

# A PROATIVIDADE COMO PRÁTICA NA VISÃO DOS EXECUTIVOS DA ÁREA COMERCIAL

## PROACTIVITY AS PRACTICE IN THE VIEW OF COMMERCIAL EXECUTIVES

AMILTON BENTO<sup>1</sup>  
ARTURO MUTTONI DEAMBROSIS<sup>2</sup>  
FLAVIA DE MARTINS FARIA VIEIRA DOMINGUES<sup>3</sup>  
LEANDRO MEDEIROS ELIAS<sup>4</sup>  
VILMAR ANTONIO GONÇALVES TONDOLO<sup>5</sup>

Recebido em Maio de 2013. Aceito em Junho de 2013.

---

<sup>1</sup> Mestrando no curso de Pós-graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).  
Contato: [yendas@mpci.com.br](mailto:yendas@mpci.com.br)

<sup>2</sup> Mestrando no curso de Pós-graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).  
Contato: [amuttoni@hotmail.com](mailto:amuttoni@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda no curso de Pós-graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).  
Contato: [flaviadomingues10@gmail.com](mailto:flaviadomingues10@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestrando no curso de Pós-graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).  
Contato: [leandro.elias@ifsc.edu.br](mailto:leandro.elias@ifsc.edu.br)

<sup>5</sup> Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Feevale. Contato: [vtondolo@gmail.com](mailto:vtondolo@gmail.com)

## **A PROATIVIDADE COMO PRÁTICA NA VISÃO DOS EXECUTIVOS DA ÁREA COMERCIAL**

### **RESUMO**

A grande maioria das organizações atua de maneira reativa em relação ao mercado. Limita-se a responder às demandas dos consumidores, aos movimentos da concorrência e à dinâmica do setor em que competem. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo compreender como o comportamento proativo está sendo percebido e aplicado no âmbito organizacional interno e externo para gerar vantagem competitiva sob a ótica da proatividade. A pesquisa, por meio de um estudo de caso com entrevistas não estruturadas, procurou investigar a prática da proatividade nas organizações na visão de 14 executivos. Os resultados da pesquisa mostram algumas iniciativas proativas, como o trabalho em conjunto entre as equipes de marketing e de engenharia, monitoramento do mercado, uso da internet e mídias sociais. No entanto, as iniciativas são tímidas e quase a proatividade inexiste como prática. Observa-se um quadro de organizações com baixo grau de comportamento proativo e com poucas possibilidades de gerar vantagem competitiva. Este estudo alerta para a importância de investimentos internos e externos e de colocar em prática a proatividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Proatividade. Práticas. Vantagem Competitiva.

## **PROACTIVITY AS PRACTICE IN THE VIEW OF COMMERCIAL BUSINESSMEN**

### **ABSTRACT**

The great majority of organizations acts reactively to the market, attempting to deal with consumer demands, competitor movements, and to the industry competitive dynamics. This paper aims at understanding how the proactive behavior has been perceived and applied internally and externally in organizations in order to generate competitive advantage from the viewpoint of proactivity. This research, a case study with unstructured interviews, sought to investigate the practice of proactivity in organizations according to 14 executives opinions. Results showed some proactive initiatives such as teamwork between marketing and engineering teams, market monitoring, use of internet and social media. However, such initiatives are shy and proactivity practice is almost absent. It was observed low levels of proactive behavior and slight chance of generating competitive advantage. This study highlights the importance of internal and external investments and puts proactivity into practice.

**KEYWORDS:** Proactivity. Practices. Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Johannessen et al. (1999), estudos relacionados à proatividade no contexto organizacional, despertam interesse há algum tempo. A proatividade tem se destacado como um elemento relevante no escopo da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996), da estratégia de manufatura (WARD et al., 1994), do comportamento organizacional (BATEMAN; CRANT, 1993; PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006), do ambiente de trabalho (DE JONG; RUYTER, 2004; ERDOGAN; BAUER, 2005) e do ambiente de negócios (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000). Recentemente, o conceito de proatividade acentua-se para uma visão mais voltada às estratégias de mercado. Sendo assim, observa-se, conforme Sandberg (2002), o caráter funcional da proatividade, sendo passível seu estudo, a partir de distintas áreas organizacionais.

O termo proatividade institui o comportamento focado a modelar o mercado, procurando dar início a transformações e não se ater a responder de forma reativa às mudanças acontecidas (LUMPKIN; DESS, 1996). Isso leva a crer que a proatividade se fundamenta em dois elementos, quais sejam: antecipação e criação. A antecipação implica atuar antes de um acontecimento vislumbrado, já a criação proativa pressupõe iniciativa no sentido de provocar a mudança, modificando as condições de mercado (JOHANESSEM; OLAISEN; ONSÉN, 1999). Na mesma linha de pensamento, Sandberg (2002) corrobora que proatividade de mercado seja a tendência da organização de conseguir modificar as condições do ambiente de negócios, vislumbrando antecipar mudanças ou criá-las.

Nessa lógica, entende-se que as ações e resultados relacionados à proatividade poderão promover a construção e implantação de estratégias que visem alterar a estrutura e comportamentos do ambiente de negócios, algo já recorrente. A busca por mudanças tem sido vista como uma possibilidade promissora por diferentes autores ao longo dos últimos anos (KANTER; STEIN; JICK, 1992; D'AVENI, 1994; KUMAR, 2004; KIM; MARKIDES, 2008).

Estudos e pesquisas, ao longo das últimas três décadas, destacam o papel da proatividade na relação das organizações com o ambiente externo, argumentando em prol da sua importância na construção de vantagem competitiva. Araújo e Gava (2011) destacam que a maior fonte de sustentação da vantagem competitiva é o alinhamento da organização em torno das seguintes capacidades fundamentais que integram o que chamam de gestão proativa: capacidade de liderar proativamente; capacidade de identificar e desenvolver pessoas proativas; capacidade de lidar com o risco; capacidade de lidar com o erro; capacidade de

inovar proativamente; capacidade de atuar de forma flexível; capacidade de visualizar capacidades futuras e capacidade de gerenciar a pressão do curto prazo. Para os mesmos autores, os concorrentes podem alcançar ganhos de escala equivalentes, mas possivelmente jamais conseguirão copiar uma capacidade. Sendo assim, as oito capacidades atuam como escudo invisível contra os concorrentes, representando uma barreira intangível.

Nesta conjuntura, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Como as organizações têm se comportado em relação à tendência de uma gestão proativa para obter vantagem competitiva na visão dos executivos? Desta forma, o objetivo geral deste estudo é compreender a visão dos diretores executivos da área comercial quanto à prática da proatividade nas organizações, no ambiente interno, voltado ao comportamento dos funcionários internamente durante a execução das atividades, e no ambiente externo, atividades executadas fora da empresa, relação com tendências, clientes e concorrência.

Para as organizações prosperarem no seu mercado de atuação é preciso capacidade de inovação, visão de futuro e ações que antecipem as necessidades dos clientes. Nessa atmosfera, toda organização deve utilizar todos os recursos possíveis e comportamentos para obter vantagem competitiva, dentre esses, este estudo recomenda especial atenção a proatividade. A adoção desse comportamento permite que as organizações se antecipem aos concorrentes de forma a garantir sua confirmação e perenidade no ambiente de negócios. As organizações que são proativas no ambiente onde atuam se antecipam às mudanças que podem ocorrer, podendo inclusive criar mudanças de forma proposital. Ademais, na maioria das vezes, as organizações agem quando são forçadas pelas circunstâncias, assim se mantêm numa posição defensiva diante das transformações ocorridas no comportamento dos *stakeholders* envolvidos (ARAÚJO; GAVA, 2008).

Na esteira da proatividade está a reatividade, um comportamento normalmente adotado pelas organizações. Nota-se que a organização que acompanha o ambiente dos negócios e reagem às mudanças deste, está fadada a perder sua posição e sua prosperidade de atuação. Almeida (2000) argumenta que o ciclo do aprendizado organizacional é um processo no qual, novas condições propícias a erros podem emergir como resultado desse aprendizado. Conclui que o objetivo da organização deve ser a evolução no comportamento para alcançar a sobrevivência. Assim pode-se dizer que agindo proativamente as organizações estarão aplicando todo seu aprendizado no intuito de prosperar na sua atividade.

Diante das disputas cada vez mais fugazes na busca das preferências dos clientes, agir proativamente pode ser uma estratégia de grande relevância. De forma geral, as organizações estão despendendo grande quantidade de energia para simplesmente reproduzir as mesmas

vantagens de qualidade e custos apresentadas pelos seus concorrentes. Pelo contrário, a meta estratégica das organizações deveria ser pregar a identificação de um nicho no mercado, criando um novo espaço ainda não explorado, o qual pode se favorecer o alcance e sustentação de uma grande vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Araújo e Gava (2008) observam nessa linha de pensamento que, para antever as necessidades do mercado e o comportamento dos seus concorrentes, é preciso fazer uso da proatividade, a qual está intrinsecamente associada à capacidade da organização se antecipar e moldar o cenário a seu favor.

Vale lembrar que nenhuma organização nasce ou precisa surgir com um comportamento proativo nos seus processos. A proatividade é uma ferramenta que pode ser implementada e utilizada a qualquer tempo. Araújo e Gava (2008) lembram que nenhuma organização precisa nascer proativa, porém, pode tornar-se. Para esses autores, o grande desafio é tornar-se proativa, haja vista que esse processo precisa ser adotado a partir de antecedentes que proporcionem práticas proativas voltadas para o ambiente de atuação da organização. Ademais a organização deve aprender a implementar a estratégia proativa nas suas ações. Nota-se que para a organização tornar-se proativa é preciso que ações e comportamentos sejam alinhados para concretização desse objetivo.

Nessa corrente de implementação de estratégia proativa nas organizações, toda organização deve ser articulada na comunicação e no relacionamento com seus clientes, investidores, concorrentes e colaboradores. Esse comportamento proativo promove de forma antecipada as mudanças que serão capazes de gerar ou modificar necessidades e preferências dos interessados à marca ou aos produtos e serviços oferecidos. Observa-se que para a organização atingir um estágio proativo, várias são as nuances que envolvem esse processo, incluindo a inovação (ARAÚJO; GAVA, 2008).

Além da inovação, outros aspectos da proatividade também são observados na literatura. Rohrich e Cunha (2004) observam que as organizações consideradas proativas são aquelas que têm como diferencial a preocupação com o impacto social das suas atividades e a forma transparente de comunicação dessas para todos os *stakeholders*. Ou seja, agir proativamente envolve além da implementação de diversas ações, cuidados com a transparência das atividades e o impacto social que essas podem fazer.

Pozzebon et al. (1997) argumentam que a competitividade será maior quanto mais informada for a organização. Salientam que a busca de informações sobre todos que estão inseridos no cenário da organização fará com que a esta seja proativa. Completam que as informações devem ser obtidas internamente e externamente com relação à organização; a

partir de fontes formais e informais; da análise de especialistas sobre o mercado, enfim, tudo o que estiver disponível sobre os *stakeholders* deve ser levantado e analisado a fim de que proporcione ações proativas. Nota-se que deter as informações que permeiam a organização e o seu ambiente de atuação são primordiais para a construção de ações proativas.

Portanto, entende-se que agir proativamente requer que a organização mobilize inúmeros atores durante o processo. Todos que se relacionam com a organização, sejam clientes, fornecedores, funcionários, constituem o universo de viabilização ou não de atividades proativas pela organização. Na sequência deste artigo, serão abordados os procedimentos metodológicos que foram adotados nesta pesquisa.

A presente pesquisa estruturou-se da seguinte forma: 1) Introdução; 2) Materiais e Métodos; 3) Resultados e discussão; 4) Conclusão; e por fim têm-se as referências.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

### **2.1 Materiais**

Os dados da pesquisa foram coletados na 9ª Feira Internacional de Negócios, Processamento e Industrialização da Carne, MercoAgro 2012, realizada em Chapecó no estado de Santa Catarina entre os dias 18 e 21 de setembro de 2012. A feira concentrou o que há de mais moderno no mundo para o setor frigorífico, com a participação de 650 expositores, empresas da Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Holanda, Paraguai, Uruguai, Venezuela, entre outros países. As empresas envolvidas na pesquisa são fabricantes e fornecedoras de insumos para as indústrias frigoríficas, abrangendo: refrigeração, automação industrial, ingredientes, aditivos, embalagens, transporte, armazenagem, equipamentos e acessórios para este segmento.

Conforme a Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), o montante de negócios fechados ficou na ordem de 161 milhões de dólares, com a presença de 32.500 pessoas distribuídas entre visitantes e compradores. Foram ocupados mais de 15 mil metros quadrados de área do parque em quatro pavilhões, mas cerca de 60 empresas ficaram na lista de espera e não puderam participar por falta de espaço. Durante a exposição-feira, foram criados 3.000 empregos diretos e injetados 12 milhões de reais na economia da região.

## 2.2 Métodos

O presente estudo procurou investigar a prática da proatividade nas organizações na visão de seus diretores executivos da área comercial. Procurou-se identificar a compreensão dos entrevistados acerca do assunto, o conhecimento sobre o termo "proatividade", e sua utilização como prática no âmbito interno e externo das empresas.

Entende-se por ambiente interno, as rotinas dentro das empresas, para verificar se há comportamento proativo durante a execução das atividades por parte dos colaboradores e se está incutida na cultura organizacional. No que se refere ao ambiente externo, este está relacionado às ações voltadas para fora da empresa com foco no mercado, tendências, concorrência e relação com os clientes. As empresas foram escolhidas aleatoriamente, sendo estas de portes pequeno, médio e grande.

Cada empresa participou do processo de entrevista com um executivo, os quais foram selecionados dentro da disponibilidade nos *stands* das empresas. Como a entrevista foi aplicada em uma feira, todos os entrevistados são diretores comerciais, profissionais responsáveis pelas vendas técnicas e esclarecimentos sobre os produtos e inovações apresentados na feira. No total, foram entrevistados quatorze diretores todos de empresas brasileiras, os quais explanaram como a proatividade está sendo abordada e colocada em prática nas organizações nas quais estão vinculados.

A pesquisa pode ser considerada exploratória de caráter quali-quantitativo, cujo objetivo é entender melhor um problema com dados quantitativos e qualitativos coletados concomitantemente ou sequencialmente (CRESWEL, 2007). Foi utilizada a entrevista semi-estruturada como método de coleta de dados. Segundo Bell (2008), este tipo de entrevista pode ser definida como guiada ou focalizada, nenhum questionário é usado, algumas perguntas são feitas, mas o informante é livre para opinar sobre o assunto e pode escolher o ritmo para responder. Os entrevistados foram abordados sobre três questões, listadas a seguir no Quadro 1.

Inicialmente foi introduzido o assunto, indagando aos entrevistados se conheciam o tema proatividade e como o definiam. Os entrevistados que não conheciam o termo ou com dificuldades sobre o assunto não foram excluídos da pesquisa, pois o entrevistador fazia os esclarecimentos necessários. Após a definição por parte dos participantes ou após esclarecimentos do entrevistador, esses foram questionados acerca da prática da proatividade no ambiente interno das empresas e no ambiente externo dessas, mais precisamente na relação com seus clientes. O foco principal da investigação foi observar como o comportamento

proativo pode proporcionar vantagem competitiva no ambiente de atuação das empresas. Os dados qualitativos foram analisados por meio da análise de conteúdo. Já os dados quantitativos foram tabulados, sendo utilizada a estatística descritiva. A seguir são abordados os resultados e a discussão sobre as questões levantadas.

Quadro1- Questionamentos sobre a prática da proatividade nas empresas na visão dos executivos da área comercial.

Questões levantadas na pesquisa	Objetivo
1- Conhece o termo proatividade?	✓ Procurou-se verificar o entendimento dos executivos quanto à definição do termo proatividade. Quando o entrevistado não conhecia o termo, o mesmo era esclarecido acerca do assunto e não eliminado da pesquisa.
2- Quais ações e atitudes evidenciam a prática da proatividade no âmbito interno?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar as iniciativas no ambiente interno, durante a execução das atividades dentro da empresa, se existe comportamento proativo por parte dos colaboradores.</li> <li>✓ Quais as ações que podem gerar o diferencial competitivo com este comportamento.</li> </ul>
3- Quais ações e atitudes evidenciam a prática da proatividade no âmbito externo?	✓ Verificar o comportamento das empresas no âmbito externo, atividades voltadas para fora da empresa, trabalhos externos junto aos clientes, análise da concorrência e tendências de mercado. Procurou-se identificar quais fatores ligados ao tema podem aumentar a competitividade.

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

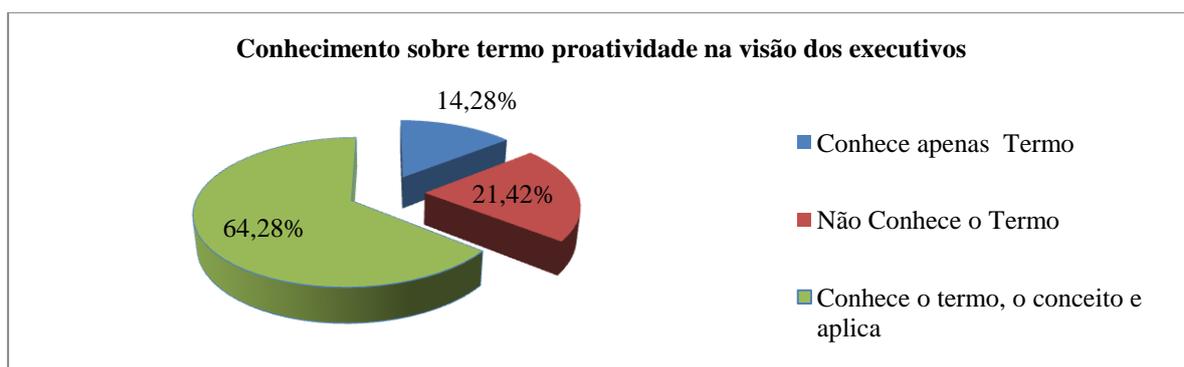
Conforme detalhado nos procedimentos metodológicos, o estudo procurou verificar através da visão de quatorze executivos da área comercial de empresas brasileiras, como esses analisavam a prática da proatividade nas respectivas organizações, dentro e fora dessas. A

seguir o resultado quanto ao conhecimento do termo proatividade e as definições por parte dos entrevistados.

### 3.1 Conhecimento do termo proatividade

A primeira constatação nas entrevistas foi o fato do termo proatividade ainda não ser conhecido para alguns respondentes. Observou-se que dos quatorze executivos entrevistados, três não conheciam o termo, dois conheciam o termo, mas não conseguiram conceituar, e nove conheciam o termo e tinham ciência da importância em implementar a proatividade nas empresas. Para os diretores executivos que não conheciam o tema, o assunto foi esclarecido pelo entrevistador, portanto não foram eliminados da pesquisa. A seguir na Figura 1, os resultados da primeira indagação.

Figura 1- Conhecimento sobre o termo proatividade



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme pode ser observado, 35,7% dos entrevistados ainda não estão familiarizados com o tema, não aplicam ou têm a percepção de que a mesma está sendo utilizada, mesmo com ações e comportamentos definidos pelos autores como ações proativas. No estudo, ficou claro que os profissionais que dominavam e conheciam o tema, utilizavam a proatividade com o objetivo de obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Estes executivos responderam as indagações e detalharam como percebiam a prática da proatividade dentro das empresas nos processos internos e fora das mesmas na relação com o mercado e clientes. Na sequência são dispostos nos itens 3.2 e 3.3, os questionamentos dirigidos aos executivos e as suas respectivas respostas sobre como acontece a prática da proatividade no âmbito interno e externo nas organizações das quais fazem parte.

### 3.2 A prática da proatividade no âmbito interno das empresas

Sobre a proatividade no ambiente interno das organizações, nas rotinas diárias dentro da empresa por parte dos funcionários, têm-se a constatação pelos executivos de que o comportamento proativo pode ocorrer isoladamente por iniciativa dos funcionários, ou por medidas adotadas pela organização. A seguir listam-se no Quadro 2 alguns aspectos por grau de importância que na visão dos executivos, traduzem a prática da proatividade dentro de suas organizações.

Quadro 2 - Aspectos que significam proatividade no meio interno com grau de importância na visão dos executivos da área comercial.

<b>Grau de importância</b>	<b>Aspectos que apontam a prática da proatividade no âmbito interno, nas rotinas diárias da empresa.</b>
1º	A existência de uma equipe de marketing trabalhando em conjunto com a engenharia para verificar tendências do mercado.
2º	Promoção de reunião anual entre matriz e filiais para o planejamento do ano seguinte.
3º	O departamento de marketing utilizar os sites de busca na internet para observar as tendências. Observar as palavras-chave que são mais procuradas nos segmentos que trabalham
4º	Utilizar as mídias sociais para contato direto com o usuário final e no intuito de antecipar decisões antes de gerar impacto no mercado global.
5º	Elaborar relatórios sobre os contatos diários, e as ligações recebidas que tratam sobre os produtos e ou serviços que a empresa não dispõe.
6º	Disposição das empresas em ouvir os funcionários, dispor de um canal aberto para medir a satisfação, reter talentos para resultados em longo prazo.
7º	Realizar trabalhos de equipe com cumplicidade para o cumprimento das metas.
8º	Iniciativa de setores ou de forma isolada através de funcionários que promovam a inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme dados do Quadro 2, é notório por parte dos respondentes a necessidade de um trabalho entre a área de marketing e engenharia para verificar tendências e atender as necessidades dos clientes. Dos aspectos citados pelos executivos, considerando a prática da proatividade no desenvolvimento das atividades internas, com exceção da resposta “Realizar trabalhos de equipe com cumplicidade para o cumprimento das metas” que pode ser considerada uma ação reativa, as demais respostas corroboram com os autores acerca das definições sobre proatividade, que visa ações com foco no futuro. As respostas de uma forma geral apontam objetivos em longo prazo. De acordo com Lumpking; Dess (1996), proatividade institui o comportamento focado a modificar o mercado, contribuir para as transformações de interesses da empresa e não apenas responder reativamente as mudanças.

Além dos aspectos citados anteriormente, os executivos listaram espontaneamente fatores que podem interferir ou gerar a proatividade no ambiente interno. Estes fatores elencados pelos executivos foram presenciados dentro das organizações, os mesmos classificaram, a exemplo dos aspectos anteriores, por grau de importância conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Aspectos que podem interferir ou gerar proatividade internamente na visão dos executivos da área comercial.

<b>Grau de importância</b>	<b>Aspectos Observados</b>
1º	Estilo de lideranças dos gestores.
2º	Avaliação constante das equipes.
3º	Ouvir os funcionários, seus anseios e como estão vendo a empresa.
4º	Mapear o perfil dos profissionais que demonstram ser proativos.
5º	Treinamento para os funcionários focado no termo proatividade.
6º	Cultura organizacional voltada para inovação.
7º	Remuneração e gratificações pelas inovações.
8º	Recuperação e reciclagem dos profissionais considerados talentos.
10º	Incentivos financeiros, prêmios, e almoços em grupo após o alcance das metas.
11º	Espírito de equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme os aspectos supracitados, o papel das lideranças e o modelo de gestão adotado influenciam diretamente na questão. Segundo os executivos, se faz necessária a

avaliação das equipes de trabalho, dando a oportunidade para os funcionários se manifestarem a respeito do assunto com sugestões para melhorias internas. Ainda na ótica dos executivos existe a clara percepção de carências para o desenvolvimento do comportamento proativo, logo, as organizações precisam que seus funcionários adquiram esse comportamento.

Corroborando com esta constatação os estudos de Torres et. al. (2011), que ao avaliarem o comportamento de estagiários na área de contabilidade, observaram que no final do estágio algumas atitudes não foram desenvolvidas, dentre as listadas aparece a proatividade. Relatam que sua ausência evidencia que os indivíduos precisam ser treinados para desenvolver um comportamento proativo.

Observa-se que além de treinar os indivíduos de uma forma geral, os gestores também devem ser preparados, a fim de que possam fazer uma análise sistêmica da empresa e não isolada por departamento quando tratarem desta questão. Conforme Freitas e Pozzebon (1997), é fundamental definir o que o administrador precisa conhecer para tomar suas decisões, isso porque as informações internas devem detectar oportunidades ou ameaças. Completam que, se as decisões considerarem somente partes isoladas da organização, não poderão compreender as situações mais complexas, tomando decisões que não serão as mais efetivas.

Além disso, se a organização focar seus esforços apenas na reação e resolução de questões operacionais, não adotará um comportamento proativo e deixará de monitorar o ambiente interno em busca de oportunidades que podem proporcionar vantagem competitiva. Do contrário, sendo proativa, seja através do desenvolvimento de novos produtos, ou da atuação em novos mercados, isso pode gerar uma posição mais confortável em relação à concorrência (BECKER; FREITAS; LUCIANO, 2000).

### **3.3 A prática da proatividade no âmbito externo das empresas**

Sobre a proatividade no meio externo, que são as ações voltadas para fora da empresa focadas no mercado e clientes, quase a totalidade dos entrevistados consideram os clientes e concorrência os termômetros de mensuração. Nesse universo da aplicação da pesquisa, as inovações são guiadas pelo mercado e as necessidades são criadas pelos clientes. Grande parte das empresas limita-se a inovar para atender essas necessidades, esquecendo-se de trabalhar para propor soluções inovadoras e se impor perante o mercado.

Normalmente o diretor comercial das empresas e seus vendedores, colhem essas informações no ambiente de atuação da organização, levam para seus P&Ds, e apresentam a

solução aos clientes. Desta forma, agem de forma reativa, com pouco foco no futuro e na competitividade, não adotando um comportamento proativo como exige o mercado globalizado. Neste contexto, Freitas e Lesca (1992), abordam competitividade global, como aquela que a preocupação não é constatada nos exercícios passados, mas na competitividade dos exercícios futuros.

A seguir, as ações e aspectos reportados pelos executivos que significam proatividade no ambiente externo. No Quadro 4, listam-se os itens levantados por grau de importância segundo os mesmos.

Quadro 4 - Ações que significam proatividade no meio externo com grau de importância na visão dos executivos da área comercial.

<b>Grau de importância</b>	<b>Ações que significam proatividade âmbito externo</b>
1º	O cliente como fonte principal de inovação.
2º	Procurar estar à frente da concorrência.
3º	Fazer pós-venda, medir o grau de satisfação dos clientes e cumprir as promessas.
4º	Monitoramento do mercado.
5º	Serviço externo com visitas periódicas aos clientes.
6º	O valor das informações e a coleta de dados dos clientes de uma forma geral.
7º	Centralizar informações para monitorar o mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dessa classificação sobre a proatividade no meio externo, destaca-se o cliente, a concorrência, o valor das informações e como essas devem ser tratadas pelas organizações e por seus funcionários. A observação do pós venda pelos entrevistados para coletar informações, corrobora com os estudos de Pozzebon et al. (1999), os quais dizem que o comportamento proativo se percebe em usuários pelo uso das informações, as quais combinam formas de consulta focada e de exploração de dados, enquanto os usuários que exibem um comportamento reativo, não realizam exploração de dados, limitando-se a consultas focadas.

Além das iniciativas retro elencadas, os entrevistados expressaram-se livremente (Quadro 5) acerca do que acreditam ser indispensável na criação de um ambiente proativo e consequentemente obter vantagem competitiva no ambiente externo.

Quadro 5 - Aspectos considerados na visão dos executivos da área comercial indispensáveis para a criação de um ambiente proativo no ambiente externo.

<b>Grau de importância</b>	<b>Aspectos para a criação de um ambiente proativo</b>
1º	Visitas mais intensas aos clientes.
2º	Monitoramento com mais profundidade da concorrência.
3º	Participações em feiras na China.
4º	Analisar a direção do mercado nos segmentos de atuação.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os executivos reconhecem a necessidade de se evoluir na busca da proatividade, considerando relevantes intensificar as visitas aos clientes, monitorar a concorrência e visão global dos negócios. Consideram que ações devem ser implantadas para tomada antecipada de decisões. Observam ainda que, um ambiente globalizado como o atual não permite apenas que a empresa tenha um comportamento reativo em relação ao mercado, essas devem implementar ações de longo prazo na construção de uma posição sustentável. Para Freitas e Pozzebon (1997), existe a necessidade da concepção de sistemas mais flexíveis e inteligentes, não somente para o diagnóstico dos problemas, mas que criem condições para antecipação da inovação e geração da disseminação de ideias.

#### **4. CONCLUSÃO**

A pesquisa baseou-se em questionamentos dirigidos aos diretores executivos da área comercial de 14 empresas sobre as ações consideradas proativas nos ambientes internos e externos nas suas respectivas organizações. As iniciativas mais relevantes dentro das organizações nas rotinas internas, na visão dos respondentes, estão relacionadas ao seguinte: marketing trabalhando em conjunto com a engenharia; reuniões anuais para planejamento do exercício seguinte; adoção da tecnologia; utilização de sítios de buscas na internet; e o uso das mídias sociais.

Ainda segundo os entrevistados, essas seriam as ações que mais contribuiriam para antecipar os acontecimentos na empresa, de posse de todas as informações geradas dessas ações, as mesmas poderiam ser integradas que permitisse a empresa fazer um planejamento para o futuro. Neste contexto pode-se destacar a importância de integrar estas informações através um sistema corporativo.

No que tange ao ambiente externo, os executivos foram unânimes nestes pontos: monitoramento do mercado para estar à frente da concorrência; o cliente como fonte inspiradora para a criação de novos produtos, isso foi mais enfatizado; mensurar o grau de satisfação dos clientes com um sistema de pós-vendas. Neste sentido, observa-se uma preocupação com os clientes e o monitoramento do mercado como um todo. Segundo Gava (2009), dada a relevância da teoria de orientação para o mercado no cenário do marketing, reforça-se a necessidade por estudos sobre proatividade no sentido de estratégia de mercado.

Diante do estudo apresentado, evidenciou-se um quadro de organizações com baixo grau de comportamento proativo. Ficou evidenciado que poucas organizações possuem uma equipe voltada para antecipar mudanças e propor tendências. Apesar do conhecimento demonstrado por parte dos entrevistados, as organizações ainda não conseguiram incutir em suas culturas organizacionais a proatividade, esse comportamento pode não garantir vantagem competitiva nos seus ambientes de atuação. As ações de proatividade, segundo o relato dos gestores, ocorrem em geral de forma isolada. Cabe ressaltar que o novo já nasce velho e cada vez mais rápido, portanto aplicar a proatividade nas organizações deve ser um processo contínuo e não de forma isolada ou pontual.

Para estudos futuros, recomenda-se fazer uma pesquisa mais aprofundada nos ambientes internos e externos das organizações, a qual possibilitaria vivenciar a rotina das mesmas e observar se o comportamento dos funcionários e se as rotinas administrativas estão alinhadas com a proatividade. Acredita-se que com um número maior de entrevistados e de organizações participantes, a proatividade pode apresentar outros pontos de vantagem competitiva. Conclui-se que uma empresa somente terá comportamento proativo, quando toda a sua equipe interna de funcionários estiver voltada para este fim. Do contrário, estará tendo um comportamento reativo típico de organizações obsoletas.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, A. F., Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **RAC**, v. 4, n. 3, set./dez. 2000: 177-199.

ARAÚJO, L.; GAVA, R. **Empresas proativas**: como antecipar mudanças no mercado. Editora Campus: Rio de Janeiro, 2011.

ARAÚJO, L.; GAVA, R. Proatividade de mercado: muito além do foco no cliente. **Revista DOM/FDC**, jul.-out., 2008.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. **The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 103-118, 1993.

BECKER, J. L.; FREITAS, H.M.R; LUCIANO, E. M. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **REAd** – ed.16, v. 6, n. 4, 2000.

DAVIDSON, W. **Retailing management**. New York : Jonh Wiley & Sons, 1988.

ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. **Enhancing career benefits of employee proactive personality**: the role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, v. 58, n. 4, p. 859-891, 2005.

FREITAS, H. M. R; POZZEBON, M. Características desejáveis de um eis-enterprise information system - rumo à proatividade. **REAd** – ed. 5, v. 3, n. 1,1997.

FREITAS, H. & LESCA, H. Competitividade Empresarial na Era da Informação. São Paulo, **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 3, jul.-set. 1992, p.92- 102.

GAVA, R. **Proatividade de Mercado**: Construção de um modelo teórico. Tese doutorado Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

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

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

JONG, A. de; RUYTER, K. Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 457-491, 2004.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change**: how companies experience it and leaders guide it. New York: The Free Press, 1992.

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

KUMAR, N. **Marketing as Strategy**: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MINTZBERG, H. The design school : reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-195, 1990.

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

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Ci. Inf.**, v. 26 n. 3, Brasília Sept./Dec. 1997.

POZZEBON, M. A.; Definição de categorias para o estudo de comportamentos proativos na recuperação de informações. **RAC**, v. 3, n. 2, p. 97-118, 1999.

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

ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C., A proposição de uma taxonomia para Análise da gestão ambiental no Brasil, **RAC**, v. 8, n. 4, Out./Dez. 2004: 81-97.

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

TORRES, F. B. S.; SILVA, A. P. F.; FALK, J. A. Competências profissionais demandadas aos contadores: adequação das atividades desenvolvidas através do estágio. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 11, n. 20, p. 31-44, 2º semestre 2011.

WARD, P. T.; LEONG, G.; KEONG, B.; KENNETH K. Manufacturing Proactiveness and Performance. **Decision Sciences**, v. 25, n. 3, p. 337-358, 1994.