretendem levar a cabo, em que assumem uma percepção negativa daqueles empresários avessos ao risco.

[...] eu mesmo falei para o cara, eu sou muito mais novo que você, e você fecha a porta e vai pedir emprego de funcionário em qualquer lugar, porque para você abrir qualquer porta para você ser dono, você esta correndo risco na abertura (R6E1).

Agora correr risco a gente tem que ter essa disposição quando começa um negócio novo, a abrir uma região nova a gente tem que ter essa disposição e é claro ver tentar ver até onde a gente tem que tem capacidade de suportar isso (R5E1).

[...] você corre o risco, você tem oportunidade de ganhar, você tem risco, mas tem a oportunidade de ganhar (R8E1).

Porque tem risco mexer com comércio internacional, tem risco trabalhar com um grupo, tem uma série de riscos, e a gente conversa sobre esses riscos, a gente fala sobre ele. Então o cara que tem muita aversão a risco, conservador demais, não aguenta trabalhar com a gente (R7E2).

A tenacidade e a obstinação com que defendem suas posições é outra característica pessoal destes empresários. Esta peculiaridade é denotada tanto no que se refere a decisões de cunho empresarial quanto a decisões de foro íntimo.

O meu fornecedor de couro não quis me fazer o couro branco e eu tive que pagar ele antecipado pra não correr risco, ele disse "não faço", eu tive que ir lá acabar do jeito que eu queria, porque ele também não quis fazer (R8E1).

Eu acho que eu tentaria de novo se o que eu tentei não tivesse dado certo (R5E1).

Eu sei que eu saí de lá até contrariando ele, com o apoio, inclusive com o apoio do tio dele, irmão do pai dele, que chegou e falou para ele que ele não fizesse isso, que ele não bloqueasse minha saída, né (R9E1).

[...] se tiver que ir na véspera de uma feira como já aconteceu no passado de ficar trabalhando até as três horas da manhã para terminar um protótipo para desenvolver um produto, enfim, nós nunca medimos esforços para atingir nossos objetivos (R5E1).

A ambição e o foco em galgar progresso financeiro é outro aspecto presente nas características pessoais destes empreendedores com orientação proativa.

Eu vim mais por uma obcecação de ver que pessoas humildes mais bem humildes, pessoas até... sei lá... até de poucos recursos, vinham para cá e conseguiam fazer uma fortuna muito fácil, muito rapidamente naquela época, e eu vendo tudo isso ai [...] (R9E1).

[...] o homem tem que ser ganancioso, ele não conquista uma mulher se ele não for ganancioso (R8E1).

Criei a [Epsilon], criei a [Psi], hoje ... na época nós tínhamos, meu sogro tinha uma fazenda de 50 alqueires, hoje nós estamos com 46 mil, na área da agropecuária, soja, gado, então,... soja, milho e o gado também (R9E1).

Revelam os dados que estes empresários trazem o pioneirismo como uma característica que lhes é peculiar. São pioneiros no lançamento de novos produtos, são pioneiros em projetos voltados para seu setor e são pioneiros na prática da exportação moveleira.

Eu posso dizer que sou o precursor, mas eu vou te dizer o porquê. Porque Arapongas não tinha nenhuma tendência a exportação (R8E2).

Eu fui o primeiro a trazer pessoas pra desenvolver modelos e desenhar. Nunca no Brasil, ninguém contratou desenhistas estrangeiros, eu contratei (R8E2).

A ideia, aquela ideia fui eu que fometei, que todo mundo que foi eu quem fometei que todo mundo aderiu, e aquilo foi feito com bastante, vamos dizer assim, com uma certa dificuldade (R9E1).

Aí foi quando eu tive a ideia de convidar o pessoal da área de móveis, o Adriano principalmente, o Antônio Bandeira, o Manoel Estrada, essa turma mais de frente, e outros mais aí, para que a gente fizesse, construísse um pavilhão próprio para que a gente pudesse expor (R9E1).

[...] saí e fui convencendo Adriano, Toninho Bandeira, Manoel Estrada, todo esse povo aí, todo esse pessoal para que eles viessem para cá, para que a gente formasse um parque industrial (R9E1).

Então eu montei a primeira fábrica de luvas industriais que o Brasil teve. [...] Lancei no Brasil um tipo de luvas de aço, que até então não tinha. [...] Quem lançou aquilo no Brasil fui eu. Hoje é comum você encontrar isso em qualquer lugar (R8E2).

A tomada de iniciativa também compõe o conjunto de características pessoais que identificam estes empresários, seja ela no sentido de mobilizar pessoas em prol de uma causa ou situação, seja no sentido de se dispor na busca de novos horizontes.

[...] saí e fui convencendo Adriano, Toninho Bandeira, Manoel Estrada, todo esse povo aí, todo esse pessoal para que eles viessem para cá, para que a gente formasse um parque industrial (R9E1).

Mas você tem que tomar a iniciativa e ir atrás. Não é esperar alguém te trazer de mão beijada porque ninguém te traz alguma coisa. Quando você viaja, quando você vai para fora, quando você vive, você tem que estar sempre atento a ver se você não tem uma boa oportunidade a sua frente (R8E1).

Foi quando eu propus, fui na prefeitura foi quando propus ao prefeito, se eu não me engano, na época era o Valdir, era o Valdir Pugliese e propus para ele, para que ele fizesse o levantamento e dissesse o que a prefeitura tinha investido que nós iríamos devolver o dinheiro a eles e que iríamos tocar as coisas porque do jeito que estava não daria para tocar né [...] (R9E1).

A curiosidade também é inerente a estes empresários, embora somente a fala de um deles permita esta constatação de forma explícita.

Porque a curiosidade de um é maior do que a do outro, um vai ser mais curioso, e o outro é mais acomodado, aí que tá a diferença (R8E1).

Quando eu estou fora do Brasil eu procuro conhecer a cultura das pessoas, eu quero ver como é a cultura regional, quais os benefícios que tem, como as pessoas pensam (R8E1).

A última característica pessoal a destacar, é a capacidade que demonstram estes empresários, em imaginar cenários futuros, de perceber possibilidades dentro do que parece ser distante, impossível ou sem uma clara demonstração de aceitação dos demais ou do mercado.

[...] você tá fazendo uma coisa que você vai ter problemas amanhã porque você... vão fazer concorrência..., eu acho que é o contrário, eu acho que havendo um parque industrial bom, grande, nós vamos atrair o comprador para cá, porque só a minha ... nossa empresa que era a única que tinha, ela não iria atrair tanto comprador como hoje atrai (R9E1).

[...] saí e fui convencendo Adriano, Toninho Bandeira, Manoel Estrada, todo esse povo aí, todo esse pessoal para que eles viessem para cá, para que a gente formasse um parque industrial (R9E1).

Quando eu abri o estande, aquilo foi um reboliço, couro branco? Você tá louco, isso aqui vai sujar e pra lavar, e tal, tal, e foi. Depois do couro branco, há 3 anos atrás eu fiz o seguinte, "vamos lançar o marrom" (R8E2).

[...] você tem oportunidade de ganhar, você tem risco, mas tem a oportunidade de ganhar (R8E1).

Tudo que eu consegui de novidades, ou de perspectivas, é visualizando o que eu vi de novidade, será que eu consigo aplicar isso no Brasil? Será que isso é importante pro Brasil? Há um consumo, não há? É uma coisa que não foi explorada... então você tem que buscar essas situações (R8E1).

Códigos	Propriedade
Vocação empreendedora	Características pessoais do empresário
Assume riscos	
Obstinado	
Ambicioso	
Pioneiro	
Com iniciativa	
Curioso	
Visionário	

Quadro 20 - Características pessoais dos empresários classificados dentro da orientação proativa
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 20 resume estas características pessoais presentes nos empresários do setor moveleiro de Arapongas que foram identificados como de orientação proativa em relação ao mercado externo.

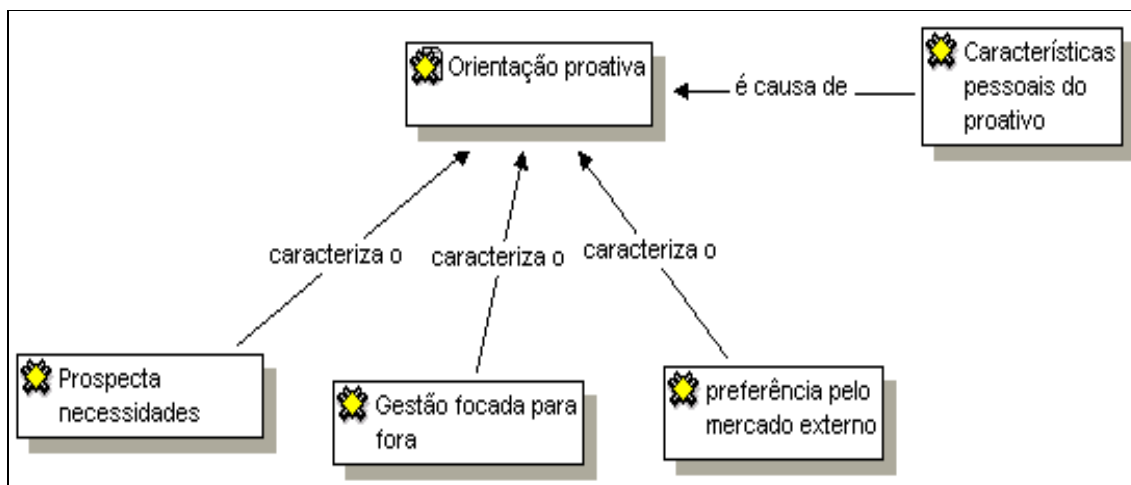


Fig. 23 - Esquema teórico simplificado dos elementos que compõe a orientação proativa
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das análises mostradas acima foi possível elaborar um esquema teórico simplificado, acerca da Orientação proativa representada pela figura 23.

5.2.2 Elementos e propriedades da orientação reativa

Na seção anterior foram explorados os elementos capazes de dar forma ao conceito de Orientação proativa, calcados nos dados que propiciaram desnudar a forma de gestão praticada pela empresa, mostrando o agir do empresário diante do mercado, identificando sua preferência por dado mercado, e permitindo conhecer as características pessoais do empresário que distinguem esta orientação.

Nesta seção a atenção se volta para a outra possibilidade, a Orientação Reativa, tendo por parâmetro, os dados que apontam aos empresários que somente adotaram uma conduta exportadora a partir do momento em que foram abordados por agentes externos interessados em levar seu produto para mercados internacionais, ou seja, reagiram em resposta a um estímulo externo. Estão

enquadrados nesta premissa os entrevistados R1, R2, R3 e R4, cujas falas serão exploradas a seguir.

É adotada a mesma sequência utilizada na exposição dos elementos que compõe a orientação proativa. A primeira análise, portanto, versa sobre a percepção destes empresários em relação ao mercado interno e externo.

As falas selecionadas a estes empresários apontam uma percepção de desfavorabilidade em relação ao mercado externo evidenciada pela exposição de maior grau de dificuldade de entender este cliente, nas oscilações da economia que tornam instável a projeção de custos, e na convicção de ser mais custosa esta operação.

Ora você tá rindo, ora você tá chorando. Você não tem uma serenidade. Você não tem. Ou você ri ou você chora. Serenidade não tem. Porque, porra, oscila demais da conta (R3E1).

Porque se ela é 100% exportadora, ela estaria com um problema sério hoje, porque a nossa exportação caiu bastante de outubro pra cá (R1E1).

Mas os mercados estão, outros países, estão mais complicados que o nosso nesse momento, então a importância de você ter o seu produto no cliente pequeno, médio, em mais de uma classe social, em vários Estados. (R1E1).

Mas até hoje é uma dificuldade, porque nós não temos... não conhecemos a estrutura lá fora do cliente, o próprio mecanismo de entender quem é o cliente, qual o seu potencial, qual a real capacidade de liquidez,... até hoje a gente tem dificuldade de enxergar isso (R2E1).

Então ele tem uma indústria pra atender o mercado europeu, que utiliza mais madeira, ele tem que adaptar a indústria dele, ele tem que adaptar o produto dele ao gosto nacional, né? Então ele tem que abrir esse mercado, tem custo, tem tempo pra abrir este mercado (R3E1).

Não é o melhor caminho, principalmente quando você tem uma posição avançada de exportação, quando chega a 30, 40% de exportação é complicado (R3E1).

Por outro lado, a possibilidade de obter segurança para a empresa em virtude da chance de diversificar seu mercado, torna atrativo participar da exportação.

[...] então o cara tem 3 (três) fatias legais, é onde que qualquer problema que venha a dar, mesmo a queda de dólar, como deu agora esse ano, ou, vamos dizer, o magazine começar a apertar demais, você tá com o pé em dois outros. [...] Se a pessoa puder ter esses 3 (três), seria 33 (trinta e três), 33 (trinta e três), 33 (trinta e três) (R6E1).

[...] mas a gente também não pode ignorar o mercado global, a questão de exportação era para nós uma questão de diversificação do mercado (R1E2).

Eu acho que a empresa vai estar num padrão muito bom, se o cara conseguir por uns 30% aí no mercado internacional, exportar por 30% no varejo, que cabe, e 30% nos magazines (R6E1).

Por exemplo, se alguém vendia o seu produto único e exclusivamente em Itajaí, infelizmente nós tivemos uma catástrofe naquela região, mas a empresa que depende daquele mercado, se ela realmente não tiver um socorro, de uma instituição de crédito, tem uma tendência séria de conseguir se manter, mesmo situada em uma região que não foi afetada por aquele fenômeno (R1E1).

Dentro disso, a nossa visão é de que quanto mais a gente espalhar os nossos produtos, melhor é pra empresa (R1E1).

O mercado interno quando comparado ao mercado externo é considerado por estes empresários como de mais fácil relacionamento, permitindo o estabelecimento de confiança e afinidade. Também é de se destacar o fato de considerarem que a atuação no mercado tem custos menos elevados que no mercado externo. Outro dado da preferência pela atuação no mercado interno é o percentual da produção dedicada a atender a demanda internacional.

Também tem que haver a questão da afinidade e de confiança né... não é o mercado normal como nós relacionamos hoje com os nossos clientes internos, aqui no mercado interno (R2E2).

No mercado interno na assistência técnica você tem meios baratos para se fazer, o próprio sistema que carrega a mercadoria pode levar a assistência técnica, e no caso mercado externo, essas situações levaram um custo elevado (R2E2).

[...] é em torno de 8% faturamento 92% do mercado interno, 8% pro mercado externo (R1E1).

Cada vez mais a [teta] está abrangendo o mercado interno e ela atende o mercado externo, assim 5 a 10% do faturamento dela o mercado externo constantemente (R3E1).

Então, mas assim, eu acho que isso que aconteceu é atípico. É atípico e acho que esse mercado nosso é maravilhoso, eu acho que esse mercado é fantástico. Você pega o número da Europa, o cara consome 5 (cinco) vezes mais que nós aqui *per capita*,... painéis. Então, você imagina só, quanto de mercado é que pode abrir aqui ainda (R3E1).

Porque exportar inicialmente era... realmente é um incômodo. Porque a gente sai da zona de conforto, né..., agora no nosso mercado aqui a gente já sabe, tá há 5 (cinco) ou 10 (dez) anos trabalhando ele, a gente sabe como fazer, o caminho das pedras, como resolver as coisas, na exportação, né..., quando você vai iniciar, né..., aí que é tudo novo, você sai realmente da zona de conforto e há toda uma necessidade de trabalho,

pra você buscar informação, correr atrás disso, horas né..., a fio aí tentando entender como funciona, como fazer, e qual a forma correta (R2E1).

Embora a exportação seja vista como uma alternativa para estes empresários quando buscam a segurança proporcionada pela diversificação de mercados, seu grau de favorabilidade ao mercado interno é fato. Os dados revelaram que estes empresários apresentam grau de favorabilidade em relação ao mercado interno, em dois aspectos: a) facilidade de estabelecer relacionamentos; e b) custos associados à operação e assistência técnica, menores que em relação ao mercado externo.

A desfavorabilidade ao mercado externo está associada aos seguintes aspectos: a) dificuldade em entender os mecanismos que regem o mercado externo; e b) necessidade de investimentos para atender as exigências do consumidor externo. Como ponto favorável à exportação, está a possibilidade do empresário ter mais segurança diversificando a distribuição de sua produção em mercados regidos por diferentes contextos. O quadro 21 apresenta estes quesitos em relação a sua favorabilidade ou não.

Quesito	Mercado interno	Mercado externo
Facilidade de estabelecer relacionamentos.	+	-
Segurança proporcionada pela diversificação de mercados.	+	+
Necessidade de investimentos para adaptar produto.	+	-
Custos relacionados a assistência técnica e operação.	+	-
Capacidade de entender o mercado e suas variáveis.	+	-

Quadro 21 - Percepção dos empresários com orientação reativa em relação aos mercados – Em que (+) indica favorabilidade e (-) indica desfavorabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 22 identifica os códigos atribuídos às falas e às propriedades que caracterizam a subcategoria 'preferência pelo mercado interno', uma propriedade associada à Orientação Reativa.

O próximo conjunto de elementos identificados nos dados possibilitou determinar uma segunda propriedade que denominei 'Gestão focada para dentro', constituída de três agrupamentos: Gestão reativa; Conformidade do produto; e Mesmo produto para dois mercados.

Códigos	Propriedade
Relacionamento mais fácil	Favorabilidade relativa ao mercado interno
Custo menor no mercado interno	
Mercado interno é maravilhoso	
Noventa e dois a oito	
Oscila demais	Desfavorabilidade e relativa ao mercado externo
Exportar é um incômodo	
Mais difícil de entender	
É mais custoso	
Diversificar mercado	
Desfavorável a exportar muito	

Quadro 22 - Preferência pelo mercado externo sob a perspectiva dos empresários com orientação proativa
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao conjunto de falas associadas à Gestão reativa, os dados apontam que a presença de agentes externos que procuraram a empresa interessados em colocar o produto em mercados internacionais foi determinante para o ingresso destes empresários na conduta exportadora.

Em 2003 a gente começou um movimento de ser importado, de umas três terem interesse no produto (R1E1).

A maioria, aqui no parque de Arapongas, pouco se teve a iniciativa de se ir lá fora, ver o mercado externo. A maioria são pessoas que recebeu realmente esse serviço, a visita dos importadores aqui na nossa região (R4E1)

No nosso caso aqui, o cliente veio até nós, e nós começamos a entrar na exportação através de feira, participação de feira, recebemos o cliente aqui em Arapongas, no local onde as conversas são feitas (R4E1)

Não é um projeto desenvolvido pelo industrial, e sim um projeto desenvolvido pelo importador (R1E1).

Porque o cliente vinha a Arapongas, isso o que eu digo é há nove anos passados. Porque eles vinham aqui, caíam aqui, e daqui a pouco estavam batendo na sua porta, né.... ou por indicação (R2E1).

Não vou lembrar assim, a primeira exportação, ou as primeiras exportações que nós fizemos, mas foi nomeando um ou outro agente, nos ofereceu serviço para atuar especificamente em um país ou noutro e a gente foi engatinhando neste sentido, né. É por ai mesmo, foi mais alguém procurar a gente que a gente procurar mercado (R3E1).

Outra característica presente na gestão praticada por estes empresários é sua atenção voltada ao produto e a produção com a preocupação centrada no controle de qualidade e no ganho de escala e não necessariamente voltada a entender as expectativas do cliente, seus desejos e necessidades.

Então se você está tentando atender mercados distintos, que não o doméstico, você acaba tendo que se capacitar mais e isso leva a empresa a ter um desenvolvimento, faz parte do desenvolvimento da competência de fabricação [...] (R1E1).

[...] começamos a nos capacitar em termos de produção e em termos de logística para poder exportar (R1E1).

E também a gente achava que tinha que se preparar também um pouco melhor, em capacidade produtiva, em nível de qualidade, de segurança da qualidade (R1E1).

Com relação ao produto a gente sempre trabalhou muito forte em ter um produto de muita boa qualidade com baixa assistência técnica (R2E2).

[...] há muitos anos a gente vem aperfeiçoando então é muito forte o nosso controle de qualidade (R2E2).

Também elucidativos são os dados subtraídos às falas que fazem referência a busca de atender ao cliente externo com o mesmo produto dedicado ao mercado interno.

A gente atua no mercado que aceitam o nosso produto como ele é vendido no Brasil (R2E2).

[...] nos optamos em trabalhar em um mercado que absorvia o nosso próprio produto, aquele produto que já tínhamos o *know-how*, que já o fabricávamos e que funcionavam bem no mercado interno esse mesmo produto é que fosse também para o mercado externo (R2E2).

A gente não tem um trabalho voltado para a exportação, a gente não tem. Até em função do tipo do produto que nós produzimos, que é pra uma classe D+, C e B-, que é o que nós exportamos também (R3E1).

A partir desta análise foi possível elaborar o quadro 23, no qual aparecem os respectivos códigos para os fenômenos selecionados, os rótulos que incorporaram estes códigos e a subcategoria originada por eles, subcategoria esta, que estará associada na condição de propriedade para a categoria 'Gestão focada para dentro'.

Códigos	Rótulos	Propriedade
Aceitam o produto que temos	Mesmo produto para dois mercados	Gestão focada para dentro
Produz para os dois mercados		
Controle de qualidade	Conformidade do produto	
Competência fabril	Gestão reativa	
O cliente procura		
Não vou ao cliente		

Quadro 23 - Condução da gestão da empresa pelos empresários com orientação reativa
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 24 apresenta o esquema teórico que representa os elementos presentes na subcategoria analisada.

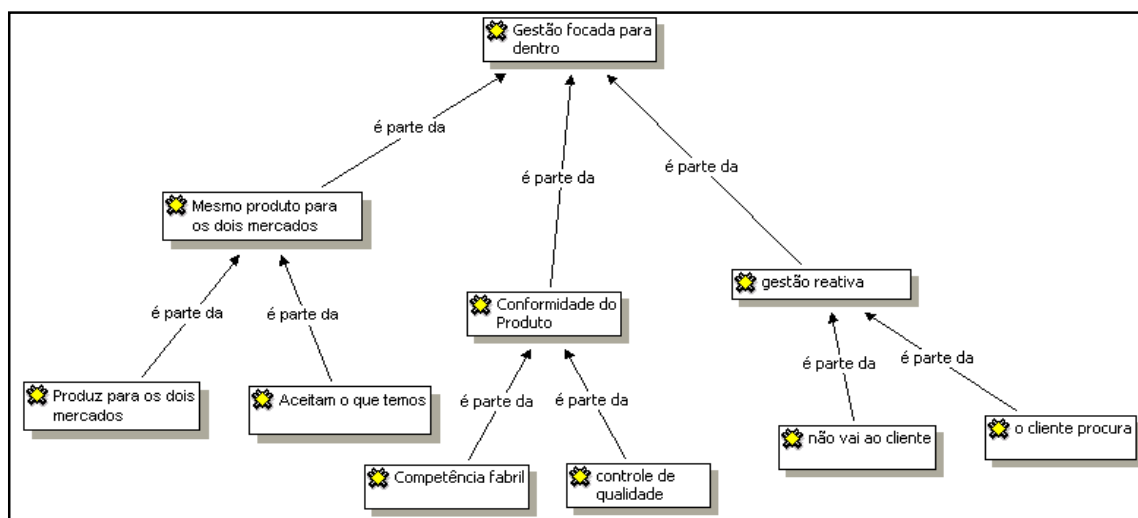


Fig. 24 - Esquema teórico dos elementos que compõem a Gestão focada para dentro
Fonte: Elaborado pelo autor

Duas expressões tomadas como códigos aludem à forma passiva com que estes empresários agiam em relação ao seu ingresso no mercado externo: “fomos comprados” e “fomos importados”. Estes dados compõem a subcategoria ‘Atende a demanda’, fazendo contraponto com a subcategoria de orientação proativa denominada ‘Atende necessidades’.

Mas o aspecto bem interessante foi isso, que de início nós éramos né... comprados. Nos nem conhecíamos os clientes, não sabíamos quem eram, daí um pouco aparecia alguém lá e nos ligavam... ó! e tô levando um fulano de tal aí e nem tínhamos muita capacidade de falar a língua (R1E1).

[...] nós não prospectamos clientes, não buscamos mercado, nós achamos que nós fomos comprados, que o mercado caiu com os clientes meio de paraquedas [...](R1E1).

Em 2003 a gente começou um movimento de ser importado, de umas três terem interesse no produto (R1E1).

[...] recebemos o cliente aqui em Arapongas, no local onde as conversas são feitas e ele gostava do nosso produto e achava que podia colocar ele nestes mercados aqui do Mercosul (R4E1).

A análise dos três aspectos acima permitiu caracterizar a Orientação reativa. São propriedades desta forma de ingresso no mercado externo: 1) uma gestão orientada para o produto; 2) uma percepção favorável ao mercado interno por parte do empresário; e 3) atendimento ao mercado externo somente quando procurados.

O próximo passo foi buscar nos dados, informações que permitissem identificar as características pessoais presentes na figura do empresário com Orientação Reativa. São destacadas as falas que mostram as seguintes características pessoais: a) cumpridor de seus compromissos; b) avesso ao risco; c) comprometido com o trabalho árduo; d) pouco planejador; d) altruísta. A característica pessoal de 'cumpridor de seus compromissos' é apoiado pelas seguintes frases:

Agora, um dado é real. Se eu tenho 5 (cinco), eu pago todos os direitos pra quem trabalha aqui, eu pago (R3E1).

Sempre pensamos que se um dia for pra atrasar folha salarial é melhor fechar o negócio. Então a gente sempre baseou isso (R1E1).

[...] nós sempre pensamos que é uma obrigação você se manter em dia em pagamentos de impostos, funcionários, e os compromissos todos. Isso é um dever, uma obrigação (R1E1).

[...] depois o nosso compromisso em atender uma eventual assistência técnica mesmo que não tenha sido causada por um processo interno da nossa empresa (R2E2).

Evidentemente que isso faz com que a gente, cada vez mais, seja mais inflexível, que eu pague cada vez mais certo, que eu pague melhor, mas sendo inflexível com relação à lei (R3E1).

Em relação a ser 'avesso ao risco', uma peculiaridade que caracteriza o empresário com Orientação Reativa, é possível destacar algumas falas que fazem referência a aspectos de cautela nos momentos de decidir questões associadas à empresa.

Para o pequeno, às vezes não é fácil esse caminho de exportar, para o pequeno empresário, ele demora realmente por causa dos riscos envolvidos. Como nós aqui daqui, da Móveis [Omicron], demoramos bastante a conseguir esse caminho da exportação (R4E1).

[...] tá mas com muito devagar e com o pé no chão bastante calma a gente começou a fazer um ali algum trabalho né e começamos a exportar. Primeiramente foi com o pagamento antecipado, nossa intenção foi de aprender,... depois para não correr risco fazer isso com o pagamento antecipado, então foi esse o primeiro passo que foi dado né... e esse primeiro passo foi dado e nisso a gente começou (R2E1).

[...] um dos grandes problemas do mercado externo é você fazer alguma ação que não há uma garantia efetiva (R2E2).

Outras falas mostram a cautela com que deram início às atividades empresariais, buscando sempre uma garantia mínima para o caso de um fracasso, ou quando na busca de emprego, privilegiando aquele que propiciava uma maior estabilidade e segurança.

O que se buscava na época? Um porto seguro. Que que era um porto seguro pra nós na época? Era um emprego público, (pausa) que de alguma forma garantia estabilidade, uma remuneração boa, e até uma visão de futuro de uma vida bem estável (R2E1).

Meu sócio continuava na TransParaná, nós fizemos um acordo, que ele também era sócio em outro negócio. O acordo se dava o seguinte, se a empresa não conseguisse, se eu não conseguisse tirar o sustento da família, a gente tirava do salário dele (R1E1).

[...] e aonde acabou em 91, a gente instalou a empresa, a [Beta]. Mas mesmo assim eu permaneci no banco 4 (quatro) anos acompanhando de perto, pra depois, eu, tomar a minha decisão de sair. Talvez isso eu consegui aprender. Em não tomar decisões precipitadas. Ter cuidado nas decisões principalmente nas grandes viradas, aí, nos grandes momentos da gente (R2E1).

Nós tomamos a decisão de vender os bens que tínhamos, a *pick-up* da empresa, sair totalmente da dependência bancária. Nossa empresa sempre procurou não depender de financiamentos bancários (R1E1).

Também há circunstâncias presentes nas falas que apontam para a evitação de riscos pela busca de informações que o municiem contra decisões precipitadas e intempestivas ou até que levem a adiar a necessidade de tomada de decisões que envolvam a assunção de riscos.

Pra isso eu estou estudando junto com alguns gestores pra reduzir os riscos, nas áreas fiscais, nas áreas de tributação, tudo isso aí nós estamos buscando (R3E1).

É...a gente sempre buscou ser muito cauteloso né. Porque o aprendizado se não for bem direcionado pode causar realmente um grande prejuízo e algo que a gente precisava e continua precisando é evitar a perda, caso essas ações resultem um detrimento afetem no percentual de vendas (R2E2).

Agora obviamente você tem que saber, é..., vamos dizer, avaliar bem o risco, né. Como minimizar uma possível consequência de não sucesso (R2E1).

Outro componente da aversão ao risco apresentada pelo empresário com Orientação Reativa é o resgate que faz de situações que trouxeram prejuízos, seja para si, seja para outros.

Se pega o ano passado, o que aconteceu com uma Sadia, com esses grandes aí, com a própria Votorantim lá. Que aconteceu com isso? Sim, se ele não fosse especulador ele estaria sendo burro, taria perdendo muito, mas o cara botou na reta. Tava andando no fio de uma navalha (R3E1).

[...] então nos tínhamos situações que foram complicado de a gente tomar a decisão... foi de realmente autorizar a remessa da mercadoria sem chegar o dinheiro e devagarinho tivemos que abrir essa guarda, aí..., e isso criou em alguns momentos alguns dissabores (R2E1).

Ora você tá rindo, ora você tá chorando. Você não tem uma serenidade. Você não tem. Ou você ri ou você chora. Serenidade não tem. Porque, porra, oscila demais da conta. Como é que você pode fazer um planejamento, como é que você pode? (R3E1).

Também está presente nas características pessoais deste empresário o seu comprometimento com o trabalho duro.

A Móveis [Gama] iniciou com família, os irmão vieram trabalhando junto por intermédio de um dos irmãos, e foi crescendo com dificuldades, e contra o momento, também penando, mas tendo no pensamento que com muito trabalho as coisas iam se ajeitar (R4E1).

Eu respirava a empresa, eu vivia a empresa. Eu era assim, vamos dizer, caxias, aí era como se eu fosse dono mesmo (R1E1).

Realmente era uma pessoa que trabalhava muito, trabalho braçal, e sempre muito preocupado em cumprir com os seus compromissos, então isso ficou arraigado na gente, que eu acho positivo (R2E1).

[...] trabalhei vários anos com isso daí e vim trabalhando vários anos com isso daí. Num prédio alugado, financiei as máquinas e tudo e vinha pagando as máquinas. No final do primeiro ano, que foi no ano que casei, incendiou a empresa. Foi tudo pro vinagre, foi. E daí vamos dizer, ensebou a coisa. Qual que era o caminho? Ou partir pra cima ou abandonar. Fui pra briga (R3E1).

A gente aprendeu a trabalhar bem cedo, a ter responsabilidade, por menor que fosse, tinha alguma coisa que a gente viu que hoje falta na juventude (R1E1).

Um ponto que se destaca nos dados é que embora estes empresários tenham uma aversão a assunção de riscos denotada principalmente pela forma com que buscam a segurança e estabilidade; procrastinem decisões que envolvam possibilidades de perda; exemplifiquem situações que comprometeram seus lucros ou de outrem; e mesmo no momento de empreenderem se acautelem buscando amparo em alguma estratégia que os proteja, os dados mostram que a prática do planejamento não é uma característica pessoal.

As situações vão se sucedendo em suas vidas sem que seja possível notar um delineamento claro da rota traçada ou uma premeditação dos passos a serem trilhados.

Fiquei só com a indústria de briquete, e chegou um momento que, por uma questão financeira né, não tinha como investir em área física e equipamento, então eu investi em equipamento e pra não investir em área física eu tive que dispor... tirar a indústria de briquetes da área que ela ocupava pra instalar uma linha de pintura. Então, foi tudo acontecendo naturalmente. Enquanto uma foi crescendo a outra se manteve estável e a atenção foi sendo dada mais pra ela. [...] Então, de qualquer maneira,... eu vinha tocando meu negócio... e a coisa vinha caminhando, né. Foi com o briquete que a gente construiu isso daqui. Foi tudo cadenciado, não foi nada de imediato ou assim... muito planejado (R3E1).

Mas sou uma pessoa muito trabalhadora, um grande defeito que eu tenho em mim hoje, eu não acho que sou muito planejador, eu diria assim, pra simplificar, sou apagador de incêndio (R1E1).

[...] a exportação é um mercado bom, tem que ser vista com bons olhos, e aqueles que com vocação, ou sem vocação, lutar por ela, mas tem que fazer um projeto, porque nós penamos muito por fazer as coisas sem ter pensado mais (R4E1).

Há também em algumas falas a presença de dados que permitem identificar características pessoais que denotam inclinação a se preocupar com o outro, de forma espontânea.

Satisfação de poder gerar este número de empregos e nenhum deles trabalha de favor aqui. Todos eles trabalham pra justificar seu salário. Mas vamos dizer, pelo menos eu tenho a oferecer emprego (R3E1).

Então eu diria que o sucesso é mais completo quando você vê que as pessoas a sua volta também, de alguma forma, crescem e você colaborou pra isso, sabe? Vamos dizer, contribuiu para um mundo melhor aí. Dependendo do tamanho dele, do seu mundo, um maior, um mundo melhor, em geral (R2E1).

Vamos dizer, não trabalho com os objetivos, simplesmente, vamos dizer, eu quero gerar empregos. Não é isso, mas cada vez que eu vejo que eu tenho ... que eu tinha 20 (vinte) funcionários, fui pra 30 (trinta), fui pra 50 (cinquenta), fui pra 100 (cem), fui pra 130 (cento e trinta), vamos dizer, sempre é um ânimo a mais de se trabalhar, entendeu? (R3E1).

A figura 25 é uma representação teórica das características pessoais dos empresários de Orientação Reativa, apontadas pelos dados expressos nas falas destes.

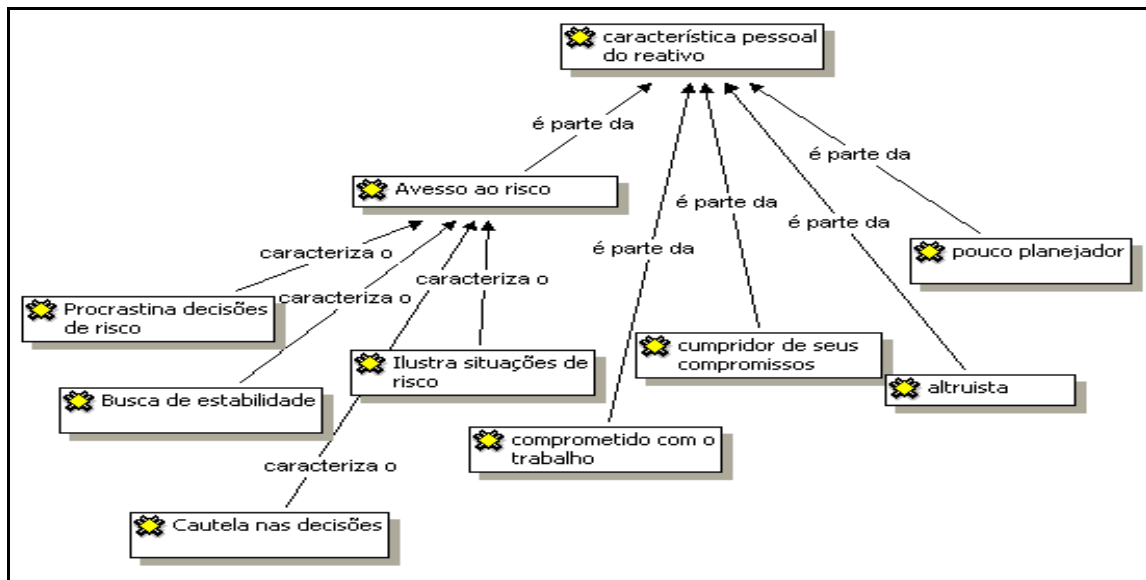


Fig. 25 - Esquema teórico das características pessoais dos empresários classificados dentro da orientação reativa
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir destas análises mostradas acima foi possível propor um esquema teórico simplificado acerca da Orientação Reativa estampado na figura 26.

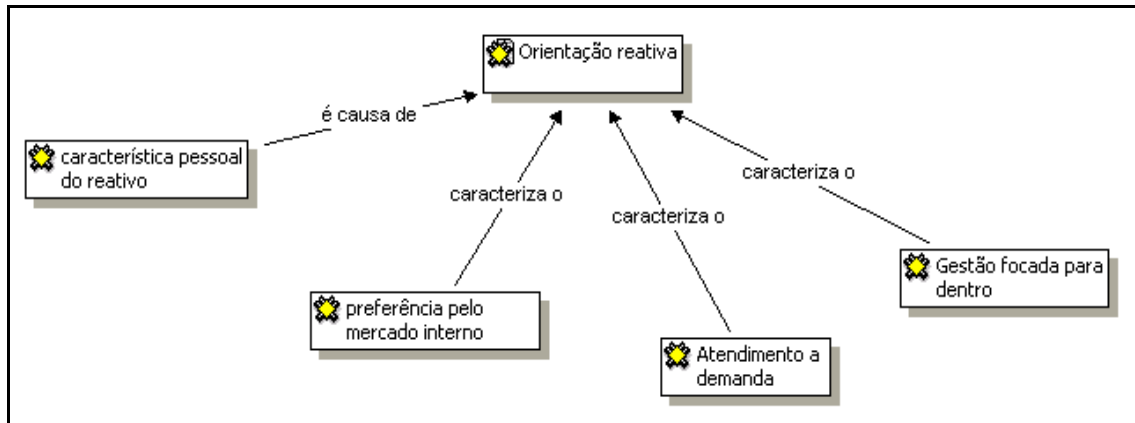


Fig. 26 - Esquema teórico simplificado dos elementos que compõem a orientação reativa
 Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3 Considerações sobre a análise da forma de ingresso na exportação

A evidência, fundada nos dados analisados, de distintas formas pelas quais os empresários ingressaram suas empresas na prática da exportação propiciou a construção de uma taxonomia que os distribuiu em empresários com Orientação Proativa e empresários com Orientação Reativa.

Estes mesmos dados também apontavam que características pessoais poderiam ajudar a compreender esta distinção, resultando na elaboração da proposição P₂, cuja verificação exigiu analisar a ocorrência de características pessoais suficientemente similares entre os empresários pertencentes a uma e outra orientação e suficientemente distintas entre os dois grupos de maneira a que possam ser percebidas como diferentes.

Desta análise em busca de diferenças e similaridades resultou na discriminação e diferenciação entre as categorias permitindo construir uma estrutura teórica, que é apresentada em sua forma simplificada na figura 27.

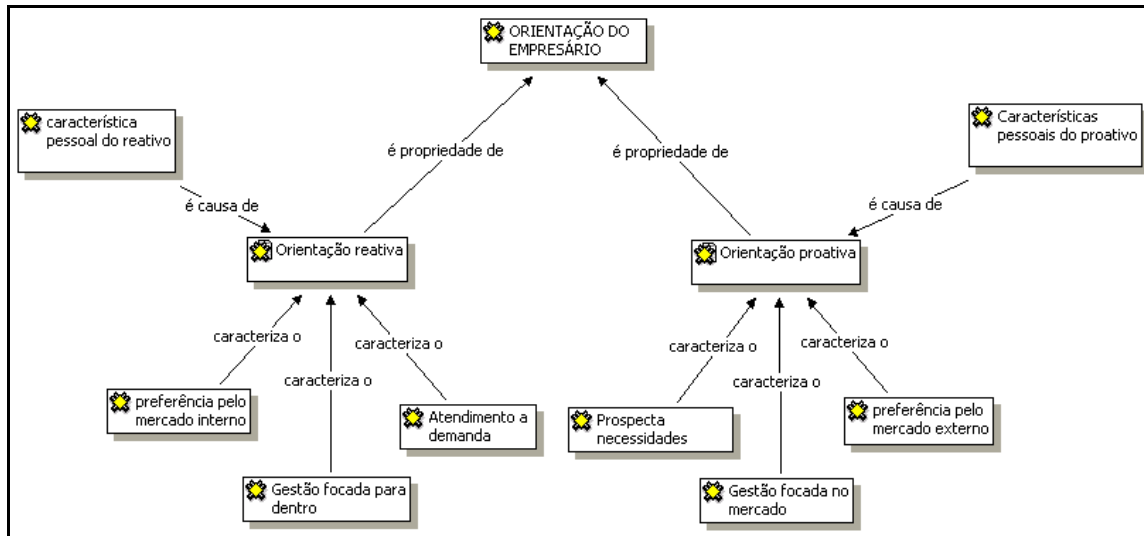


Fig. 27 - Esquema teórico simplificado dos elementos que compõem a orientação do empresário
 Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das propriedades que caracterizam a Orientação Reativa: Atendimento à Demanda; Gestão focada para dentro; e Preferência pelo mercado interno, algumas conclusões foram possíveis.

Na Orientação Reativa, as operações no exterior são vistas como secundárias e subordinadas às domésticas. Ela atua segundo a premissa de que o conhecimento e a capacidade organizacional consagrados no mercado interno podem ser aplicados ao mercado externo.

A Orientação Reativa percebe o mercado externo como um meio de dispor do excedente da produção na medida em que é procurado para promover a inserção de seu produto neste mercado. Os planos para o mercado externo são elaborados com base nas mesmas concepções políticas e procedimentos empregados para o mercado interno.

Não se percebe uma pesquisa de mercado sistemática e tampouco os produtos sofrem adaptação ou modificação para atender especificações singulares para o público destes mercados. Mesmo que necessidades e desejos destes consumidores sejam distintos do mercado interno, estas diferenças são relevadas, pois estes empresários partem da premissa de que quem está comprando seus produtos são consumidores com perfil semelhante àquele do mercado nacional.

Esta passagem ilustra bem tal entendimento, “A gente atua no mercado que aceitam o nosso produto como ele é vendido no Brasil” (R2E2), ou seja, a disposição para entender necessidades específicas não faz parte da cultura destes empresários.

A Orientação Reativa também apresenta a peculiaridade da gestão estar centrada para controles de qualidade eficientes e produção em escala numa preocupação voltada fundamentalmente para os custos.

A Orientação Proativa, por sua vez, tem as suas propriedades, o que denominei: Prospecta necessidades; Gestão focada para fora; e Preferência pelo mercado externo.

A Orientação Proativa apresenta como característica a capacidade de ação estratégica da empresa para guiar ou modelar o mercado, em vez de apenas responder a suas demandas. A empresa se distingue por estar inovando, tanto na forma da produção quanto na forma da comercialização de seus produtos.

Considera a utilização de pesquisas como uma ferramenta indispensável já na prospecção de novos negócios e oportunidades e não se atém a atender demandas explicitadas, mas procura antecipar a tendências e necessidades.

Há uma favorabilidade grande para o mercado externo calcada, sobretudo, na percepção que a demanda do mercado nacional não é suficiente para atender as aspirações desenhadas para a empresa.

O quadro 24 mostra as características associadas a cada uma destas orientações, permitindo concluir que estas apresentam características diametralmente opostas.

ORIENTAÇÃO PROATIVA	ORIENTAÇÃO REATIVA
Gestão focada para fora	Gestão focada para dentro
Preferência pelo mercado externo	Preferência pelo mercado interno
Prospecta necessidades	Atende demanda

Quadro 24 - Diferença de propriedades entre Orientações
Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.4 Avaliando a proposição P₇

A análise dos dados em relação aos empresários associados à Orientação Proativa mostra que suas características pessoais apresentam os seguintes atributos: a) são dotados de vocação empreendedora; b) apresentam disposição para assumir riscos; c) são obstinados; d) são ambiciosos; e) são pioneiros; f) têm iniciativa; g) são curiosos; e h) são visionários.

Os empresários que estão associados à Orientação Reativa, por sua vez, mostram que suas características pessoais apresentam os seguintes atributos: a) compromisso com o trabalho duro; b) possui aversão ao risco; c) é cumpridor de seus compromissos; d) é altruísta; e e) é pouco planejador.

Assim, os dados revelam que: a) os empresários exportadores do pólo moveleiro de Arapongas, contemplados neste estudo ingressaram de distintas formas no mercado externo, sendo esta distinção associada a uma orientação proativa ou reativa; b) as características pessoais dos empresários associados à Orientação Proativa são distintas quando comparadas com a dos empresários associados à Orientação Reativa; e c) os empresários associados à Orientação Proativa apresentam características pessoais semelhantes entre si, o mesmo ocorrendo com os empresários associados à Orientação Reativa.

Portanto, é possível aceitar que as características pessoais do empresário esclarecem sua orientação em relação ao mercado externo.

5.3. Os perfis dos empresários e a conduta psicossocial subjetiva

Conforme esclarece Merriam (1998), dar sentido aos dados envolve um processo de consolidação, redução e interpretação daquilo que foi relatado pelas pessoas sem abstrair aquilo que o pesquisador viu e ouviu, o que em última instância, significa que a decisão daquilo que é relevante nos dados e a forma com que foram consolidados e interpretados considerou minha posição particular.

A análise dos dados contidos nas entrevistas realizadas aos empresários do setor moveleiro de Arapongas que apresentam perfil 'inquieto e buscador', possibilitaram avaliar duas proposições que permitiram distingui-los quanto:

- a) A orientação do empresário, Proativa ou Reativa, pode ser explicada por suas características pessoais e terá papel relevante na definição de sua forma de ingresso no mercado externo, se: de forma deliberada ou somente após ser procurado; e
- b) Ao estilo do empresário, podendo ser Personalista ou Gregário, que ditará sua forma de exportar, se: consorciada ou independente.

Esta classificação admite a elaboração de uma matriz de quatro possibilidades capazes de sintetizar o perfil 'inquieto e buscador' que caracteriza o empresário exportador do setor moveleiro de Arapongas. A figura 28 revela tal classificação.

	Proativo	Reativo
Consortiado	PC	CR
Independente	PI	IR

Fig. 28 - Matriz de possibilidades com base na orientação e estilo do empresário
 Fonte: Elaborado pelo autor

- Proativo consorciado: aquele que ingressou na exportação de forma deliberada e a realiza de forma consorciada a outros exportadores.
- Proativo independente: aquele que ingressou na exportação de forma deliberada e a realiza sem parceria com outros exportadores;

- Reativo independente: aquele que ingressou na exportação a partir do momento em que foi procurado e a realiza sem parceria com outros exportadores;
- Reativo consorciado: aquele que ingressou na exportação a partir do momento em que foi procurado e a realiza de forma consorciada a outros exportadores;

A partir desta taxonomia o passo seguinte é apresentar as peculiaridades de cada um destes perfis denominados conjuntamente de 'inquieto e buscador', tendo por finalidade entender os aspectos mais relevantes da conduta psicossocial subjetiva que caracterizam a conduta exportadora. Este entendimento e explicitação são apresentados na forma de corolários, apoiados nos dados e derivados, em última instância, do enunciado das proposições já trabalhadas e assumidas como plausíveis.

Por perfil entendemos o conjunto de características e estilos pessoais, subtraídos aos dados, que tornam possível distinguir os quatro grupos de empresários, ressaltando que estes perfis ora analisados são de empresários exportadores, ou seja, constituem a categoria de perfil 'inquieto e buscador', conforme apresenta a figura 29.

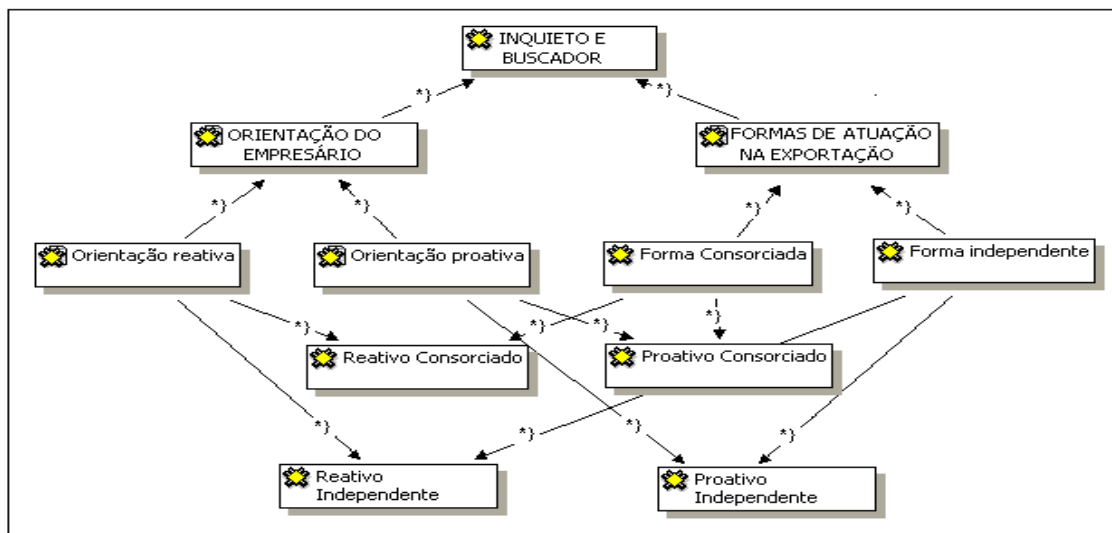


Fig. 29 - Esquema teórico da categoria de perfil 'inquieto buscador'
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 25 apresenta, de forma sintética, as recompensas buscadas pelos empresários exportadores, dispostos considerando cada um dos perfis que compõe a categoria 'inquieto buscador. Uma comparação das recompensas almejadas entre 'proativos', aponta que ambos apresentam semelhança em satisfazer recompensas associadas ao SELF, mas são diferentes em relação aos outros dois agrupamentos de recompensa. Enquanto o 'proativo consorciado' se volta para a busca de 'recompensa social', o 'proativo independente' apresenta um direcionamento à 'recompensa econômica'.

	Proativo	Reativo
Consoiciado	Ascensão social Satisfação pessoal Autonomia	Estabilidade familiar Vocação
Independente	Prestígio social Busca de sucesso Auto-afirmação	Prestígio social Busca de poder Satisfação pessoal Autonomia

Quadro 25 - Busca de recompensas segundo o perfil do empresário
 Fonte: Elaborado pelo autor

Também entre os empresários 'reativos', há similaridades na busca por 'recompensa do SELF", contudo, enquanto 'consorciados' sinalizam para a opção de 'recompensa econômica', o 'independente' busca a 'recompensa social'.

O quadro 26, por sua vez, sintetiza os dados referentes às características pessoais, seguindo a disposição dos perfis empresariais. 'Proativos' se assemelham em 'vocação' empresarial, 'assume risco' e 'obstinado', mas os 'proativos independentes' se caracterizam pela 'audácia', ' ambição' e 'pioneirismo'.

Os dados não permitem concluir distinções entre 'reativos', mas se assemelham em aspectos de trabalho, cumprimento de obrigações, aversão a riscos, e pouco planejadores.

	Proativo	Reativo
Consoiciado	Obstinado Assume riscos Vocação empreendedora	Cumpridor compromissos Comprometido com trabalho Averso ao risco Procrastina decisões risco Altruista Pouco planejador
Independente	Vocação empreendedora Assume riscos Obstinado Visionário Ambicioso Pioneiro Com iniciativa Audaz	Cumpridor compromissos Comprometido com trabalho Averso ao risco Procrastina decisões risco Altruista Pouco planejador

Quadro 26 - Características pessoais o segundo o perfil do empresário
 Fonte: Elaborado pelo autor

Este mesmo tipo de análise, mas agora envolvendo as razões que cada perfil de empresários declina para manterem uma conduta exportadora, mostra que empresários 'proativos' apresentam razões distintas. O 'proativo consorciado' percebe na exportação vantagens associadas a sua gestão de custos e a possibilidade de ampliar mercado para a empresa.

Já o 'proativo independente', entende a exportação como algo natural na constituição do negócio, e a percebe como inerente ao sucesso. Os 'reativos', por sua vez, buscam a 'segurança pela diversificação'. No entanto, o 'reativo consorciado' entende também que a exportação lhe propicia manter-se atualizado, mesmo que de forma compulsória.

Os empresários estudados, considerando os dados levantados, apresentam estilos comportamentais distintos que nos ajuda a compreender sua opção por proceder à exportação de forma 'consorciada' ou 'independente'. O quadro 27 sintetiza as propriedades de cada um destes estilos, distribuindo-os segundo os perfis dos empresários.

	Proativo	Reativo
Consortiado	Expansão da produção Escoamento da produção Vantagem na gestão de custos de exportação	Apólice contra acomodação Segurança pela diversificação Vantagem na gestão do negócio de exportação
Independente	Sucesso colocando produto no mercado mundial Não distingue mercado interno ou externo	Segurança pela diversificação

Quadro 27 - Razões para a conduta exportadora segundo os perfis dos empresários
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os empresários que optam pela forma 'independente' de proceder a exportação, apresentam uma desfavorabilidade a se associar, mas diferem no quesito que pode ajudar a compreender esta desfavorabilidade. Enquanto o 'reativo' demonstra baixa propensão a 'compartilhar', seja mercados, seja processos de compra, o 'independente' prefere se colocar no 'papel de mentor'.

	Proativo	Reativo
Consortiado	Valoriza apoio mutuo Confiança nos parceiros Rapidez de respostas	Valoriza apoio mutuo Afinidade entre os pares Indicação como aval
Independente	Valoriza papel de mentor Desfavorável a se associar	Desfavorável a compartilhar Desfavoravel a associação

Quadro 28 - : Estilo comportamental segundo o perfil do empresário
 Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos 'consoiciados', ambos, 'proativo' e 'reativo' valorizam o 'apoio mútuo', mas enquanto o primeiro quer que seus parceiros de exportação se caracterizem por 'rapidez de respostas' e valoriza a 'confiança nos parceiros', o 'reativo' aprecia a 'afinidade entre os pares', e tem a 'indicação como aval' uma estratégia para selecionar parceiros de exportação. O quadro 28 representa o estilo comportamental segundo o perfil do empresário.

5.3.1 Perfil reativo consoiciado segundo sua conduta psicossocial subjetiva

Estão associados a este perfil os respondentes R1 e R2. O empresário na categoria de exportador reativo consoiciado vê o mercado externo como instável e difícil de ser entendido; encara exportar como um incômodo, embora perceba a segurança que a diversificação de mercados proporciona para seus negócios, mas não compromete uma parcela superior a 15% de sua produção com o mercado externo.

Este empresário se mostra indulgente consigo mesmo, o que faz com que busque a exportação como uma maneira de não se distanciar das necessidades do mercado, e como forma de obter segurança para a empresa evitando a dependência de um único mercado consumidor.

A parceria para exportar, é tida como uma possibilidade de diluir os riscos da operação, bem como viabilizar clientes. Viabilizar clientes significa oferecer a este cliente a possibilidade de adquirir vários produtos de várias empresas compartilhando um mesmo contêiner, de maneira que os custos de transporte sejam rateados, tornando a aquisição economicamente aceitável, o que não ocorreria caso o comprador tivesse que assumir o custo individual de transporte.

Percebe na associação a possibilidade de viabilizar seu ingresso no negócio de exportação. Embora os dados não apresentem esta informação de uma maneira explícita, os dados que apontam sua percepção de vantagem na gestão do negócio de exportação, autoriza considerar que estes empresários não ingressariam em mercados estrangeiros se não pudessem contar com a segurança proporcionada pela consorciação. Esta análise pode ser explicitada no seguinte corolário:

C₅: Reativo consorciado apresenta uma conduta psicossocial subjetiva que valoriza a segurança e a estabilidade.

Considera mais fácil a negociação no mercado interno com base no relacionamento que pode desenvolver com seu cliente e só se predispôs a exportar porque foi procurado por pessoas interessadas em seu produto.

Não se manifesta no sentido de adaptar seu produto às necessidade do cliente, mas está disposto a assumir compromisso com sua qualidade. Ingressou na conduta exportadora como resposta a um projeto desenvolvido por agentes externos à empresa.

Valoriza a sensação de pertencimento, o gosto por relacionamentos pessoais estáveis, e apresenta certa indolência. Estas considerações são sintetizadas no seguinte corolário:

C₆: Reativo consorciado apresenta uma conduta psicossocial subjetiva que valoriza a reciprocidade de favores e a sensação de pertença.

Por outro lado, ele espera de seus parceiros, lealdade e ética, não se associando a empresários que apresentem baixo nível de comprometimento com prazos ou desonestos.

Seus parceiros são escolhidos entre aqueles que ele já tem relacionamento e afinidades, mas também confia na indicação de terceiros quando avalizada por outro no qual ele tenha relacionamentos e o perceba como leal. Desta análise dos dados temos o segundo corolário:

C₇: Reativo consorciado apresenta uma conduta psicossocial subjetiva que valoriza a lealdade responsável.

A Figura 30, com o esquema teórico simplificado, apresenta os pontos de maior relevância do perfil do empresário reativo consorciado.

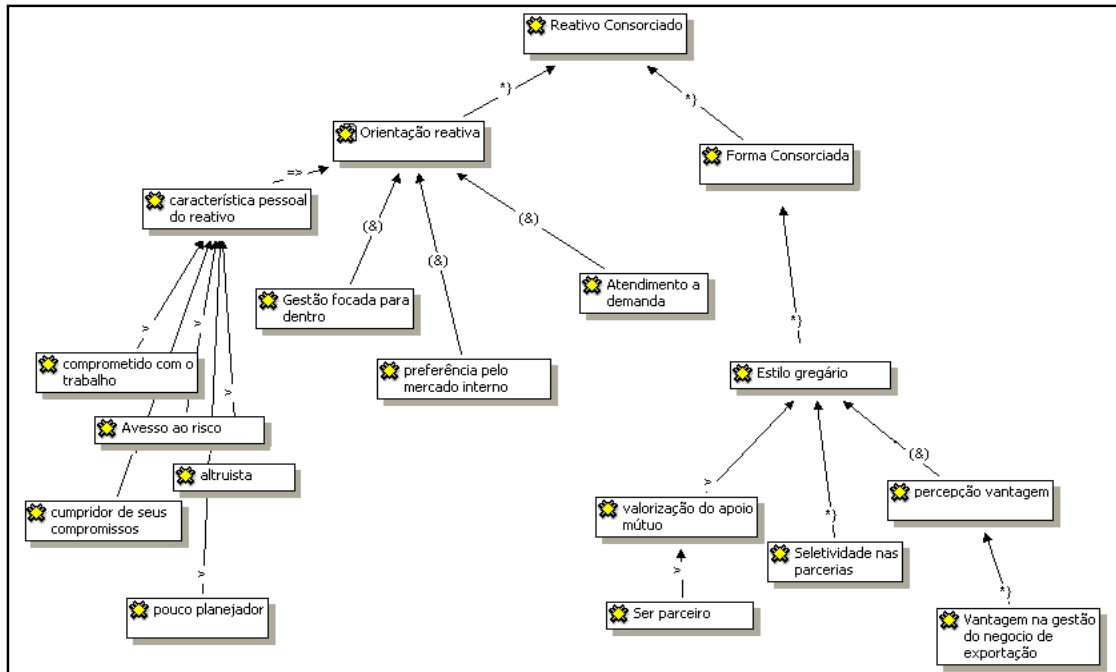


Fig. 30 - Esquema simplificado do perfil do empresário reativo consorciado
 Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2 Perfil reativo independente segundo sua conduta psicossocial subjetiva

Os respondentes enquadrados neste perfil são R3 e R4. Os dados apontam que o empresário na categoria de exportador reativo independente apresenta indisposição a uma parceria para a exportação fundamentada em sua percepção de desconfiança em relação aos demais empresários, considerando-os sempre como concorrentes.

Entende ser uma contradição a parceria entre empresários que disputam o mesmo mercado e, portanto, não acredita no sucesso destas. Além disso, não é afeito a ter suas decisões questionadas ou tomá-las a partir do estabelecimento de consenso. O corolário, calcado nestes dados pode ser escrito como:

C₈: Reativo independente é centrado em si próprio, valoriza a autonomia e a liberdade.

Percebe o mercado interno como excelente e entende ser a imprevisibilidade do mercado externo seu maior aspecto negativo. O produto que destina ao mercado

externo é o mesmo que oferta no mercado interno e sua conduta exportadora é promovida por terceiros. Procura transferir a terceiros a iniciativa de ingresso no mercado externo.

Suas decisões são tomadas com cautela e tendem a procrastiná-las quando envolvem a assunção de riscos. Usa como parâmetro de análise de riscos a comparação com situações de dificuldade vividas por outras empresas que atuam no mercado externo valendo-se destes exemplos para justificar a demora em suas deliberações. Busca cumprir à risca com suas obrigações fiscais e trabalhistas mantendo-se absolutamente dentro da lei. Estas considerações permitem construir o seguinte corolário:

C₉: Reativo independente valoriza o trabalho árduo, o respeito aos compromissos e é avesso a riscos.

O esquema teórico simplificado, representado na figura 31, revela os principais pontos considerados na análise.

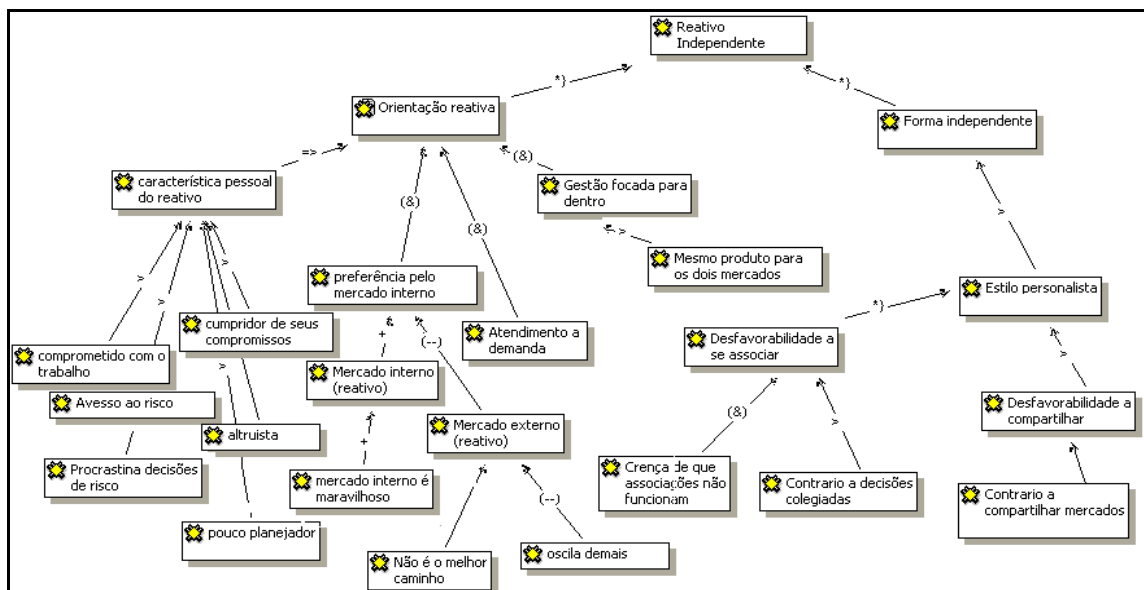


Fig. 31 - Esquema simplificado do perfil do empresário reativo independente
Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3 Perfil proativo consorciado segundo sua conduta psicossocial subjetiva

Os corolários apresentados a seguir são referentes aos dados presentes nas entrevistas dos respondentes R5, R6 e R7, enquadrados como proativos consorciados. Na gestão de sua empresa adota uma estratégia deliberada para atender ao mercado externo com parte de sua produção e se apóia em pesquisas para entender o mercado em que deseja atuar.

Sua decisão de exportar está fundada na percepção de que o mercado nacional não propicia a demanda necessária para que ele consiga ganho de escala e aumento de produtividade. Enquanto o empresário na categoria de reativo consorciado procura na parceria a viabilidade para ingressar na exportação, o proativo consorciado percebe na parceria uma possibilidade de reduzir seus custos.

Sua atenção está mais voltada em garantir a competitividade de seu produto frente ao preço de seus concorrentes, do que fazer arranjos que permitam o embarque de sua mercadoria. Percebe na associação vantagens na gestão de custos de exportação. Tem na empresa o instrumento que lhe permite tomar suas próprias decisões, e estas decisões, no âmbito empresarial, demonstram determinação para alcançar os objetivos a que se propõe. Esta interpretação possibilita o seguinte corolário:

C₁₀: Proativo consorciado tem uma conduta psicossocial subjetiva que valoriza a autonomia e o trabalho árduo.

Este empresário se permite correr riscos, ele é obstinado e dotado de vocação empreendedora. Consorcia-se com empresários em que deposita confiança, mas coloca outras exigências para a parceria. Seu parceiro precisa ser uma pessoa rápida em dar respostas que envolvam decisões de negócio, não pode ter aversão a riscos ou desejar retornos rápidos do investimento realizado na exportação. Precisa estar sintonizado com o pensamento de que um negócio é bom quando é bom para todos os demais parceiros.

Um empresário muito centrado em seus próprios interesses, ou ainda muito suscetível a influência de terceiros, seria preterido como parceiro. A consorciação

não é vista por estes empresários como uma relação fortuita ou ocasional, mas uma junção de forças objetivando o ganho comum. Isto nos conduz ao próximo corolário:

C₁₁: Proativo consorciado valoriza o grupo, e a responsabilidade entre seus participantes.

Estes dados estão representados de forma resumida no esquema teórico da figura 32.

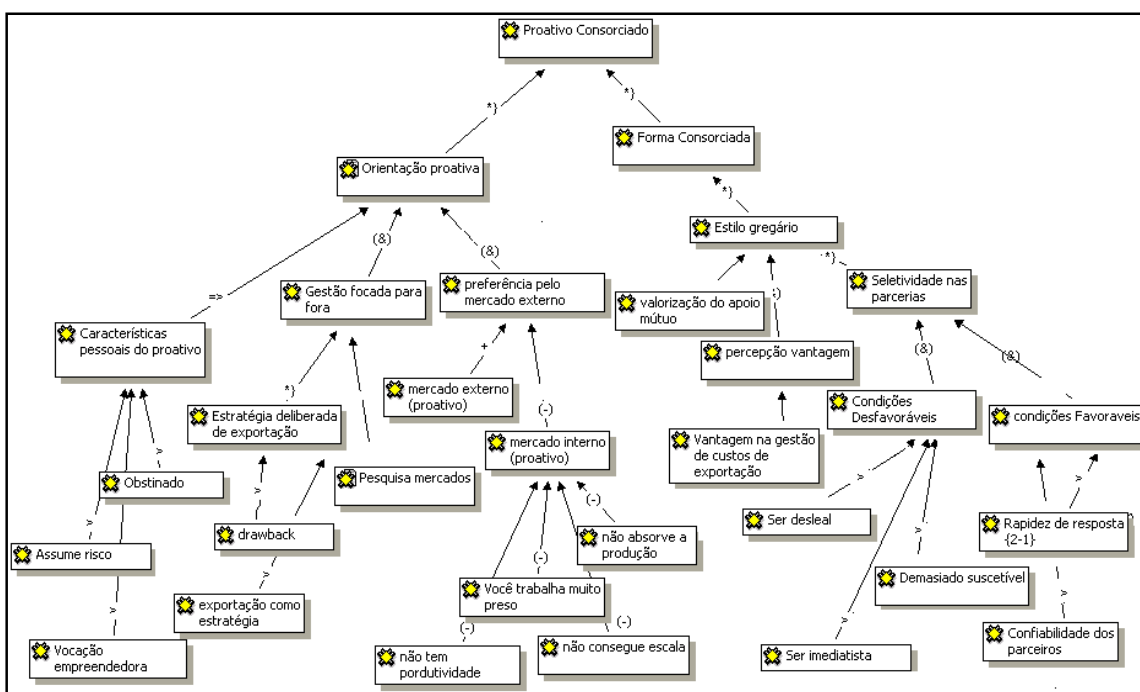


Fig. 32 - Esquema simplificado do perfil do empresário proativo consorciado
Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.4 Perfil proativo independente segundo sua conduta psicossocial subjetiva

Os proativos independentes são representados pelos respondentes R8 e R9 e os dados colhidos às suas entrevistas mostram que as razões de sua atuação exportadora sem consorciação diferem daquelas referentes ao empresário com atuação reativa.

Enquanto os empresários com atuação reativa percebem seus pares como rivais, o empresário proativo independente já tem um posicionamento consolidado sobre sua necessidade de ingresso no mercado externo.

Os dados apresentam duas situações. De um lado, o empresário que entende o mercado interno como incapaz de demandar a quantidade que ele está disposto a produzir e, de outro, o empresário que simplesmente não distingue fronteiras, encarando os mercados como um mercado global.

Tanto uma vertente quanto outra considera como uma posição natural atuarem na exportação, o que os leva a uma predisposição a não discutir o quanto é factível atender ou não a demandas do mercado externo. Para estes, atuar no mercado externo é inerente ao próprio negócio e o farão de maneira espontânea, não necessitando ou dependendo de parcerias para tal.

Eles buscam no mercado externo uma demanda que lhes permita dar à empresa as dimensões que eles pretendem, pois entendem o mercado interno como uma amarra às suas aspirações por não ser capaz de absorver sua capacidade produtiva. A empresa cumprirá seu papel se lhe der projeção social, conquista do respeito e admiração dos demais, e ser visto como uma pessoa de sucesso. Daí resulta o corolário a seguir:

C₁₂: Proativo independente busca reconhecimento social e sucesso pessoal.

Os dados revelam que estes empresários possuem uma vocação empreendedora inata, caracterizada pela disposição em conhecer o mercado em que atuam buscando identificar necessidades não atendidas, ou antecipando-se a demandas ou tendências futuras. São pioneiros e inovadores e buscam implantar novas tecnologias de produção e encontrar novas soluções para demandas não atendidas. Mas são obstinados em relação a suas crenças.

Também são características suas serem visionários e ambiciosos. Irradiam seu conhecimento aos demais empresários do setor, mas considera a associação de empresários como momento de socialização e não de negócios. Estas características permitem elaborar o próximo corolário.

C₁₃: Proativo independente e valoriza a influência pessoal e a criatividade.

O esquema teórico simplificado, representado na figura 33 revela os principais pontos considerados na análise.

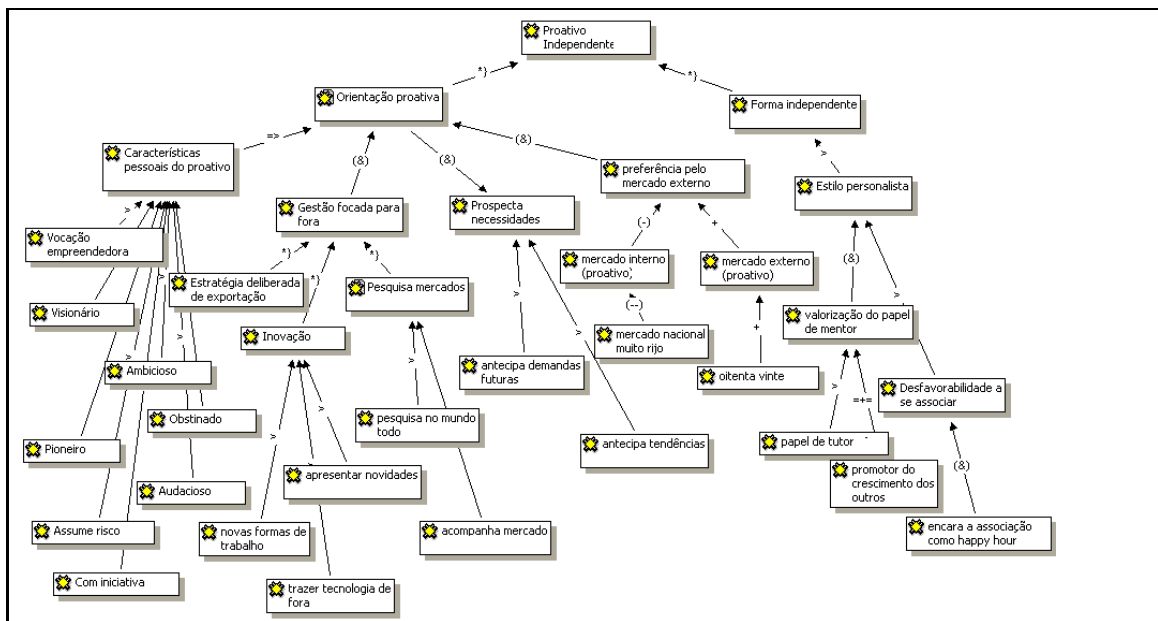


Fig. 33 - Esquema simplificado do perfil do empresário proativo independente
Fonte: Elaborado pelo autor

6 AVALIANDO A QUALIDADE DA TEORIA

Mesmo que seja uma posição assumida por este pesquisador de que esta investigação não se coloca na condição de um exemplo de Teoria Fundamental nos dados, mas tão somente foi inspirada nas técnicas de coleta e análise dos dados desta, não é possível prescindir de submeter os resultados alcançados e a forma pelos quais o foram, a critérios de avaliação que permitam julgar os méritos da pesquisa.

Uma teoria substantiva deve buscar coerência com a realidade dos entrevistados e deve estar livre de pressuposições do pesquisador, o que lhe fornece validade e confiabilidade, explicam Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), e embora uma pesquisa qualitativa não seja voltada a generalizações, sugerem que seu grau de generalização seja entendido como seu poder explicativo, ou seja, a capacidade de prever as estratégias em função da presença de condições causais e intervenientes (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Para Charmaz (2007), os critérios que um estudo de Teoria Fundamental nos dados são: credibilidade, originalidade, relevância e funcionalidade. Bandeira-de-Mello (2002) e Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) sugerem o uso de seis critérios de avaliação compilados por Kerlin (1997) a partir de Sherman e Webb (1988), apresentados no quadro 29 que adoto nesta avaliação dos resultados alcançados.

Para alcançar coerência com a realidade dos entrevistados, evitei deliberadamente a utilização de códigos emprestados da literatura permitindo que o máximo deles emergisse dos próprios dados. As categorias foram conceituadas e definidas através de propriedades e estas, na medida do possível, em dimensões.

É bem verdade que, utilizei de estratégias de análise comparativa incidente-incidente, valendo-me de duas situações em posições antagônicas e buscando nos dados referenciar as propriedades e dimensões que não foram exploradas no nível do máximo e do mínimo, mas em estar presente ou ausente na composição de cada categoria ou propriedade.

Crítérios	Descrição	Contribuições
Grau de coerência (fit)	As categorias da teoria devem ser derivadas dos dados e não de preconceitos do pesquisador.	Confere credibilidade à teoria e permite que seja entendida por terceiros que não participaram do estudo.
Funcionalidade	A teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e as inter-relações dos construtos, de forma a fornecer capacidade preditiva acerca do fenômeno explicado.	Uma teoria substantiva funcional deve ser entendida como uma teoria útil para os envolvidos.
Relevância	A teoria deve emergir fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central, mais relevante para explicar o fenômeno.	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos.
Flexibilidade	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias.	Uma teoria substantiva deve estar aberta para o aprimoramento da sua capacidade de generalização.
Densidade	A teoria deve possuir poucos elementos-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere maior validade aos construtos da teoria.
Integração	Todos os construtos devem estar relacionados a uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria.

Quadro 29 - Critérios para avaliação da teoria substantiva

Fonte: Adaptado de Sherman e Webb (1988) por Kelly (1997 apud BANDEIRA-DE-MELLO, 2002, p.84; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006, p. 256)

Outra forma de validar o grau de coerência, bem como a funcionalidade e a relevância dos dados resultados desta investigação, é submeter a teoria proposta ao crivo de pessoas que tenham conhecimento da realidade estudada, mas que não tenham participado diretamente da pesquisa. Esta também é uma maneira de verificar se o preceito de isenção de arbitrariedade do pesquisador é consistente. (CHARMAZ, 2007)

Os resultados foram apresentados para apreciação a duas pessoas, que em razão de sua ligação com os empresários do setor moveleiro de Arapongas, teriam condições de contribuir na validação dos resultados. O primeiro é professor universitário, que trabalhou junto ao setor moveleiro de Arapongas, na condição de consultor do SEBRAE no período de 2002 a 2008, e ainda hoje é requisitado para prestar consultorias junto a algumas destas empresas. O outro trabalhou como gerente do Banco do Brasil na cidade de Arapongas, entre 2004 e 2008, sendo

responsável por financiamentos às empresas do setor. Estão identificados como R19 e R20, respectivamente.

Transcrevo alguns trechos de suas falas após a apresentação dos resultados obtidos que corroboram o alcance de compreensão da realidade dada pela teoria, sua utilidade para os envolvidos e seus aspectos de funcionalidade.

[...] não só isso, mas eu trabalhei com outros APLs, lá de Rondônia e do Acre, que tinham menor condição de grana, e a gente não entendia porque era tão difícil fazer as reuniões e conseguir um objetivo comum. É que cada um pensa de uma maneira diferente, e é isso que eu vejo que você conseguiu mostrar... que os empresários têm comportamentos diferentes e se quiser ter sucesso você tem que entender como eles pensam (R19E1).

[...] e nem você tá focado em ver isso, neles, né. Agora depois dessa resposta você começa a avaliar a atitude deles como empresários e verifica que de fato é essa razão mesmo [...] (R19E1).

Eu acreditava, na minha consciência ali, que ele, que estava ali, que era um cara que estava disposto a exportar, pra crescimento pra desenvolvimento, e por ele estar naquele grupo, que ele era uma pessoa proativa... por estar participando de um processo de exportação, por natureza ele seria proativo, e tinha essa visão [...] mas é claro que não é nada disso. Agora que você fala destas categorias é que eu percebo das dificuldades que a gente teve (R19E1).

[...] tirando essa questão de tecnologia, percebe-se que os comportamentos, depois de eu ter visto este trabalho, que estes comportamentos, eles se repetem, então a gente pode perceber que essa questão aqui, de eles exportarem ou não exportarem aqui, é muito parecido com eles exportar ou não exportar lá (R19E1).

Então essa teoria, de fato, reflete isso aí, e ela mostra, inclusive dentro do trabalho que eu fiz em bastantes APLs pelo SEBRAE, eu vejo... eu se tivesse essa condição de mostrar e apresentar pros SEBRAIs que eu tenho contato que são do Acre, Rondônia e Roraima, eu colocaria prá eles... mostraria a visão desta teoria e ia dizendo, olha ... é um pré-requisito para a constituição do grupo. Se quiser fazer um programa de exportação, tem que entender o que os caras pensam (R19E1).

Eu acho que você conseguiu buscar a essência dos caras. Eu que trabalhei um monte, tentando levar financiamento pras empresas, fazer treinamento... você sabe que nós temos uma área só para ensinar o processo de exportação, né? Ahh! Se na época a gente tivesse tido essa percepção que eu tô tendo agora que você coloca cada tipo de empresário... (R20E1).

[...] temos um site que é a coisa mais linda, mas se a gente não tiver essa noção que você coloca aí, vai achar que tem um puta potencial, mas se não entender os caras [...] (R20E1).

E tem mais uma, isso de que o cara tem a indústria só pra ganhar dinheiro e não tá nem aí com a paçoca, é a realidade de uma porção de empresas daqui. Tem que tá metido na política e tem a empresa pra servir de

fazedora de contato, tem aquele como o do Dr. [...], que vai querer ele exportar? Vai nada (R20E1).

Em relação ao quesito flexibilidade, não há rigidez na teoria proposta que impeça o avanço e o aprimoramento de seu poder explicativo, embora a densidade, em termos de propriedades de cada categoria, possa ser implementada e as dimensões de cada propriedade tornadas mais claras. Em termos de número de categorias-chave ela atende ao preceito de serem poucas, mas suficientes e relacionadas.

Quanto ao conceito de integração, todos os constructos estão relacionados em torno da categoria central 'busca de recompensa psicossocial subjetiva' e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico abrangente.

Outra forma de auxiliar na auditoria é proposta por Strauss e Corbin (2008), que apontam a necessidade de julgar a adequação do processo de pesquisa em si e a base empírica do estudo. A adequação do processo de pesquisa está relacionada aos processos utilizados nas formulações teóricas e nos dados analisados. Como o leitor não esteve presente durante as sessões analíticas, Strauss e Corbin (2008) propõem que o pesquisador informe alguns critérios utilizados, apresentados no quadro 30. Na sequência apresento a resposta a estes itens.

Critério	Questões a serem observadas
<i>Critério 1</i>	Como a amostra original foi selecionada? Em que bases?
<i>Critério 2</i>	Quais as principais categorias que surgiram?
<i>Critério 3</i>	Quais foram os fatos, os incidentes ou as ações que apontaram para algumas dessas categorias principais?
<i>Critério 4</i>	Com base em que categorias foi feita a amostragem teórica? Depois que a amostragem teórica foi feita, o quanto as categorias se mostraram representativas dos dados?
<i>Critério 5</i>	Quais eram algumas das hipóteses pertencentes às relações conceituais e em que base elas foram formuladas e validadas?
<i>Critério 6</i>	Houve casos em que as hipóteses não explicaram o que estava acontecendo? Como foram resolvidas? As hipóteses foram modificadas?
<i>Critério 7</i>	Como e porque a categoria básica foi selecionada? Essa coleta foi súbita ou gradual, e foi difícil ou fácil? Em que bases foram tomadas as decisões analíticas finais?

Quadro 30 - Critérios de avaliação do processo de pesquisa
Fonte: adaptado de Strauss e Corbin (2008)

A base da amostra partiu do levantamento das empresas moveleiras exportadoras da cidade de Arapongas, elencadas nos relatórios anuais de Empresas Brasileiras Exportadoras por Unidades da Federação (2006, 2007, 2008), disponibilizados pelo MDIC (2009). De posse desse rol de indústrias que atendiam ao conceito de conduta exportadora foram selecionadas aquelas cujos proprietários poderiam ser fontes promissoras de dados. Além disso, utilizei a publicação 'Plantando Chaminés' de Souza (1998), que compila dados acerca dos empresários do setor moveleiro de Arapongas, desde a inauguração do parque industrial até o ano de 1998.

Em seguida, busquei mais informações através de entrevistas preliminares a dois diretores de entidades representativas do setor moveleiro local e uma entrevista a um dos empresários com conduta exportadora. Tendo-me situado, na primeira amostra selecionei 6 (seis) empresários com conduta exportadora.

Uma vez explorados os primeiros dados, uma segunda amostra foi selecionada, tendo por preceito uma amostragem discriminada, cuja intenção foi a de eleger empresários capazes de maximizar as oportunidades de fazer análise comparativa de forma a validar ou negar as interpretações dadas aos fenômenos analisados. Aqui destaquei 3 (três) grandes empresários do setor moveleiro de Arapongas, que não apresentavam conduta exportadora e, em seguida, mais 3 (três) empresários com conduta exportadora. No total, foram 12 (doze) entrevistados e 18 (dezoito) entrevistas.

As principais categorias que emergiram dos dados e que permitiram compreender a conduta exportadora foram as de: 'empresas como ativo pessoal' e 'empresas como ativo não subordinado', tendo a jusante a categoria central 'busca de recompensa psicossocial subjetiva', e a montante o perfil do empresário 'inquieto e buscador'.

As categorias estão subordinadas à conduta psicossocial subjetiva dos empresários e são representativas dos dados colhidos às falas dos respondentes, cujas análises permitiram a construção de proposições que foram sistematicamente sendo testadas, modificadas e adaptadas, para depois serem consideradas possíveis de aceitação. No relatório desta pesquisa, são apresentadas as proposições na sua forma final.

A categoria central foi sendo construída ao longo das análises e diagramas, tendo sido inicialmente selecionada a categoria 'papel da empresa' pois que esta se

mostrava com poder de trazer compreensão sobre a decisão dos empresários em adotar ou não a conduta exportadora. Contudo, o termo 'papel da empresa' não conseguia captar toda a essência do fenômeno. Na realidade, o papel da empresa deve ser entendido como o resultado de um fenômeno mais abrangente, visto que se trata da definição do propósito de sua existência, mas não o propósito em si.

O conceito capaz de aglutinar todas as demais categorias e com poder de explanação sustentável e possível de replicabilidade para outras situações é a 'busca por recompensa psicossocial subjetiva', alimentada pelas propriedades: 'busca de recompensa econômica', busca de recompensa do SELF', e 'busca de recompensa social'.

Outra avaliação diz respeito à base empírica dos resultados. Strauss e Corbin (2008) propõe 8 (oito) critérios para o julgamento deste quesito, apresentados no quadro 31.

Critério	Questões a serem observadas
<i>Critério 1</i>	Foram gerados conceitos a partir dos dados?
<i>Critério 2</i>	Os conceitos são sistematicamente relacionados?
<i>Critério 3</i>	Há muitas associações conceituais e as categorias são bem desenvolvidas? As categorias têm densidade conceitual?
<i>Critério 4</i>	A variação faz parte da teoria?
<i>Critério 5</i>	As condições sob as quais a variação pode ser encontrada estão inseridas no estudo e são explicadas?
<i>Critério 6</i>	O processo foi levado em consideração
<i>Critério 7</i>	Os resultados teóricos parecem importantes, e até que ponto?
<i>Critério 8</i>	A teoria passa pelo teste de tempo e se torna parte das discussões e das ideias trocadas entre os grupos relevantes?

Quadro 31 - Critérios de avaliação da base empírica do estudo
Fonte: adaptado de Strauss e Corbin (2008)

Os conceitos como blocos desta construção teórica, a que denominamos compreensão, foram criados no processo de codificação dos dados presentes às falas dos respondentes. A utilização do software Atlas/ТИ facilitou este procedimento que culminou com a seleção de 651 (seiscentos e cinquenta e uma) citações, 135 (cento e trinta e cinco) conceitos, e 15 (quinze) categorias distribuídas em 5 (cinco)

distintos níveis de análise. As associações estão claras e cada categoria foi desenvolvida a partir de suas propriedades e dimensões.

Em relação aos resultados teóricos, eles são importantes na medida em que permitem traçar um perfil da gestão de exportação a partir de uma proposta em geral desconsiderada pelas pesquisas: a peculiaridade do tomador de decisões analisada à luz de sua conduta psicossocial subjetiva.

Os conceitos gerados, sob a perspectiva deste pesquisador e pela percepção obtida dos avaliadores a quem foram solicitadas opiniões, são significativos tanto para pessoas leigas como para profissionais e podem ser utilizados para compreender fenômenos de mesma natureza, para conduzir novas pesquisas, ou ainda como guia de programas de ação.

7 (RE)VISITANDO A LITERATURA: UMA DISCUSSÃO POLIFÔNICA

As experiências dos empresários do setor moveleiro de Arapongas sugeriram que a explicação da conduta exportadora deve considerar aspectos que vão além de fatores econômicos ou de ajustamento racional entre as organizações e o ambiente, como propõe uma ampla gama de estudos envolvendo o comércio exterior.

Através de suas descrições, pude analisar a complexa relação existente entre a conduta exportadora e a conduta psicossocial subjetiva destes empresários, tema central capaz de trazer compreensão de como se dá o processo de decisão na conduta exportadora.

A categoria central 'busca de recompensa psicossocial subjetiva' mostra que aqueles empresários que percebem a empresa como instrumento a lhes propiciar 'recompensa econômica' apresentou uma conduta não exportadora, sendo que a busca por recompensas não econômicas, estão vinculadas a outras atividades, estas sim, com características vocacionais e capazes de suprir 'recompensas de SELF' e 'recompensas sociais'.

Por outro lado, aqueles empresários que compõem o grupo que tem a empresa como instrumento de 'recompensa econômica', mas também de 'recompensa de SELF' e 'recompensa social', apresentam uma postura de procurar atender às necessidades da empresa, pois precisam que ela seja reconhecida pela comunidade a que pertencem para que este reconhecimento tenha aderência às suas próprias identidades.

Mas, mesmo pertencendo à categoria de empresários de perfil 'inquieto e buscador', denominação que recebeu esta parcela de empresários, eles têm condutas psicossociais subjetivas distintas. Alguns se mostram com características associativas, outros são avessos a compartilhar. Há os que são proativos nas decisões quanto à exportação, buscando de forma sistemática o mercado externo, outros só se mobilizam para atender a demanda externa quando procurados por agentes externos à empresa.

Daí resultando as quatro propriedades de perfil que compõem a categoria do empresário 'inquieto e buscador': 'consorciado reativo', 'consorciado proativo',

‘independente reativo’ e ‘independente proativo’. Cada perfil destes podendo ser explicado pela conduta psicossocial subjetiva que lhes é própria.

Neste capítulo, retorno à literatura não com a intenção de contrastar esta possibilidade de compreensão da conduta exportadora com outras teorias que se propõe a explicar a conduta exportadora, mas sim de contrastar as categorias encontradas e que suportam a compreensão da conduta exportadora no contexto em análise, com as teorias desenvolvidas por estudiosos do comportamento humano, ou seja, proponho um retorno à discussão dos constituintes da conduta psicossocial subjetiva.

Uma particularidade nesta investigação da conduta psicossocial subjetiva do empresário no contexto do setor moveleiro de Arapongas é que, na busca pela compreensão da opção por uma conduta exportadora, fomos levados também, a aprofundar a compreensão das condutas psicossociais subjetivas que caracterizam distintas formas de proceder à exportação.

7.1 A conduta psicossocial subjetiva à luz da teoria de Schwartz

Dentro do conceito de conduta psicossocial subjetiva, os pesquisadores tem se referido a motivos, valores e atitudes como elementos constituintes e capazes de elucidar o comportamento humano. Nesta investigação, os dados revelaram que a ‘busca por recompensas psicossociais subjetivas’ está no cerne da opção por uma conduta exportadora por parte destes empresários e esta categoria foi alçada à condição de categoria central pelo poder analítico que apresenta.

Por ‘recompensa psicossocial subjetiva’ definimos o esforço do indivíduo almejando compensação, propiciada na interação social, como retribuição pelo alcance de determinado resultado. Esta categoria apresenta as seguintes subcategorias: ‘recompensa econômica’ significando benefícios de ordem financeira, seja para si, para os seus ou para os outros; ‘recompensa do SELF’, definida como benefícios individuais, que não dependem de passar pelo crivo de outras pessoas; e ‘recompensa social’, como busca por construir uma identidade própria pelo reconhecimento coletivo de sua comunidade ou de seu grupo de referência.

Os dados coletados e analisados permitiram identificar na subcategoria 'recompensa material', busca por: estabilidade financeira; crescimento empresarial; absorver capacidade de trabalho; e ascender na escala social. A subcategoria 'recompensa do SELF', foi constituída considerando a busca por: autonomia; realização vocacional; autoafirmação; e satisfação pessoal. Por sua vez, a categoria 'recompensa social' abrangeu a busca por: prestígio; sucesso social; e ser admirado. À luz da teoria dos valores humanos básicos de Schwartz (2005) a busca de recompensas, identificadas nos dados, são valores pertencentes à categoria de tipos motivacionais básicos.

Os valores se situam como metas que: a) servem aos interesses de alguma entidade social; b) podem motivar a ação dando-lhe sentido e intensidade emocional; c) cumprem o papel de critérios para julgar e justificar a ação; e d) são adquiridos no processo de socialização bem como mediante a experiência pessoal de aprendizagem, e neste ponto vale destacar o papel que desempenha a linguagem como forma de expressão dos valores dos indivíduos e dos grupos, lhes permitindo então a comunicação (SCHWARTZ, 2006).

A ideia básica na teoria de Schwartz (2006) é de que existem alguns elementos, itens ou valores específicos que se reúnem em razão do tipo motivacional que cumprem, dando origem ao que chama de tipos motivacionais de valores, assim definidos: 1) poder: status social sobre as pessoas e os recursos; 2) realização: sucesso pessoal mediante a demonstração de competência, segundo critérios sociais; 3) hedonismo: prazer e gratificação sensual para si mesmo; 4) estimulação: entusiasmo, novidade e desafio na vida; 5) autodeterminação: pensamento independente e escolha da ação, criatividade, exploração; 6) universalismo: compreensão, apreço, tolerância e atenção com o bem-estar de todas as pessoas e da natureza; 7) benevolência: preservação ou intensificação do bem-estar das pessoas com as quais se está em contato pessoal frequente; 8) tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias oferecidas pela cultura tradicional ou a religião; 9) conformidade: restrição das ações, tendências e impulsos que possam incomodar ou ferir os outros; 10) segurança: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo.

Os dez tipos de valores são agrupados em quatro tipos de valores de ordem superior, conforme figura 34. Nos extremos de duas dimensões valorativas estão os

pólos em torno dos quais se situam os valores individuais. Uma dessas dimensões opõe o pólo da 'Abertura à mudança' ao pólo da 'Conservação'. Essa dimensão opõe os que enfatizam a independência de julgamento e ação e favorecem a mudança versus aqueles que enfatizam a autorrepressão submissa, na preservação de práticas tradicionais e na proteção da estabilidade.

A outra dimensão opõe o pólo da 'Autotranscendência' ao pólo da 'Autopromoção'. Essa dimensão opõe os valores que enfatizam a aceitação dos outros como iguais, assim como a preocupação com seu bem-estar, versus aqueles que destacam a busca de sucesso pessoal e o domínio sobre os outros. O hedonismo compartilha elementos tanto de 'Abertura à mudança', quanto de 'Autopromoção'.

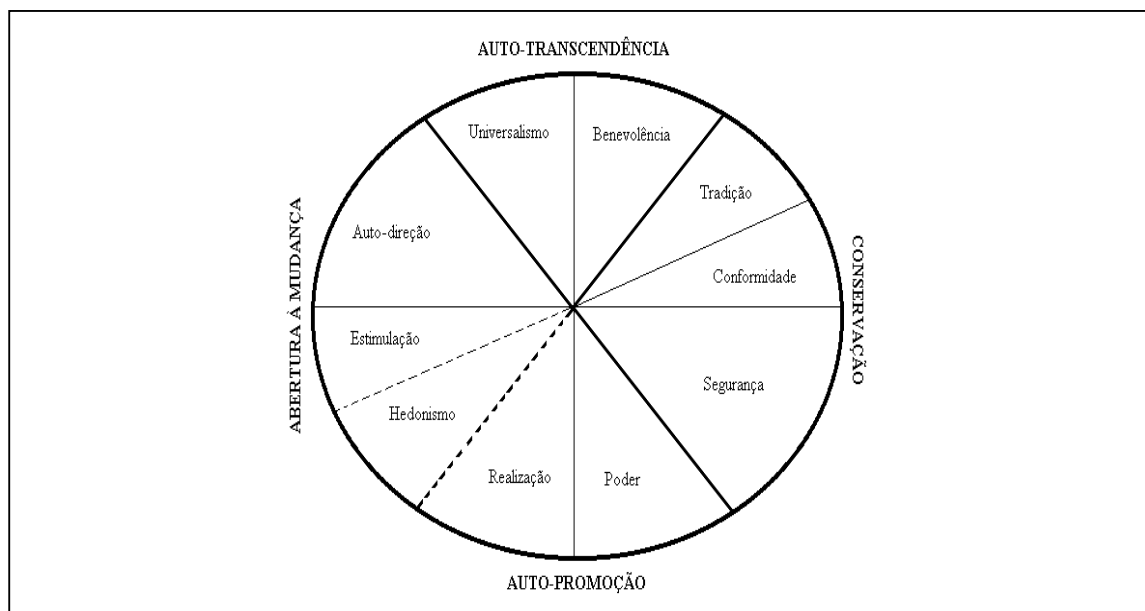


Fig. 34 - - Modelo teórico das relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares

Fonte: Schwartz (2006, p. 62)

Com base na teoria dos valores básicos de Schwartz (2006), foi possível relacionar cada um dos tipos de recompensa almejados pelos empresários do pólo moveleiro de Arapongas, a um tipo motivacional, considerando sua proposta de definição, conforme apresentado no Quadro 32, onde faço uma associação entre as recompensas identificadas na investigação, com os tipos motivacionais sugeridos por Schwartz (2006).

A categoria 'recompensa social' está relacionada com a dimensão 'Autopromoção'. As falas a seguir são exemplos desta dimensão para Schwartz (2006) e

‘recompensa social’ para nós.

[...] você vê o sucesso final, você vê o privilégio que você fez algo que você cresceu, [...], é quando as pessoas passam a te admirar pelo que você é, e pelo que você fez, aí é sucesso (R8E2).

[...] eu quero vencer na vida (R5E1).

A categoria ‘recompensa do SELF’ está associada à dimensão ‘Abertura à mudança’. Nestas falas estão presentes tanto a busca por autonomia quanto a realização pessoal.

[...] nos temos hoje um dos melhores maquinários que uma indústria moveleira pode desejar, a gente se sente bem realizado a gente se sente eu acho que a gente se sente feliz realizado (R5E1).

[...] eu quero ser dono de alguma coisa eu quero trabalhar para mim (R5E1).

A categoria ‘recompensa econômica’, tem preceitos de valor que atendem a dimensão de ‘Autopromoção’ e a dimensão ‘Conservação’. Nas falas apontadas a seguir, estão explicitados tipos motivacionais de segurança associados à dimensão de ‘Conservação’, e de poder social e autopromoção associados a dimensão de ‘Autopromoção’.

Uma das coisas que sempre me guiou foi buscar segurança da família (R1E1).

Eu vim mais por uma obcecação de ver que pessoas humildes mais bem humildes, pessoas até... sei lá... até de poucos recursos, vinham para cá e conseguiam fazer uma fortuna muito fácil (R9E1).

Esta distorção pode ser explicada pela forma com que a categoria ‘recompensa econômica’ foi definida. Enquanto a entendemos como incorporando benefícios de ordem financeira, o que contempla tanto poder social, quanto segurança financeira para a família, os seus e outros, Schwartz (2006) destaca segurança como em oposição ao conjunto de valores representados pela dimensão ‘Abertura a mudanças’.

Com base na estrutura da teoria motivacional proposta por Schwartz (2006),

observa-se que o empresário que tem a empresa como instrumento de ‘recompensa econômica’, mas também de ‘recompensa social’ e ‘recompensa do SELF’, mostram afinidade com as dimensões de ‘Autopromoção’ e ‘Abertura a mudança’.

Por sua vez, os dados mostram que os empresários que buscam na empresa unicamente ‘recompensa econômica’ apresentam valores que podem ser associados à dimensão de ‘Conservação’.

Tipo de recompensa	Valores	Tipo motivacional	Definição
Recompensa e respectivo valor		Teoria dos valores humanos de Schwartz	
Social	Prestígio	Realização	Sucesso pessoal mediante a demonstração de competência, segundo critérios sociais.
	Sucesso social		
	Ser admirado		
Do SELF	Autoafirmação	Autodeterminação	Pensamento independente e escolha da ação, criatividade, exploração
	Autonomia		
	Realização vocacional	Hedonismo	Prazer e gratificação pessoal para si mesmo
	Satisfação pessoal		
Econômica	Ascensão na escala social	Poder social	Status social sobre as pessoas e os recursos
	Crescimento empresarial		
	Absorção da cap. Trabalho		
	Estabilidade financeira	Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo.

Quadro 32 - Busca de recompensa como valores

Fonte: Baseado em Schwartz (2006)

No entanto esta teoria de Schwartz (2006) é uma teoria formal de valores, que descreve aspectos da estrutura psicológica humana, presumivelmente comum a toda a humanidade.

Isso significa que: 1) ela não revela como o contexto social age sobre os indivíduos, influenciando-os, e determinando aquilo que é valorizado na comunidade onde este

empresário está inserido. Não revela que aspectos são peculiares àquele arranjo social capaz de trazer compreensão às idiosincrasias presentes nestes indivíduos; 2) isso decorre da atribuição da formação dos valores à estrutura psíquica humana, característica do paradigma da psicologia social psicológica.

Para considerar a conduta psicossocial subjetiva em seu contexto social, é preciso considerar valores como uma construção intersubjetiva. O paradigma que pode dar conta desta proposta é a da psicologia social sociológica.

7.2 A conduta psicossocial subjetiva à luz da teoria de Thomas e Znaniecki

Para Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006) os valores possuem natureza extrassubjetiva e intersubjetiva, o que significa dizer que tem sua origem, não no indivíduo, mas sim, que são construções inerentes a objetos, e que se tornam valor somente na interação social.

Desta forma, segundo eles, um objeto é dotado de valor quando adquire um significado construído socialmente, o que se presta como fundamentação para uma investigação que precisa captar, no contexto social, a compreensão para o comportamento. Isso significa também que os resultados alcançados podem servir para compreender um fenômeno local, mas não tem poder de compreensão para outros contextos, embora possa servir de inspiração para a construção de uma teoria geral, a partir da análise de dados proporcionada por uma cadeia de pesquisas de mesma ordem.

Isso posto, é possível traçar um paralelo entre os dados levantados nesta investigação e a ótica própria deste paradigma da psicologia social sociológica. Partindo do pressuposto que para que algo seja valorizado é indispensável o compartilhamento de significados entre os membros de um grupo, e que esse compartilhamento de significados está invariavelmente associado a um objeto social, para que 'recompensas psicossociais subjetivas', possam ser traduzidas como valores do ponto de vista da psicologia social sociológica é preciso que sejam representadas como objetos valorados naquele contexto específico.

Em outras palavras, precisamos dados empíricos que apontem quais objetos são objetos de valor social nesta comunidade de Arapongas. Valores, e neste caso, valores sociais em contraposição aos valores individuais, podem ser a própria empresa ou até mesmo a exportação, pois ambos são objetos de atividade. Objetos de atividade são desde um alimento a uma teoria científica exemplificam Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006):

Um alimento, um instrumento, uma moeda, uma poesia, uma universidade, uma teoria científica são todos valores sociais, pois tem um conteúdo e um significado. Alimento, instrumento e moeda trazem um conteúdo sensual e seu significado faz referência a seu consumo final no caso do alimento, ao trabalho no caso do instrumento, e a possibilidade de comprar e vender ou prazer de consumir no caso da moeda. A poesia traz um conteúdo parcialmente sensual e parcialmente imaginário composto por palavras e imagens e seu significado está associado a reações sentimentais e intelectuais que provoca, enquanto que a universidade traz como conteúdo seu complexo de edificações, pessoas. Assessorios e imagens que representam sua atividade e seu significado está associado as atividades sociais que realiza. Personalidades míticas e teorias científicas tem seu conteúdo formado exclusivamente por imagens e seus significados estão associados a seu culto e às ações que se supõe ser ele responsável, enquanto que a teoria científica significando as possibilidades de controlar experimentos mediante a ideia ou ação que ela permite (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006, p. 110 – 111, tradução nossa).

Então resta-nos perguntar o que é a 'busca por recompensas psicossociais subjetivas'? À luz destes autores poderíamos dizer que seriam atitudes. Atitude é a contrapartida dos valores, um "[...] processo de consciência individual que determina a atividade real, ou possível do indivíduo no mundo social" (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006, p. 111), implicando, portanto, em subjetivação.

Assim, a fome que compele ao consumo do alimento. A decisão do trabalhador de usar a ferramenta; a tendência do perdulário para o consumo; os sentimentos e as ideias do poeta expressados no poema e a simpatia e a admiração de quem o lê [...] o temor e a devoção manifestados no culto a uma divindade; o interesse por criar, compreender ou aplicar uma teoria científica e os modos de pensar que isso implica; todos estes processos são atitudes (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006, p. 111, tradução nossa).

Desta fala então, é lícito classificar a busca por: prestígio; sucesso social; ser admirado; autonomia; realização vocacional; autoafirmação; satisfação pessoal;

crescimento empresarial; absorção da capacidade de trabalho; estabilidade financeira; ascensão na escala social, todos como atitudes. Mas são atitudes em relação a algo, “[...] a atitude sempre será, fundamentalmente, uma atitude sobre algo” (THOMAS; ZNANIECKI, 1918-1920; 2006, p. 112, tradução nossa). Então é preciso perscrutar acerca do que são estes ‘algo’ na comunidade que estamos investigando. Em outras palavras, quais são os objetos de atitude, e portanto objetos sociais valorados, presentes.

Se, por exemplo, em uma dada comunidade, a exportação é vista como um procedimento pernicioso que encarece os produtos e reduz a oferta à nossa mesa, a exportação como objeto de atitude, suscitará uma atitude diferente daquela em que a exportação é tida como uma atividade associada a empresas competentes, capaz de gerar emprego, de proporcionar riqueza, e etc..

Os valores atribuídos a este objeto de atitude denominado ‘exportação’ emanam da atitude que o contexto social determina e portanto, estão os valores, subordinados a elas. Os dados que deram origem às categorias de valor/tipos motivacionais Schwartz (2006), representam os valores objetos de atividade valorizados pela comunidade pesquisada.

Por exemplo, “[...] um dos melhores maquinários [...]” (R5E1), é um valor pela ótica de Thomaz e Znaniecki (1918-1929; 2006), e por representar que o empresário, para ter acesso a ele precisa estar disposto a fazer mudanças, este dado empírico corresponde aos valores de Abertura a Mudança e conseqüentemente aos tipos motivacionais relacionado a Abertura a Mudanças, conforme a teoria de Schwartz (2006).

Por não ser uma sociedade uniforme, o que pode ser objeto de atitude para um, pode não sê-lo para outro, ou atribuírem valor distinto a ele, o que representa uma certa ambigüidade nos valores compartilhados por essa sociedade.

Destaco algumas falas tomadas aos empresários que refletem como o valor é atribuído quando em processo de interação, e que tipo de objeto social valorado é objeto de atitude. Uma reflexão sobre as falas, não só apontam para os objetos sociais valorados como também que um objeto social pode ter distinta valoração para distintas pessoas, mesmo convivendo em um mesmo espaço social.

Sucesso pra mim, vou te dar a resposta agora, direta, é sentir que as pessoas te valorizam por aquilo que você foi, ou por aquilo que você é, ou pelo que você fez. [...] É você saber que você conquistou aquilo e as pessoas reconheceram por aquilo, isso é sucesso.

Agora tem várias formas de você manifestar que é um sucesso, tem pessoas que fazem sucesso com as mulheres e acha que isso é importante, outros fazem sucesso aí na rua como um bando de idade, e acha que isso é importante também, então você vê que tem várias formas de se manifestar (R8E2).

Há pessoas que andar com um revólver e as pessoas ficarem com medo dela é um sucesso enorme pra ele, isso é utopia, nós sabemos disso, mas tem isso também. Então o sucesso se manifesta de várias formas, pra mim é do jeito que eu te falei (R8E2).

[...] é eu tenho um importado. Uma maneira também de expor o sucesso que a gente tem. [...], eu acho que é justo, a pessoa que teve, que lutou e trabalhou honestamente, conseguiu e conquistou, também ela poder usufruir do seu recurso de forma, de forma responsável [...] (R1E2).

[...] não tirei nem aquela etiqueta de viagem que você vê na mala Milão/Brazil, Milão/Guarulhos, trouxe com tudo (R8E2).

Ser referência para algumas pessoas também é um objeto de atitude que reflete prestígio. Além disso, também nesta fala, fica claro que, mesmo entre pessoas próximas, a atribuição de valor pode ser diferente.

Vocês não chegariam até a mim se vocês não tivessem ouvido falar de mim por alguém, então isso é um sucesso. Pode ser que para o meu filho não seja, porque ele é jovem demais, ele ainda não sabe dar esse tipo de valor. (R8E2)

Há um exemplo de valor social que pela explicitação na fala sobre sua característica de compartilhamento destaque abaixo. Relacionamento e afinidade são outros exemplos de objetos de atitude, como também o são o reconhecimento social e até a origem estrangeira.

Nosso caso aqui, este apoio de outras empresas que exportam e que tínhamos algum relacionamento e afinidade, é importante (R1E2).

[...] tive o prazer de falar pros espanhóis que eu sou honrado de ser filho de espanhol e que meu pai era muito feliz de ter nascido lá. Foi importante para mim (R10E1).

Eu fiz algo de bem pra uma pessoa, que foi muito importante pra

ele, e ele me admira por isso, e me presenteou com duas garrafas de vinho (R8E2).

Nas falas a seguir o 'cadastro', representa também um objeto de atitude e está vinculado à busca por segurança. Por outro lado, os valores espelham objetos de atitude que variam no tempo. O que antes podia não representar um objeto de atitude, pode passar a sê-lo.

Uma das coisas que sempre me guiou foi buscar segurança da família. A gente quando é mais novo, é mais volátil (R1E1).

[...] então como diz o Sergio, o cadastro é muito importante, porque ali dá uma segurança (R11E1).

Especificamente para uma investigação que se propõe a compreender determinado fenômeno em dada estrutura social a psicologia social sociológica, subjacente ao pensamento de Thomas e Znaniecki (1918-1929, 2006), tem o poder de discriminar a que objetos sociais as pessoas se voltam, enquanto que uma proposta universalista associada a psicologia social psicológica, em que se enquadra a teoria de Schwartz (2006), tem o potencial para identificar os tipos motivacionais a que esses valores estão associados.

É aqui que reside a essência da natureza substantiva desta pesquisa. Não é na generalização que pode residir algum mérito nesta investigação, mas sim, na sua capacidade de compreender como, especificamente esta comunidade, se comporta a partir do entendimento dos valores sociais atribuídos por eles com base em suas atitudes subjetivadas.

Por fim, a análise das duas linhas de psicologia social permitiu o resgate e a compreensão do que os dados nos mostraram, possibilitando identificar quais os dados empíricos concretos para a comunidade de Arapongas representam os valores segundo o conceito de Schwartz. São tipos motivacionais presentes: 'Realização', cujos valores enfatizam a demonstração de competência em termos de padrões culturais prevaletentes e, portanto, aprovados socialmente; 'Autodeterminação', cujos valores para Schwartz (2005) derivam de necessidades orgânicas por controle e dominância; 'Hedonismo', também derivados de necessidades orgânicas associados ao prazer e a satisfação; 'Poder social', podendo representar uma necessidade orgânica, ou fruto de relações sociais; e

'Segurança', podendo estar associado aos interesses do indivíduo ou ao interesse grupal.

Esta primeira análise nos oferece a oportunidade de analisar conjuntos abstratos de valores no momento permitindo associá-los a quatro grandes categorias, a que Schwartz (2005) denomina 'Dimensões de Valor'. Enquanto empresários que não apresentam conduta exportadora estão posicionados preponderantemente à dimensão de 'Conservação', os empresário com conduta exportadora se alinham nas dimensões de 'Autopromoção' e 'Abertura a mudança'. Embora ofereça uma contribuição significativa para entender a conduta psicossocial subjetiva, esta teoria não se mostra suficiente para revelar como o contexto social age sobre os indivíduos.

Já a linha de pensamento associada ao paradigma da psicologia social sociológica, proposta no ideário apresentado por Thomas e Znaniecki (1918-1920-2006), nos permitiu uma análise com potencial de identificar aquilo que é valorizado naquela comunidade, mostrando como o micro realiza tendências universalistas e até como pode contribuir para transformá-las, como propõe Lindesmith, Strauss e Denzin (2006).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi motivada pela ausência na literatura de conhecimento que permita compreender por que empresas do mesmo segmento operando nas mesmas condições ambientais e de incentivos, umas exportam e outras não exportam, o que nos levou a pensar que esse fenômeno poderia ser compreendido a partir da conduta psicossocial subjetiva dos empresários. Esta possibilidade foi aventada a partir de leituras como Peteraf e Shanley (1997) que colocam que as decisões que prevalecem para toda a organização emanam fundamentalmente do empresário à frente de seu negócio, e de autores da Psicologia Social que buscam encontrar explicações para o comportamento humano a partir de elementos psicossociais como Schwartz (1992), Rokeach (1973) e Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006).

Porém, seria mesmo possível compreender a opção de exportar a partir da conduta psicossocial subjetiva dos empresários? Esta foi a questão que orientou este trabalho e à qual procuramos responder.

A revisão da literatura sobre fatores que explicam o comportamento humano nos levou a perceber duas diferentes alternativas para o estudo do mesmo: uma alternativa universalista que aponta na direção da Psicologia Social Psicológica, e outra contextual, socialmente construída, inerente à Psicologia Social Sociológica. Entendemos que não seria uma perspectiva universalista que nos poderia ajudar a compreender a conduta do empresário quanto à exportação, uma vez que cada realidade cultural e social tem suas peculiaridades.

Estávamos particularmente interessados em estudar o fenômeno no pólo moveleiro de Arapongas, pois como já dissemos tínhamos tido contato com essa realidade local que guarda peculiaridades capazes de ensejar o desejo por aprofundar-se em compreender as idiosincrasias neste contexto social específico.

Assim sendo contextualizamos o objetivo a ser alcançado, em conexão, com o problema de pesquisa proposto e o formulamos da seguinte forma: ***compreender a opção pela conduta exportadora por parte do empresário da indústria moveleira de Arapongas - PR, a partir de sua conduta psicossocial subjetiva.***

Considerando a alternativa da Psicologia Social Sociológica nos inspiramos no Interacionismo Simbólico como orientação epistêmica e nos procedimentos da Teoria Fundamentada nos Dados como opção metodológica.

Os dados da pesquisa revelaram como categoria central da conduta psicossocial subjetiva que possibilitou compreender a conduta exportadora dos empresários de Arapongas, as recompensas psicossociais de natureza econômica, social, e relativas ao SELF. As recompensas sociais reveladas são: Prestígio, Sucesso social, e Ser admirado, as relativas ao SELF são: Autonomia, Realização vocacional, Autoafirmação, e Satisfação pessoal, e as econômicas são: Crescimento empresarial, Absorção da capacidade de trabalho, Estabilidade financeira, Ascensão na escala social.

A partir dessas categorias e da contínua análise dos dados foi possível responder ao objetivo geral proposto, tendo o mesmo sido alcançado, qual seja: as recompensas psicossociais desempenham um papel fundamental na compreensão da opção de exportar dos empresários do pólo moveleiro de Arapongas.

Aqueles empresários que realizam as suas recompensas psicossociais relativas ao SELF e sociais em outras atividades vocacionais que não a própria empresa, esta desempenha para eles apenas um veículo para obtenção de recompensas econômicas. Por sua vez, aqueles empresários que obtêm as recompensas psicossociais sociais e do SELF a partir da empresa, estes se orientam para a exportação.

As empresas desempenham assim diferentes papéis para os empresários que optam por exportar e para aqueles que optam por não exportar. A essa característica em relação ao papel desempenhado pela empresa em relação ao empresário denominei de 'Ativo Pessoal' para aqueles que optam por não exportar, fazendo uma referência à condição da empresa como instrumento voltado a unicamente gerar recompensa econômica, e de 'Ativo Não Subordinado', para aqueles que optam pela conduta exportadora, numa alusão à forma de gestão da empresa, relativamente descolada dos interesses únicos de provedora de recompensa econômica para seu proprietário.

Cada uma destas subcategorias apresenta propriedades que lhe são típicas. Por exemplo, o empresário que percebe sua empresa como 'Ativo Pessoal', apresenta desfavorabilidade ao mercado externo e favorabilidade ao mercado interno, está satisfeito com o desempenho que ele espera da empresa, (a que denominei 'conformado e confortável') e é o próprio empresário que faz este julgamento. Estas são as bases que justificam a opção pela conduta não exportadora.

Já o empresário que percebe sua empresa como 'Ativo Não Subordinado', percebe necessidade de agir no sentido de não perder competitividade, não correr riscos de obsolescência, está preocupado em diversificar o mercado para seus produtos, e etc. (a este denominei de 'inquieto e buscador'), percebe o mercado interno com mais restrições, e o mercado externo como um alvo. Como espera recompensas de SELF e Sociais, o que fundamentalmente passa pelo crivo da comunidade, ele dirige sua empresa no sentido de lhe dar destaque, buscando com que o sucesso desta tenha aderência a sua própria identidade. Estas são as bases que justificam a opção por uma conduta exportadora.

Em suma, a 'recompensa psicossocial subjetiva' esperada pelo empresário tem papel preponderante na escolha pela opção por uma conduta exportadora ou não.

Um resultado revelado pelos dados e que não era esperado, diz respeito a que a conduta exportadora dos empresários também varia de acordo com a busca das recompensas psicossociais subjetivas tendo-se identificado quatro condutas psicossociais, caracterizando quatro perfis de empresários: proativo independente, proativo consorciado, reativo independente e reativo consorciado. Estas definições fazem referência a forma com que procedem a exportação (consorciada ou independente) e a maneira com que ingressaram no mercado externo (reativo ou proativo).

Porém, as condutas psicossociais que diferenciam os empresários quanto a forma de exportar não foram compreendidas apenas a partir da busca pelas recompensas psicossociais, mas também pelo estilo comportamental e pelas características pessoais dos empresários. Além disso, levantamos dados quanto às razões que alegam para proceder a conduta exportadora.

Perfil proativo consorciado: é aquele empresário que ingressou na exportação de forma deliberada e a realiza em consorciação com outros exportadores. Apresenta

perfil comportamental gregário e características pessoais associadas a assunção de riscos, vocação empreendedora, e obstinação. Do parceiro de exportação espera apoio mutuo, confiança e rapidez de respostas. Declara que a exportação é uma maneira de buscar mercado para seus produtos e percebem vantagem de custos na exportação. Almeja recompensas como autonomia, ascensão social e satisfação pessoal.

Perfil Proativo independente: é aquele empresário que ingressou na exportação de forma deliberada e a realiza sem parceria com outros exportadores. Tem perfil comportamental independente e características pessoais associadas a vocação empreendedora, assunção de riscos, é obstinado, criativo, visionário, ambicioso, tem iniciativa e é audaz. Declara que a exportação é algo natural para a empresa e associa sucesso a colocar seu produto no exterior. Almeja recompensas como autoafirmação, sucesso e prestígio social.

Perfil Reativo independente: é aquele empresário que ingressou na exportação a partir do momento em que foi procurado e a realiza sem parceria com outros exportadores. Tem perfil comportamental independente e características pessoais associadas ao comprometimento com o trabalho, ao cumprimento de suas obrigações, é pouco planejador, e procura adiar decisões associadas a riscos. Procura a exportação como forma de diluir os riscos inerentes a ter seu produto em um único mercado. Almeja recompensas associadas a autonomia, satisfação pessoal, poder social e prestígio.

Perfil Reativo consorciado: é aquele empresário que ingressou na exportação a partir do momento em que foi procurado e a realiza de forma consorciada a outros exportadores. Tem perfil gregário e características pessoais semelhantes ao do perfil reativo independente. No entanto percebe a exportação como uma apólice contra a acomodação, quer a segurança proporcionada pela diversificação de mercados e percebe vantagem associadas à própria gestão do negócio de exportação. Valoriza em seu parceiro o apoio mútuo, e o elege por afinidade ou por indicação. Almeja recompensas associadas a estabilidade familiar e vazão vocacional.

O resultado evidenciou um dos pressupostos do Interacionismo simbólico de que a realidade não é monocausal (LINDSMITH; STRAUSS; DENZIN, 2006) pois tanto a compreensão da opção por exportar, quanto na compreensão da conduta exportadora, apesar de ter sido encontrada uma categoria central, outras a ela se

associaram, como a favorabilidade ao mercado externo para a operação de exportar, e estilo comportamental e características pessoais para compreender a conduta exportadora, e o contexto.

Ao analisar os resultados da pesquisa encontrados mediante procedimentos da Teoria Fundamentada nos Dados à luz de conhecimentos oriundos da teoria de Schwartz (2006), identificamos que alguns valores enquanto dados empíricos pela perspectiva do conceito de valores de Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006) correspondiam a duas categorias de valores à quando analisados pela perspectiva daquela teoria: conservação e autopromoção. Este resultado sugere a oportunidade de novas pesquisas no sentido de verificar se essa sobreposição entre as duas categorias ocorre em outros contextos.

Além dos resultados obtidos que permitiram compreender a opção de exportar e a conduta exportadora, outro resultado considerado relevante diz respeito a compreensão à partir dos elementos da conduta psicossocial subjetiva numa relação de complementaridade entre a abordagem da Psicologia Social Psicológica e Sociológica.

Embora tenhamos partido de uma concepção e defesa da abordagem contextual da Psicologia Social Sociológica, após termos tratado os dados, encontrado as categorias e a relação entre elas, ao analisarmos os resultados a partir da voz das duas correntes da Psicologia Social Psicológica e da Psicologia Social Sociológica, foi possível perceber que as duas podem complementar-se no estudo, como defendem Álvaro e Garrido (2007) que afirmam que a vertente sociológica da psicologia social não pode ignorar a existência de fatores psicológicos ou individuais que influem no comportamento social, enquanto a vertente psicológica da psicologia social precisa assumir que a mente humana não surge ou se desenvolve sem a interação do indivíduo dentro de uma coletividade.

A contraposição da categoria central que emergiu a partir dos dados com a corrente da Psicologia Social Psicológica, e não apenas como a Sociológica se fez necessária, porque percebemos que os dados empíricos eram os valores sociais no conceito proposto por Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006), que por sua vez tinham nos levado a categorias que nada mais eram que os valores do ponto de vista da Teoria de Schwartz (2006).

Desta postura, partimos para uma compreensão da conduta psicossocial subjetiva, valendo-nos tanto do argumento da psicologia social, sob um enfoque psicológico, representado pela teoria de Schwartz (2005), quanto sob o enfoque sociológico, representado pelo ideário de Thomas e Znaniecki (1918-1920; 2006).

Enquanto o primeiro nos permitiu uma compreensão da conduta psicossocial subjetiva através dos valores humanos, o segundo nos levou a identificar quais os dados empíricos concretos representam valor para esta comunidade de Arapongas.

A abordagem pela perspectiva do Interacionismo simbólico, considerando a conduta humana socialmente construída, pode mediante uma visão que parte do micro, perceber como esse micro interage com o macro. Isto é como a conduta psicossocial socialmente construída, contextualizada, pode mostrar como o micro realiza tendências universalistas e até como pode contribuir para transformá-las.

A Teoria Fundamentada nos dados mostrou-se vital para o estudo da conduta psicossocial subjetiva objeto desta pesquisa e revelou o seu potencial para o estudo de outras condutas psicossociais subjetivas, possivelmente capazes de permitir a compreensão por opções e forma de gestão a partir de um olhar orientado pela subjetividade e pelo socialmente construído, superando os limites racionais das pesquisas de carácter funcionalista que tem a pretensão de explicar o comportamento empresarial valendo-se de seus aspectos racionais.

A complementaridade identificada entre as duas abordagens da Psicologia Social também abre nova avenida para os estudos organizacionais, para o estudos de condutas psicossociais subjetivas no âmbito das organizações em particular, numa perspectiva multiparadigmática, abordagem proposta por Schultz e Hatch (1996).

Bianchi e Ykeda (2008), refletindo sobre a utilização dos procedimentos metodológicos associados à aplicação da Teoria Fundamentada nos Dados, levantam 4 (quatro) situações importantes: 1) a possibilidade das pessoas que participam como informantes podem não ter a devida compreensão da dinâmica do processo de trabalho, gerando ansiedades e desconforto fruto do constante assédio do pesquisador na busca por determinado dado; 2) existe a possibilidade de não emergir uma teoria a partir da análise dos dados e a recusa em abandonar o processo seguramente levará a conjecturas absolutamente fora da realidade; c) trabalhar com Teoria Fundamentada nos Dados requer tempo e forçar um final pode

invalidar o processo todo por não se conseguir a saturação teórica; e 4) a possibilidade de uma aplicabilidade pequena no âmbito organizacional.

É necessário reconhecer o fato de o pesquisador ser neófito no emprego da Teoria Fundamentada nos Dados que não permitiu que se chegássemos à construção de uma teoria substantiva propriamente dita.

No contexto empresarial, me reporto às entrevistas realizadas a dois representantes com isenção, a quem propusemos avaliar os resultados obtidos. A manifestação destes dois avaliadores, ligados ao setor bancário e de consultoria, atendendo a este grupo de empresários em particular, deixou claro que identificar as peculiaridades destes é instrumento valioso para direcionar práticas mais efetivas que permitam uma maior inserção destas empresas no mercado externo.

REFERÊNCIAS

ADUM, S. M. S. L. Historiografia norte paranaense: alguns apontamentos. In: ALEGRO, R. C. et al. (organizadoras) **Temas e questões**: para o ensino de história do Paraná. Londrina: EDUEL, 2008.

ALPERSTEDT. C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001.

ÁLVARO, J.L.; GARRIDO, A. **Perspectivas psicológicas e sociológicas**. São Paulo: McGraw Hill, 2007.

ARAPONGAS. Lei no. 654, de 26 de abril de 1966. **Dispõe sobre o Plano de Expansão Industrial e dá outras providências**. Diário Oficial [do município de Arapongas], Arapongas, 1966.

ARBACHE, J. S. ; DE NEGRI, J. A. **Abertura econômica e competitividade industrial - uma análise preliminar**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2002.

BACELLAR, F. **Contribuições para o Ensino de Marketing: revelando e compreendendo a perspectiva dos Professores**. 2005. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Softwares* em pesquisas qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. A. *Grounded theory*. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006

_____. Operacionalizando o método da Teoria Fundamentada nos Dados nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software ATLAS/ti. In: **I Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD**. Curitiba, 2003.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**. V. 32, n. 10, p. 1231-1241, out. 1986.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BIANCHI, E. M. P. G. ; IKEDA, A. A. . Usos a Aplicações da *Grounded Theory* em Administração. **GESTÃO.Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 6, p. 231-248, 2008.

_____. Analizando a *grounded theory* em administração. In: **IX Semead - Seminários em Administração**, 2006, São Paulo. IX Semead. São Paulo: FEA/USP, 2006.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism: perspective and method**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1998.

BOCK, A. M. B. A perspectiva histórica da subjetividade: uma exigência para a psicologia atual. **Psicologia para América Latina**. n. 01. São Paulo, 2004.

BONELLI, R. E HAHN, L. **Resenha dos estudos recentes sobre as relações comerciais brasileiras**. Texto para Discussão n. 708, Rio de Janeiro, IPEA. 2000. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 03 jul. 2007.

BRANDT, A. **Arthur Bernardes e a Revolução Constitucionalista**. Viçosa: Editora Academia Letras, 1999.

CASSIANI, S. de B.; CALIRI, M.H.L.; PELÁ, N.T.R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Revista Latino-americana de enfermagem**, v. 4, n. 3, p. 75-88, dezembro 1996.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; MACIEL, M. L.(Comp.). **Systems of innovation and development: Evidence from Brazil**. Cheltenham, RU: Edward Elgar, 2003.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis**. Oaks: Sage, 2007.

CHARON, J. M. **Symbolic interactionism: an introduction, an interpretation, an integration**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

CHENITZ, W.C.; SWANSON, J. M. **From Practice to Grounded Theory: qualitative research in Nursing**. Menlo Park, CA: Addison-Wesley, 1986.

CRUZ, C. F.; TEIXEIRA, A.; TEIXEIRA, A. M. C. Efeitos da taxa de câmbio sobre a lucratividade das empresas exportadoras e não- exportadoras. In: **EnANPAD-**, 2008, Rio de Janeiro. XXXII encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

DE NEGRI, F. et al. Tecnologia, exportação e emprego. In: DE NEGRI, J. A.; DE NEGRI, F.; COELHO, D. (org.) **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006. p. 17-50.

DILTHEY, W. **Ideias acerca de uma psicologia descritiva e analítica**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2008.

DOS SANTOS, R. R. **Colonização e desenvolvimento do Norte do Paraná**. Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. 2. ed. São Paulo: Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, 1977.

DUTRA, C. J. C. **Bases teóricas para a concepção e a gestão de programas de produção mais limpa adequados a grupos de empresas**. 2008. 308 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

ENGLISH, H. B. ; ENGLISH, A. C. **A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms**. New York: Longmans, Green, 1958.

- ESTRAMIANA, J. L. A. **Psicología Social: perspectivas teóricas y metodológicas**. Madrid: Siglo Veintiuno de España, 1995.
- FERNANDES, E.; MAIA, A. *Grounded theory*. In: FERNANDES, E.; ALMEIDA, L. (org). **Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas**. Braga: Universidade de Minho. Centro de Estudos e Educação e Psicologia, 2001.
- FERREIRA, J. C. V. **Municípios paranaenses: origem e significado de seus nomes**. Curitiba: Secretaria de Estado da Cultura, 2006.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. Attitude-behaviour relations: A theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin**, vol. 84, n. 5, p. 888-918, 1977.
- GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais . In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.
- GLASER, B. G. Remodeling Grounded Theory, 2004. In: **Forum Qualitative Sozialforschung** / Forum: Qualitative Social Research, 5(2), Art. 4. Disponível em: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs040245>>. Acesso em: 16 de jun. 2009.
- _____. **Basics of grounded theory analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine, 1967.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOULDING, C. Grounded theory, ethnography and phenomenology. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 294-308, 2005.
- IBGE. **Enciclopédia dos municípios brasileiros**. vol. 31- Paraná. Rio de Janeiro: IBGE, 1959. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br_digital_publicacoes.php>. Acesso em: 21 dez 2008.
- ICHIKAWA, E.; SANTOS, L. Apresentando a Grounded Theory. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enampad2001>> Acesso em 11 jan. 2009.
- IPARDES. **Perfil dos municípios**, 2009. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal>. Acesso em: 20 jul. 2009.
- IPEA. **Brasil, o estado de uma nação: mercado de trabalho, emprego e informalidade**. 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/default.jsp> <www.ipea.gov.br/Destaques/brasil2/Resumo_MercadodeTrabalho.pdf>. Acesso em jul. 2009.
- JUSTICIA, J. M. **Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5**. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona, 2005. Disponível em: <http://psicologiasocial.uab.es/juan/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1> Acesso em 15 jan. 2009.
- KERLIN, R. **Breaking the silence: toward a theory of women's doctoral**

- pesistence.** 1977. Tese (doutorado em Educação), Universidade de Vitória (ES), British Columbia, Canadá, 1997.
- KLUCKHOHN, C. Los valores y las orientaciones de valor em la teoria de la acción. In: PARSONS, T.; SHILS, E. **Hacia una teoría general de la acción.** Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1968.
- KUPFER D.; ROCHA, C. F. Dinâmica da produtividade e heterogeneidade estrutural na indústria brasileira. In: **El Reto de Acelerar el Crecimiento en América Latina y el Caribe.** CEPAL – División de Desarrollo Productivo: Santiago de Chile, set. de 2004
- LINDESMITH, A. R.; STRAUSS, A.; DENZIN, N. K. **Psicología Social.** Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2006
- LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática.** 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- LOWENBERG, J. Interpretive research methodology: broadening the dialogue. **Adv. Nurs. Sci.**, v.16, n.2, p.57-69, 1993.
- MASLOW, A. H. **La personalidad creadora.** 7 ed. Barcelona: Editorial Kairos, 2001.
- MASLOW, A. H. **Motivación y personalidad.** Madrid: Ediciones Dias de Santos, 1991.
- MATIDA, K. A geada que mudou a economia agrícola do Paraná. **Folha de Londrina.** Londrina, 20 jun. 2005. Folha rural, p. 3
- MDIC. **Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior,** 2009. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2009
- MERRIAM, S. B. **Case study research in education. a qualitative approach.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MOLON, S. I. **Subjetividade e constituição do sujeito em Vygotsky.** Petrópolis: Vozes, 2003.
- MONTANHA, L. **Arapongas comemora 70 anos da colonização polonesa.** 2007. Disponível em: <<http://www.arapongas.pr.gov.br>>. Acesso em: 20 jul. 2009.
- MULLER, N. L. Contribuição ao Estudo do Norte do Paraná. **Geografia,** Londrina, v. 10 , n. 1, p. 89-118, jan/jun. 2001.
- OLIVEIRA DE ARAUJO, B. C. P. Análise empírica dos efeitos ex-post das exportações sobre a produtividade, o emprego e a renda das empresas brasileiras. In: DE NEGRI, J. A.; DE NEGRI, F.; COELHO, D. (org.) **Tecnologia, exportação e emprego.** Brasília : IPEA, 2006. p. 51- 68.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation methods.** Londres: Sage Publications, 1986.
- PETERAF, M.; SHANLEY, M. Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity. **Strategic Management Journal,** summer special issue, 18, pp. 165-186, 1997.
- RAMOS, G. P. **Ensayo de Psicología Social Sistemática.** Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, 2000.
- ROKEACH. M. **The nature of human values.** New York: the Free Press, 1973.
- ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOLVEIA, V. **Psicologia social dos valores humanos:** desenvolvimentos teóricos,

metodológicos e aplicados. São Paulo: Editora Senac, 2006.

SALINAS, J. L. **Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna**: um estudo no Banco do Brasil. 2001. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001

SANTIN, W. Café paranaense - A volta por cima. **Folha de Londrina**. Londrina, 16 dez 2006. Folha rural, p. 2

SCHROEDER, C. S. **Educação a distância e mudança organizacional na escola de administração da UFRGR**: uma teoria substantiva. 2009. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009

SCLENKER B. R. **Impression management: The self-concept, social identity and interpersonal relations**, Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

_____. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (ed). **Advances in experimental social psychology**. Vol 25, 1-65. New York: Academic Press, 1992.

_____. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (org). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n.3, p. 550-562, 1987.

SCHULTZ, M.; HATCH, M.J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational studies. **The Academy of Management Review**, v.21, n.2. April, 1996.

SHERMAN, R. ; WEBB, R. (org). **Qualitative research in education: focus and methods**. New York: The Farmer Press, 1988.

SIMA. **Dados do setor**. 2008. Disponível em: <<http://www.sima.org.br>> Acesso em: 29 jul. 2009.

SOUZA, Naici Vasconcelos de. **Pioneiros de Arapongas, Semeadores do Progresso**. Arapongas: Gráfica Diocesana, 1996.

_____. **Plantando chaminés**: projeto histórico e biográfico do parque moveleiro de Arapongas. Arapongas: Gráfica Cartaz, 1998.

SPERS, R.; G. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. 2007. 331 f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing Grounded Theory. Thousand Oaks: Sage Publications, 1990.

_____ **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUDERHMA. **Bacias Hidrográficas do Estado do Paraná, 2006**. Disponível em: <<http://www.suderhsa.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=5-22k>>. Acesso em: 21 dez 2008.

SUZUKI, J.; H. Considerações sobre o urbanismo de Londrina e suas relações com o modelo da cidade-jardim. **Terra e Cultura**, Londrina, ano XVIII, nº 35, p. 25-39, jan./jun., 2002.

TAMAYO, A.; J. B. PORTO (Orgs.) **Valores e Comportamento no Trabalho**. Rio de Janeiro, 2005.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 2006.

TOMAZI, N. Construções e silêncios sobre a (re)ocupação da região Norte do Estado do Paraná. In: DIAS, Reginaldo B.; GONÇALVES, José H. R. **Maringá e o Norte do Paraná**: estudos de história regional. Maringá: EDUEM, 1999, p. 51-85.

TORREGROSA, J.R.P. Prólogo. In: LINDESMITH, A. R.; STRAUSS, A.; DENZIN, N. K. **Psicología Social**. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2006

VERCEZI, J. T. **Gênese e evolução da região metropolitana de Maringá**. Presidente Prudente: 2001. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2001.

VYGOTSKY, L. S . **Pensamento e linguagem**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

WEBER, M. A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. In: **Weber: sociologia**. COHN, G. (org.). São Paulo: Ática, 1982.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)