



REACP

Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná

A n o 1 . n º 2 . 2 0 1 1



FACULDADES
DO CENTRO DO
PARANÁ

EXPEDIENTE
Conforme Resolução 04/2011

REACP - Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná

Endereço: Avenida Universitária, s/nº - CEP 85200-000 – Pitanga, PR - Brasil

Telefone: (42) 3646-5555

Site: www.ucpparana.edu.br

E-mail: reacp@ucpparanaedu.br

Diretora Geral da UCP – Faculdades do Centro do Paraná

Jane Silva

Presidente da REACP

Rodrigo Souza da Costa

Vice-Presidente da REACP

Gisele Marolli

Coordenação Operacional

Thiago Kovalski

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca - UCP

REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO
DO PARANÁ, Pitanga: UCP – Faculdades de Ensino Superior do
Centro do Paraná, 2011.

Trimestral
ISSN 2236-3327

1. Administração II. Faculdade do Centro do Paraná, UCP. III.
Título

CDD 658

CONSELHO CIENTÍFICO

Anderson Luiz de Oliveira
Edson Bellozo
Gisele Marolli
Ivo Ricardo Hey
Jane Silva
Raquel Mendes do Carmo
Rodrigo Souza da Costa

CONSELHO EDITORIAL

Antônio João Hocayen-da-Silva (UNICENTRO)
Augusto Cesar Marins Machado (PUC-PR/SESI)
Cláudia Mônica Ritossa (UFPR/UP)
Fabiane Cortez Verdu (UEM)
Fabrício Baron Mussi (Itaipú Binacional)
Gilmar Duarte Ribeiro Bueno (UNICENTRO)
Jonas Elias de Oliveira (UNIGUAÇU)
Jonatã da Silva Mariani (Campo Real)
Samir Adamoglu de Oliveira (UFPR)
Sidarta Ruthes de Lima (SESI)

EDITORES

Anauzira Silveira de Rezende Kurita
Adriele Andreia Inácio

COORDENADOR EDITORIAL

Thiago Kovalski

SUMÁRIO

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL: UM INDICADOR DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Manoel Estrapassão e Neusa Salete Vitola Pasetto	4
A FUNÇÃO LOGÍSTICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	
Rodrigo Souza da Costa e Ioan Dubeski	21
REFLEXÕES SOBRE A EXISTÊNCIA OU NÃO DE UM SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO NO BRASIL	
Anderson Luiz de Oliveira e Gilberto Pereira da Silva	35
AGRICULTURA E AGRONEGÓCIOS PARANAENSE	
Ari Schwans, Jane Silva, Gilmar Duarte Ribeiro Bueno e Solange Aparecida de Oliveira Collares	47
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS APLICADAS AO PROCESSO DE GESTÃO: ESTUDO DE CASOS EM INDÚSTRIAS TÊXTEIS	
Victor Venícios Gasparelo e Antônio João Hocayen da Silva	64
THE EFFECT OF FIRM SIZE ON FOREIGN MARKET PERCEPTIONS OF BRAZILIAN MANAGERS	
Rodrigo Souza da Costa, Eduardo Angonesi Predebon, Cláudia Mônica Ritossa e Fabiane Cortez Verdu	85
NORMAS EDITORIAIS	96

MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL: UM INDICADOR DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Manoel Estrapassão
Neusa Salete Vitola Pasetto

RESUMO

O estudo foi desenvolvido tendo como objetivo geral analisar a aplicabilidade dos Recursos Humanos nas organizações. E como objetivos específicos: a) abordar a motivação humana; b) abordar a aplicabilidade da legislação trabalhista nas relações entre organizações e colaboradores; c) analisar a importância da qualidade de vida para o trabalhador. O tipo de pesquisa utilizada para a elaboração deste artigo foi a qualitativa, exploratória e bibliográfica. A coleta de dados se deu através de livros e artigos. Conclui-se que o administrador deve ter como principal tarefa a preparação do ambiente de trabalho que busque uma cultura voltada para a segurança, com o objetivo de competitividade sem deixar de lado conhecimentos técnicos e tecnológicos. Também é de responsabilidade do administrador minimizar os problemas de monotonia, estresse, desgaste físico ou emocional, para poder garantir as atividades da empresa, assim se propicia um ambiente favorável de trabalho para o empregado e também para o administrador.

1. INTRODUÇÃO

Em relação ao desenvolvimento de Recursos Humanos, Chiavenato (1999, p.12) afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, ou seja, é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas a qualificação do seu pessoal. As empresas costumam adotar os sistemas de gestão de RH de acordo com as suas realidades, orientando todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos.

As alterações de mercado, envolvido com a globalização, têm feito as organizações estarem em constante procura de novas formas de administração para se tornar cada vez mais competitivas e desenvolver uma gama muito maior de estratégias. Na colocação, de Michalet (2004, p.15), define globalização, ou mundialização, termo utilizado pelos franceses, como sendo “caracterizada por sua multidimensionalidade, que se refere, evidentemente, à dimensão das trocas de bens e serviços, mas também, à mobilidade da produção de bens e serviços e à circulação dos capitais financeiros”.

Hoje o profissional de Recursos Humanos, vem sendo visto como o executivo do Departamento Pessoal que antes era operacional, e cuja função se restringia em contratar a mão-de-obra, cadastrar candidatos, administrar salários e benefícios e dar treinamento aos funcionários. Assim, profissional de Recursos Humanos, atualmente, tem como função primordial a de participar do desenvolvimento das estratégias da empresa, recrutar e selecionar pessoal, implantar e espalhar a cultura da empresa e estudar e acompanhar as tendências favoráveis à área de RH

As organizações vêm adotando novos padrões de relação de trabalho onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. É um dos fatores merecedores de destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica.

Quanto ao desenvolvimento de pessoas pode ser entendido como as experiências organizadas de aprendizagem centrada na posição atual da organização, enquanto o treinamento pode aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento e o crescimento profissional.

Outro tópico abordado neste artigo é sobre a qualidade de vida e a satisfação no trabalho que está sendo muito utilizado na atualidade. O entendimento sobre qualidade de vida vai muito além do ponto de vista multidimensional, em que se incluem, além de bens materiais, que são importantes e fundamentais, as condições de saúde psíquica, espiritual e física; o comportamento emocional, o lazer, o trabalho, a vida familiar, social, as funções cognitivas, a satisfação sexual, o comunicar-se, o alimentar-se, o repouso, a reserva energética, a presença sexual, o comunicar-se, o alimentar-se, o repouso, a reserva energética, a presença e ausência da dor (STEWART, 1998).

Qualidade de Vida diz respeito a um plano de vida estabelecido com condições de realizá-lo, não necessariamente completo, mas com prazer de trabalhar por esse plano, pois é condição inseparável de uma boa qualidade de vida e da felicidade. Ou então, qualidade de vida e felicidade devem andar de mãos dadas e são, a rigor, inseparáveis. Dependem das expectativas e do plano de vida que cada colaborador planeja para si mesmo. É o grau de

satisfação do empregado com a sua vida e controle que pode exercer sobre ela (BEHRING, 2001).

Em termos simplistas, pode-se definir a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação (periódica) que cada faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais. Em outras palavras, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe (por ex: sucesso, dinheiro, segurança, amizade, prestígio, autonomia no trabalho), oportunidade de trabalho, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional, desenvolvimento de uma carreira) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter (por comparação com outrem na mesma situação e em função dos investimentos feitos na organização onde trabalha). Trata-se, em todo o caso de uma atitude multidimensional: a satisfação manifesta-se não em relação a algo de abstrato e global, mas sim a algo de concreto e de cada um (a profissão médica, a especialidade de medicina geral e familiar, a carreira de clínica geral, o SNS, o centro de saúde, o vencimento, a relação terapêutica, as oportunidades de formação contínua, as relações com os colegas, etc.).

Além disso, é preciso saber de acordo com BEHRING (2001) quais são os resultados ou recompensas que cada indivíduo mais valoriza ou aos quais dá mais importância por exemplo o sucesso, performance, prestígio, dinheiro, auto-estima). Exemplificando; pode-se estar satisfeito com o fato de gostarem dela, com a consideração que os outros lhe dispensam no local de trabalho, etc. Em todo o caso, na escala de valores e na sua qualidade de líder de uma equipe, grupo ou empresa, valoriza muito mais o desempenho de todos e de cada um, do que mais importância a capacidade de realização, etc (BEHRING, 2001).

A metodologia usada para este artigo foi através da pesquisa qualitativa, bibliográfica que teve como principal fonte de consulta, livros e artigos. Optou-se pela pesquisa qualitativa que é utilizada para todas as técnicas de classificar com precisão aqueles dados sociais aos quais o pesquisador não estabeleceu com antecedência uma ordem, segundo afirmam Marconi e Lakatos (1999). Diante disto, utilizou-se a pesquisa qualitativa que abrange de uma forma mais ampla as informações necessárias para a execução do estudo. Além de obter as interpretações detalhadas dos aspectos diferenciais, o enfoque qualitativo é importante por passar uma pesquisa-ação que é utilizada como métodos de apreensão da realidade pesquisada. Os principais autores consultados no decorrer desta revisão foram: Chiavenato - que embasa o tópico de gestão de pessoas; Limongi França et al, e Rodrigues, discursam sobre a motivação e a qualidade de vida do trabalhador.

O estudo foi desenvolvido tendo como objetivo geral analisar a aplicabilidade dos Recursos Humanos. E como objetivos específicos: a) abordar a motivação humana; b) abordar a aplicabilidade da legislação trabalhista nas relações entre organizações e colaboradores; c) analisar a qualidade de vida e a qualidade no ambiente de trabalho com a motivação humana percebidos como fatores básicos para a sincronia entre os objetivos pessoais e os organizacionais.

2. RECURSOS HUMANOS

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial centrado em cargos vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando as organizações.

Como as mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo e em uma comunicação aberta, com o envolvimento dos clientes internos e externos passa a ser um dos grandes desafios da moderna gestão de RH.

Dessa forma, de acordo com Gramigna (2002) torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo. As duas formas principais de modelos de sucesso atualmente é a gestão por competências e o desenvolvimento de liderança, onde se faz necessário adotar algumas atitudes básicas relacionadas as ações gerenciais. Cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e com características próprias, onde apresentem um determinado perfil de competências.

A área de gestão de pessoas é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada e as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis.

A administração de recursos humanos refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente no que se refere a contratação, ao treinamento, à avaliação, a remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Segundo Chiavenato (1999) entre essas práticas e políticas estão: 1. Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; 2. Selecionar candidatos; 3. Oferecer incentivos e benefícios; 4. Avaliar o desempenho; 5. Treinar e desenvolver; 6. Por que a administração de RH é importante para todos os administradores?

Esses conceitos e técnicas são importantes para todos os administradores, talvez seja mais fácil responder a essa questão relacionando alguns erros que não se deve cometer enquanto estiver gerenciando: 1. Contratar a pessoa errada para o trabalho; 2. Ter um alto índice de rotatividade; 3. Deparar-se com funcionários que não dão o melhor de si; 4. Levar sua empresa ao tribunal por suas ações discriminatórias; 5. Permitir que a falta de treinamento arruíne o efetivo de seu departamento.

Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos como a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Assim as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais.

Verifica-se que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria Gestão de Pessoas, termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para mostrar, de um lado, a capacidade das pessoas de conquistar e manter seus empregos e de outro, a capacidade das empresas para desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e competitivas de seus membros. (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

Segundo Hunt (1998, p.102) “o planejamento estratégico de recursos humanos consiste no processo de fornecer pessoas capazes e motivadas para realizar a missão e estratégia da organização”.

2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Como parceiro da organização, o funcionário é motivado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba um retorno financeiro adequado. A organização está interessada em recompensar as pessoas para que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

Para Chiavenato (2000) a remuneração total de um funcionário é composta por três componentes: a) remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal; b) incentivos salariais, que é composto de programas traçados para recompensar funcionários com bom desempenho. Aqui se faz importante frisar que os incentivos podem ser concedidos de diversas dentre elas, como bônus e participação nos resultados a título de recompensas. Em outras palavras, os sistemas de estímulo devem trazer algum retorno à organização, além de incentivar as pessoas à contribuírem para a organização; e c) benefícios, que é o terceiro componente da remuneração total, denominado como remuneração indireta. Estes benefícios podem ser concedidos através de vários programas como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, etc.

Segundo Chiavenato (2002, p. 222), o salário representa um dos elementos mais importantes. Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. Todavia, o salário pode ser considerado um dos aspectos mais complicados dentre as atribuições da gestão de pessoas, pois quando uma pessoa aceita o cargo ela está se comprometendo com uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma faixa de relações dentro da organização, sendo que para tudo isso recebe o salário como recompensa. Em troca do dinheiro, o ser humano é capaz de empenhar parte de si mesmo, do seu tempo, do seu esforço e da sua vida. O salário, para muitas pessoas, é considerado como um meio para atingir seus objetivos, ou seja, o salário é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa.

A remuneração como um todo pode ser entendida, de acordo com Chiavenato (2000) como o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego, incluindo retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego. A remuneração

envolve inúmeros fatores, pois existe uma variedade de políticas e procedimentos de remuneração. Chiavenato (2000) observa que a construção do plano de remuneração requer um cuidado especial, já que provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências.

Nas organizações o salário podem ser representadas de duas maneiras, como custo e ao mesmo tempo como um investimento. Custo porque só o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque é a aplicação de dinheiro em um fator de produção com a ajuda do trabalho humano como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto e médio prazo, visando contribuir na qualidade dos produtos e serviços.

Os sistemas de recompensas têm o propósito de motivar e reter pessoas dentro de uma empresa, sendo um conjunto de atividades importantes na área de Recursos Humanos. Chiavenato (2000) observa que os benefícios somam atualmente uma alta porcentagem na folha de pagamento. Em conseqüência, os empregadores estão tentando encontrar uma maneira de reduzir esses custos. Nos últimos tempos têm surgido outros benefícios como seguro-saúde, planos de pensão, programas de alimentação, utilizados com freqüência pelas empresas como parte da remuneração de seus colaboradores.

De acordo com Bateman (1998, p. 293) “vários sistemas de incentivos foram criados para encorajar e motivar os empregados a serem mais produtivos”. Por isso foram criados diversos tipos de incentivos, como planos de incentivos coletivos nos qual o salário se baseia no desempenho do grupo e os planos de ganho partilhado, que busca economizar e avaliar as sugestões dos trabalhadores na melhoria da produtividade.

No entanto, o autor referido observa que os três benefícios básicos exigidos são a compensações salariais para o trabalhador, a previdências sociais e o seguro desemprego. A compensação salarial tida com a recompensa que o indivíduo recebe como um retorno da execução de tarefas organizacionais. Portanto, é basicamente uma relação de troca entre as organizações e as pessoas, porque todas as pessoas, dentro das organizações, dispensam o seu tempo e esforço e em troca recebem dinheiro que é o intercâmbio entre direitos e responsabilidades entre empregado e empregador.

2.3 MOTIVAÇÃO

São evidentes as diferenças de estilo e hábitos das pessoas dentro das organizações, isso depende das aptidões e habilidades apresentadas pelas mesmas. Também, essa diversidade sofre grande influência devido ao grau de motivação que este sujeito sente por seu trabalho, pois, a motivação é considerada, em termos de comportamento, como o esforço pelo quais as pessoas fazem, para alcançar o que desejam.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 171) o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado o empregado está.

O funcionário motivado sempre foi muito procurado pelas empresas, embora essa classe de “motivados” encontra-se em pequena proporção no mercado de trabalho. Tal situação é dada, visto que o ambiente organizacional raramente cria condições motivacionais para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, que conseqüentemente estando bem, resulta

positivamente no ambiente profissional, trazendo inúmeros benefícios à empresa e também e ao próprio funcionário.

No processo de motivação, as diferenças individuais dificultam a definição de que tipo de parâmetro deve-se utilizar, tendo em vista a diferença que existe entre o desejo de uma pessoa para outra, pois, o que pode ser ótimo para uma, pode não interessar a outra. Este é um desafio para o gerente, sendo o responsável pelos resultados da empresa e pela motivação da equipe. (CHIAVENATO, 2000).

Nota-se que a motivação é o ponto fundamental da saúde e sucesso da empresa. Quando se trabalha com equipes motivadas torna-se mais simples alcançar os objetivos, fazendo com que ambas as partes, funcionário – empresa saia ganhando. O funcionário, por estar bem, consegue cumprir de forma efetiva suas obrigações sem que isso seja um fardo em seu dia-a-dia, este cenário demonstra qualidade de vida e com isso melhora na vida profissional. Para a empresa, contar com uma equipe motivada, aumenta a probabilidade de atingir suas metas.

No entanto, torna-se imprescindível uma liderança eficaz e contínua por parte da gerência, que exerce papel fundamental dentro da organização. Pode ser considerada gestora da equipe e deve agir como tal, proporcionando caminhos para o alcance da melhora da qualidade de vida do pessoal e, conseqüentemente, qualidade total dos serviços.

Segundo Chiavenato (2002, p. 40) “Dada essa orientação, a tarefa central da gerência deveria ser a de proporcionar condições organizacionais para criar oportunidades para as pessoas, dar orientação, remover barreiras e encorajar o seu crescimento”. Já McGregor (1934), na tentativa de descrever essas suposições, identificou dois pontos, os quais deram o nome de Teoria X e Teoria Y. No que se refere a Teoria X revela o administrador como gerente rígido e controlador, que vê os empregados como seres irresponsáveis, resistentes à mudança e preguiçosos. Já na Teoria Y, os empregados são pessoas voltadas ao crescimento e desenvolvimento e podem ser responsáveis e abertos a possíveis mudanças. Torna-se explícito que a Teoria X é sinônimo de uma gerência autoritária e a Teoria Y o retrato de uma gerência participativa.

Percebe-se que as variadas formas de gerenciamento dão origem a um conjunto de suposições voltadas ao processo de motivar uma equipe de trabalho dentro do ambiente organizacional. De acordo com Bergamini (1997), a análise destas teorias proporciona ao administrador perceber as variadas abordagens à equipe num processo motivacional, isso dado ao fato de que dentro de um ambiente organizacional encontram-se as mais variadas facetas dentre os colaboradores, cada um com uma identidade própria, a qual requer uma forma de tratamento exclusivo. O gerente de pessoas nesta situação deverá ter a percepção de que atitude tomar para induzir estes indivíduos à motivação.

Para Oliveira (1998, p. 149): “A motivação é um ciclo orientado pelas diferentes necessidades que se alternam entre si”. O processo motivacional, nem sempre é compreendido pelas pessoas. Há dois fatores que podem ser considerados inadequados na compreensão da Motivação, na visão de Oliveira (1998) o processo intrínseco, onde a motivação é dependente apenas do indivíduo; e a motivação coletiva, ou seja, os fatores motivacionais não podem ser iguais a todo cada ser possui seu perfil e suas necessidades.

Nesse contexto a motivação é fruto de inúmeros fatores e inúmeras situações dentro do ambiente organizacional. O indivíduo é um ser que necessita de situações motivadoras para

que possa desempenhar com eficiência suas atividades, tornando-as construtivas e não um processo de deterioração do sujeito enquanto empregado.

Na visão de Archer (1997, p. 28), satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade, é a conseqüência de uma alteração adequada da fonte interior de estimulação. O ímpeto para o comportamento é a força (intensidade ou tensão) ou a demanda de energia que a necessidade representa (ARCHER, 1997, p. 28). Douglas McGregor e Abraham Maslow, principais teóricos da motivação, tentaram dizer aos profissionais de administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores. Reconhecendo a natureza intrínseca das necessidades, McGregor explicitamente afirma que a motivação não vem da administração, mas do interior do sujeito e, como conseqüência, das necessidades intrínsecas. Maslow e McGregor também disseram que uma necessidade satisfeita não mais é um motivador do comportamento.

No ponto de vista de Chiavenato (2002, p. 172) as teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comuns a todas as pessoas. Supõem também que há sempre uma maneira de motivar as e pessoas e que o gerente deve utilizá-la padronizadamente. Na realidade, as pesquisas têm demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação em que se encontram. Alguns autores salientam que tanto as diferenças individuais, como as diferentes situações devem ser consideradas em toda a abordagem motivacional.

Segundo a teoria da Hierarquia das Necessidade Humanas de Maslow, as necessidades estão dispostas em forma de pirâmide, demonstrando a importância de cada uma delas, para o indivíduo. Na base da pirâmide (mais larga), estão alocadas as necessidades mais recorrentes e ocasionais. No topo da pirâmide (parte estreita), estão dispostas as necessidades sofisticadas, ou intelectualizadas.

Tais necessidades, hierarquizadas por Maslow são assim descritas em Chiavenato (2002): a) **Necessidades fisiológicas:** constituem as necessidades básicas do ser humano, ou seja, alimentação, sono, repouso, abrigo, desejo, entre outras. Acompanham o ser humano desde o nascimento até a morte; b) **Necessidades de segurança:** formam o segundo nível da pirâmide das necessidades humanas. Expressam a busca de condições seguras de trabalho, remuneração e estabilidade no emprego. Estas necessidades estão relacionadas diretamente com a sobrevivência da pessoa; c) **Necessidades Sociais:** dizem respeito ao relacionamento social do indivíduo com outras pessoas, amizade dos colegas, a interação com clientes, afeto, amor, entre outras. Na administração participativa, essas necessidades são altamente ativadoras do comportamento humano; d) **Necessidades de Estima:** estão relacionadas com a auto avaliação e a auto estima. São características desta camada, responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, prestígio, consideração, etc.; e) **Necessidades de auto-realização:** é a necessidade mais elevada da pirâmide, ela pode levar a pessoa ao crescimento, e também encaminhá-la a ser tudo o que pode ser. Leva a um trabalho criativo, diversidade e autonomia, e principalmente à participação nas decisões.

De acordo com Chiavenato (2002), a pirâmide das necessidades de Maslow retrata num grau de hierarquia distribuindo as necessidades básicas de sobrevivência dos seres humanos, que vão desde as necessidades fisiológicas do indivíduo até as de auto-estima que retratam o estado psicológico das pessoas, ou seja, estado emocional de cada um. Para o bom desempenho e sobrevivência dos seres humanos, faz-se necessário que estas necessidades estejam sendo devidamente satisfeitas, caso contrário haverá um desconforto natural, que

acabará interferindo diretamente no dia-a-dia destas pessoas. Para Chiavenato (2002, p. 176) “A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva”.

Dentro do processo motivacional, além da teoria das necessidades humanas, encontram-se outras teorias sobre a motivação humana, destacando-se:

O Modelo Contingência de Vroom: Para Victor H. Vroom, citado por Chiavenato (2002) há três fatores que determinam a produção dentro de uma empresa, a partir da motivação, que são os seguintes: as expectativas, as recompensas, a relação entre expectativas e recompensas. Estes fatores são considerados determinantes para o processo de motivação tendo em vista que a expectativa gera um instinto de busca na pessoa, fazendo com que ela fique motivada a buscar a realização e conquistar seus objetivos. Quando se percebe a presença de uma expectativa de recompensa nota-se que as pessoas têm a percepção de custo benefício e buscam sem medir esforços a realização de tal atividade, isto se torna atrativo não somente aos colaboradores, como também à empresa.

A Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, também chamada de Teoria dos Dois Fatores orienta o comportamento das pessoas direcionando para dois pólos: Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Para que o grau de satisfação das pessoas sofra um crescimento contínuo, a proposta de cargo e tarefa deve ser a mais flexível e de certa forma desafiante ao indivíduo, fazendo com que ele sinta de si próprio a vontade e a auto-motivação.

Os modelos de teorias motivacionais são conhecidos como modelos estáticos, ou seja, orientam para o passado ou então, para o presente, portanto, essas teorias não facilitam a previsão do que poderá motivar o indivíduo e sim orientar para uma melhor compreensão do conteúdo que levou a pessoa a motivação. É através do estudo das teorias motivacionais que se chega à compreensão do motivo que leva os indivíduos ao estado motivacional.

A Teoria das Expectativas levanta a hipótese de que a motivação é movida através de três fatores básicos: a) Esforço-desempenho, ou seja, cria-se uma expectativa de que quanto maior o esforço, maior será o desempenho; b) Desempenho-resultado, ou seja, gera-se uma expectativa de que de acordo com o desempenho despendido, os resultados serão compensadores; c) Valor ou atração da recompensa, quando a pessoa entende o valor da recompensa, e coloca-se a disposição para buscar tal recompensa.

A Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta pode ser considerada uma derivada da Teoria das Expectativas. Trata de diagnosticar a motivação e através deste resultado, saber o quanto à motivação pode agregar ao desempenho. Considera que as pessoas farão esforço para desenvolver tal atividade, na medida em que souberem o que receberão em troca, ou, o que terão de recompensa em se concluir tal atividade, ou seja, esta teoria segue moldes semelhantes ao da Teoria das Expectativas. Esta teoria de Caminho-Meta é muito utilizada no estudo da eficácia da liderança, tendo em vista que várias pesquisas apontam que funcionários podem interpretar esta ação (caminho-meta) como uma forma autoritária de tentar motivar os colaboradores. Por outro lado, pode-se entender que através desta Teoria, o administrador poderá valorizar as recompensas, estipulando metas para os determinados objetivos e isso irá refletir de forma positiva no processo motivacional desta equipe.

A Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes sugere que o comportamento humano é determinado pelo ambiente do indivíduo. Há uma interação entre ambiente em que o indivíduo frequenta e a reação gerada, que reflete em seu comportamento. Quando se percebe a valorização de certo comportamento, nota-se que o comportamento operante, a

partir de então, será diferenciado voltado a tal recompensa. Este condicionamento operante poderá explicar a relação entre desempenho e satisfação, tendo em vista a relação percebida entre a ocorrência de um seguido do outro. Percebe-se também a preocupação estabelecida pela ética, tendo em vista que a utilização desta teoria poderia interferir no comportamento das pessoas, o que poderia ocasionar a alteração no comportamento organizacional.

A Teoria da Comparação Social toma como preceito o fato do indivíduo comparar comportamento com ambiente social. Acredita-se, segundo Chiavenato (2002) que uma ação, por mais monótona que seja, quando entendido que houve um esforço para realizá-la, terá um sentido para a pessoa que a realizou. Pode ser usada como suporte para as demais teorias no que diz respeito à compreensão do processo motivacional do indivíduo.

As teorias apresentadas anteriormente refletem o caminho histórico do pensamento sobre a questão motivacional. Tais tópicos embasaram estudos em diversos campos da Administração, desde Marketing até Gestão de Pessoas.

2.3.1 Técnicas Motivacionais

Fazer com que as pessoas desprendam esforços para maximizar a produtividade e os lucros das empresas não pode ser considerada tarefa fácil para os administradores que gerenciam funcionários que passam pelo desgaste da reengenharia de salário. Para que se tenha uma nova dimensão de conhecimento do comportamento humano, são apresentadas vinte técnicas que podem incentivar o processo motivacional nas organizações.

Porém pode-se afirmar que a motivação é “um conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma” (OLIVEIRA, 1998, p. 149), não depende apenas do sujeito e é estimulada por inúmeros motivos, ou fatores, que podem não ser o mesmo motivo para todos. Nesse caso os funcionários podem contar com o supervisor, pois ele tem autonomia, confiança e experiência. Ele está há mais tempo na empresa e já conhece todos os processos e as normas a serem feitas na obra, por esse motivo os funcionários podem contar completamente com o mesmo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 134), “quando o funcionário sente-se auto-realizado, trabalhando em conjunto com sua empresa, provavelmente estará mais satisfeito e conseqüentemente mais motivado em relação ao seu serviço e a sua empresa”. Chiavenato (2000), afirma que motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer empresa, em qualquer hierarquia, do auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não às batalhas por esta ou aquela conquista. Para se motivar outras pessoas é necessário criar um ambiente produtivo, estabelecer um contrato psicológico, ou seja, estabelecer expectativas de responsabilidade e se ter claro entre os colaboradores e supervisores que o sucesso da equipe depende de cada membro. A empresa não tem oportunidade de criar um ambiente produtivo, pois os funcionários ficam muito tempo fora, trabalhando nas obras. O que existe é um trabalho em equipe, um bom relacionamento entre chefia e empregados e entre os próprios empregados com eles mesmos.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O trabalho atualmente, ocupa um espaço muito importante na vida de todos, ou seja, todo mundo trabalha, e uma grande parte da vida é passada dentro de organizações. Na verdade, o trabalho possui importante valor em nossa sociedade, e as pessoas começam a nele ingressar cada vez mais jovens. Um indicador disso é que as pessoas ao serem apresentadas geralmente se perguntam o que fazem e onde trabalham.

Diante disso, a qualidade de vida no trabalho torna-se muito importante, e cada vez mais as organizações estão se preocupando em proporcionar melhores condições de trabalho os seus funcionários.

Rodrigues (2000, p. 76) menciona que a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Limongi França (2002, p. 295) cita que, “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

Existem muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetos e procedimentos de natureza gerencial e estratégia no nível das organizações.

O conceito de qualidade de vida no trabalho tem sido avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional.

Walton (1973, *apud* LIMONGI-FRANÇA et al, 2002, p. 297) define-a como “algo além dos objetivos da legislação trabalhista, surgido no começo do século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho e descanso semanal e das indenizações por acidente de trabalho”.

2.5 ERGONOMIA E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Atualmente a ergonomia se baseia essencialmente em conhecimentos no campo das ciências do homem (antropométrica, fisiologia, psicologia, faz parte também uma pequena parte da sociologia). Por outro lado, seu resultado é avaliado principalmente por critérios que pertencem às ciências do homem (saúde, sociologia, economia).

Pode-se dizer que a ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e seu trabalho, equipamento, ambiente e particularmente, a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas que surgem desse relacionamento.

Através das técnicas de ergonomia, descobre-se os diversos fatores que influem no desempenho do sistema produtivo e procura-se reduzir as conseqüências nocivas sobre o trabalhador. Assim, a ergonomia, procura reduzir a fadiga, estresse, erros e acidentes, proporcionando segurança, satisfação e saúde aos trabalhadores, durante o seu relacionamento com esse sistema produtivo.

Rodrigues (2000, p. 76) menciona que qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

Para Limongi França et al (2002, p. 295) cita que, “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”. Existem muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetos e procedimentos de natureza gerencial e estratégia no nível das organizações.

O conceito de qualidade de vida no trabalho tem sido avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional. Walton (1973, *apud* LIMONGI-FRANÇA et al, 2002, p. 297) define-a como “algo além dos objetivos da legislação trabalhista, surgido no começo do século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada de trabalho e descanso semanal e das indenizações por acidente de trabalho”.

De acordo com Walton (1973) “A expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.”

Dul e Weerdmeester (2002) a ergonomia estuda vários aspectos, entre eles: a postura e os movimentos corporais (sentado, em pé, empurrando, puxando e levantando pesos), fatores ambientais (ruídos, vibrações, iluminação, clima, agentes químicos), informação (informações captadas pela visão, audição e outros sentidos), controles, relações entre mostradores e controles, bem como cargos e tarefas (tarefas adequadas, cargos interessantes). A conjugação adequada desses fatores permite projetar ambientes seguros, saudáveis, confortáveis e eficientes, tanto no trabalho quanto na vida cotidiana.

Wisner (1987) menciona que a ergonomia constitui uma parte importante, mas não exclusiva, da melhoria das condições de trabalho em seu sentido restrito. Além de considerações técnicas e ergonômicas, é preciso considerar os dados sociológicos e psicossociológicos que se traduzem no conteúdo e na organização geral da atividade de trabalho (divisão do trabalho, divisão das tarefas, etc.).

Assim, a ergonomia não se limita ao trabalho, quer seja no sentido restrito, de trabalho produtivo e assalariado, quer no sentido mais amplo, de atividade obrigatória. Ela baseia-se em conhecimentos de outras áreas científicas, como a antropometria, biomecânica, fisiologia, psicologia, toxicologia, engenharia mecânica, desenho industrial, eletrônica, informática e gerência industrial. Ela selecionou e integrou os conhecimentos relevantes dessas áreas, desenvolvendo a partir daí, métodos e técnicas específicas para aplicar esses conhecimentos na melhoria do trabalho e das condições de vida.

Para Dul e Weerdmeester (2002, p.15) “a ergonomia pode contribuir para solucionar um grande número de problemas sociais relacionados com a saúde, segurança, conforto e eficiência.” A partir de uma análise a ergonomia pode identificar causas de acidentes de trabalho, chegando à conclusão de que são devidos aos relacionamentos inadequados entre os operadores e suas tarefas. E a probabilidade de ocorrência dos acidentes pode ser reduzida quando se consideram adequadamente as capacidades e limitações humanas durante o projeto do trabalho e de seu ambiente.

Processos eficazes de ergonomia beneficiam a organização de muitas formas. Há um forte impacto na redução dos acidentes, das dores e nos processos judiciais, pois o funcionário passa a acertar mais. Além disso, quando são feitas alterações que permitem aos empregados trabalhar de forma “mais inteligente e mais fácil” melhora a produtividade e a qualidade.

Muitos processos existentes de ergonomia podem ser mais eficazes, acrescentando o *coaching* e *feedback* para o processo. E isto envolve os seguintes passos: a) treinar os membros da equipe nos fundamentos da Gestão do Comportamento; b) identificar os comportamentos de críticos necessários para que se tenha um processo livre de doenças osteomusculares; desenvolver um cronograma para a realização *coaching* e *feedback*; desenvolver um método para analisar as informações recolhidas pela observação, *coaching* e *feedback*.

Essas alterações podem ajudar a garantir que os processos de ergonomia alcancem o seu pleno potencial e que os empregadores tenham o retorno sobre o investimento de recursos dedicados a melhorar a segurança e a saúde no local de trabalho.

A contribuição ergonômica também pode variar, de acordo com a magnitude e abrangência do problema, em análise de sistemas e análise dos postos de trabalho (IIDA, 2005). A análise de sistemas preocupa-se com o funcionamento global de uma equipe de trabalho que usa uma ou mais máquinas. Abrangem aspectos mais gerais, como a distribuição de tarefas entre o homem e a máquina, mecanização de tarefas e assim por diante. E a análise dos postos de trabalho, estuda uma parte do sistema onde atua um trabalhador. A abordagem ergonômica ao nível do posto de trabalho faz a análise, da tarefa, da postura e dos movimentos do trabalhador e das suas exigências físicas e cognitivas.

Muitos riscos ergonômicos estão sob o controle do executante e são, portanto, impactados pelos comportamentos dos executantes. Exemplos de tais práticas profissionais muitas vezes sob o controle do executante são numerosos e incluem: (a) flexionar os joelhos no levantamento, (b) manter cargas próximo ao corpo, (c) evitar o excesso de peso de material na movimentação de carrinhos, (d) utilizar a ferramenta adequada, (e) obter ajuda para levantar cargas quando necessário, e (f) manter a postura correta nas estações de trabalho.

Na ausência de um processo de *coaching* que modela o bom comportamento através de reforço positivo e feedback, as organizações ficam com um número limitado de opções quando são feitas observações nos empregados pois verificam que a abordagem tradicional de advertir, treinar e padronizar não é tão efetiva quanto se desejaria para obter os resultados desejados. As organizações que não implementaram o *coaching* como uma parte do seu processo ergonomia tentam melhorar os hábitos procurando treinar os funcionários em conceitos de ergonomia ou conversando como base do processo de educação. Mas se só treinamento resolvesse, todos os diplomados do planeta seriam seres elevados moralmente - o que está longe de ser verdade.

A pressa para o treinamento é muitas vezes iniciada com base na facilidade de aplicação. Na realidade, algumas equipes de Ergonomia tendem a prescrever esse tipo de treinamento quando os funcionários já estão devidamente instruídos sobre as práticas corretas trabalho - ou seja, a maioria dos trabalhadores nas organizações compreendem os benefícios da flexão de seus joelhos. Embora uma formação sobre temas familiares seja importante nos programas de segurança, não é razoável esperar que tais cursos de reciclagem resultem em uma melhoria sustentada pelos motivos já expostos. O problema não é a falta de conhecimento ou inépcia, mas de reaprendizado - o que demora e requer ajuda amigável e motivadora.

O mais importante é uma mudança no processo que ajude ao empregado desenvolver e manter os comportamentos seguros. E essa mudança pode ser realizada através da aplicação de coaching entre os colegas. Este treino consiste no trabalhadores da equipe fazerem observações planejadas dos comportamentos críticos presentes nas tarefas, fornecendo reforço positivo e feedback construtivo para ajudar a modelar o trabalho e melhoraram hábitos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vista do estudo realizado, acredita-se que os objetivos iniciais foram atingidos. A motivação humana foi o primeiro objetivo específico deste estudo e através da revisão da literatura observou-se que a motivação é o ponto fundamental da saúde e sucesso da empresa. Nota-se que a motivação é consequência de inúmeras situações dentro do ambiente organizacional. O indivíduo é um ser que necessita ser motivado para que possa desempenhar com eficiência suas atividades, agregando valor importante dentro do processo construtivo do sucesso e desempenho da empresa.

O segundo objetivo específico abordou a aplicabilidade da legislação trabalhista nas relações entre organizações e colaboradores. É preciso entender melhor como a legislação e custos trabalhistas pode impactar nas relações internas e externas trabalhistas da empresa, portanto, podemos dizer que conhecer a área trabalhista e sua influência no ambiente da empresa, ajudará no desenvolvimento das relações entre empresa, sindicato e empregados, podendo ser consideradas como uma visão estratégica.

O terceiro objetivo específico analisou a qualidade de vida e a qualidade no ambiente de trabalho com a motivação humana percebidos como fatores básicos para a sincronia entre os objetivos pessoais e os organizacionais. Existem muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetos e procedimentos de natureza gerencial e estratégia no nível das organizações. O conceito de qualidade de vida no trabalho tem sido avaliado e questionado através dos anos, definindo-se não como modismo passageiro, mas como um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional.

Portanto, o administrador deve permitir que os colaboradores desenvolvam as suas habilidades, tornando-se mais valiosos para a empresa e dar condições para que essas habilidades sejam efetivamente aplicadas ao conteúdo dos cargos e tarefas executadas é um outro caminho que deve ser seguido com o objetivo de manter a motivação sempre presente entre seus colaboradores.

A gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações que, além das políticas de RH, são responsáveis pelas demais áreas da organização, como também, pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais. De acordo com a revisão de literatura, as organizações passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os recursos humanos e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de RH como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias centradas na qualidade.

Nos dias de hoje, prever o futuro não é tarefa fácil, no entanto as empresas devem sair à frente para enfrentar as contingências do mundo atual. O sistema de gestão por

competências tornou-se uma tendência atual da área de recursos humanos, e tem-se constituído numa das preocupações mais frequentes da literatura desta área. Sendo assim, as organizações têm procurado realizar estudos mais profundos, verificando as políticas de RH mais utilizadas e as competências que mais se adequem aos seus negócios.

O tema qualidade de vida tem sido objeto de reflexão devido a busca de melhores condições de vida, devendo ser enfatizada a promoção da saúde, englobando diversos fatores que determinam a qualidade de vida da população. Pode-se afirmar que a saúde é um dos principais parâmetros, porém há mais indicadores que visam quantificá-la, e serão abordados posteriormente.

O administrador precisa ter como principal tarefa a preparação do ambiente de trabalho que busque uma cultura voltada para a segurança, com o objetivo de competitividade sem deixar de lado conhecimentos técnicos e tecnológicos. Também é de responsabilidade do administrador minimizar os problemas de monotonia, estresse, desgaste físico ou emocional, para poder garantir as atividades da empresa, assim se propicia um ambiente favorável de trabalho para o trabalhador e também para o administrador.

Os processos de Ergonomia e *coaching*, normalmente têm muito em comum. Os elementos comuns a ambos os processos costumam incluir a utilização de equipes com membros de todos os níveis da organização para conduzir os processos e da observação do trabalho tarefas por membros da equipe local e por este grupo multi-nível organizacional. A partir de uma ampla perspectiva, o objetivo de cada um desses processos é identificar os fatores de risco e aplicar métodos eficazes para eliminar ou reduzir os riscos.

Os benefícios de uma abordagem baseada em equipe são substanciais, independentemente do foco ser na prevenção de lesões resultantes de ações comuns, tais como escorregar, levantar, carregar ou se o foco está nos distúrbios osteomusculares, como tendinite, síndrome do túnel do carpo, por exemplo. Certamente, a abordagem por times ou equipes promove um elevado nível de envolvimento dos trabalhadores necessários para a melhoria dos processos produtivos. Essa participação em todos os níveis da organização também ajuda a assegurar que os riscos são efetivamente identificados e que as melhorias para eliminar ou reduzir os riscos são viáveis e não haverão consequências imprevistas.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, E. R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional. Motivação e Liderança.** Organização: Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARBETTA, C. **Teoria Geral da Administração:** a análise integrada das organizações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBOSA FILHO, Antonio N. **Segurança do trabalho & gestão ambiental.** 1. ed. São Paulo, SP: Atlas S.A., 2001.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. Psicologia do Comportamento Organizacional.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2002.
- DUBRIN. A. J. **Princípios da administração.** 4 ed. Rio de Janeiro: Ed.s.d. 2000.
- ENERCAN. Campos Novos Energia S.A. Módulo IX Segurança. **Operação e manutenção.** 2005
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelo de Competência e Gestão dos Talentos,** São Paulo: Mahron Boohs, 2002.
- HEMÉRITAS, Adhemar B. **Organização e normas.** 7. ed. São Paulo, SP: Atlas
- HERZBERG. F. **Motivação e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.
- KWASNICKA, Eunice L. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.
- LIMONGI-FRANCA ANA CRISTINA. **Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMONGI-FRANCA ANA CRISTINA. **Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 2002.
- NORMAS REGULAMENTADORAS – NR-1 a 32, PORTARIA nº 3.214, de 8-6-1978
LEGISLAÇÃO COMPLEMENTAR – LEI N. 6514, DE 22 DE DEZEMBRO DE 1977. 59º ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA. O. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1998.
- PONTES. B.R. **Avaliação de Desempenho:** nova abordagem, 6 ed. São Paulo: Letras, 1996.
- PONTES. B.R. **Avaliação de Desempenho:** nova abordagem, 6 ed. São Paulo: Letras, 2002.

PSICOLOGIA DA SEGURANÇA. (2009) Disponível em:
<http://comportamentoseguro.podbean.com/category/ergonomia/> - ACESSO EM: 07 DE
DEZEMBRO DE 2009.

QUEIROZ, Adele. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**: São Paulo: Saraiva, 2004.

RODRIGUES, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas, São Paulo, Atlas, 2000.

RODRIGUES, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas, São Paulo, Atlas, 2000. S.A., 1998.

SILVA, Marilene Luiza. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Erica, 2002.

SILVA, Marilene, Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

STONER, J; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Ltda, 1999.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*. USA, v.15, n.1, p. 11-21,

A FUNÇÃO LOGÍSTICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Rodrigo Souza da Costa

Ioan Dubeski

RESUMO

Este trabalho tem como principal característica, o estudo teórico sobre o planejamento logístico no processo de gestão organizacional, visando à logística sob alguns aspectos, as quais venham contribuir para a gestão ambiental voltada as atividades das organizações, destacando vantagens competitivas que possibilitem as empresas competirem com sucesso numa economia cada dia mais globalizada. Neste contexto, também é possível destacarmos para os leitores, a importância de se implantar uma ferramenta de gestão empresarial, está, também definida como planejamento logístico, que tem por objetivo contribuir na determinação e elaboração de diretrizes cruciais ao desenvolvimento das atividades, tais como: Seleção de modais de Transportes, tecnologias a serem utilizadas, e atenderem as necessidades dos clientes pelo menor custo possível com a melhor qualidade possível, passando a empresa identificar o nível de serviço que a mesma realmente pretende oferecer aos seus clientes. Entretanto, pretende-se que no final desse artigo, o leitor tenha aprimorado sua capacidade de avaliar e sugerir recomendações úteis, que venham a colaborar com as atividades pertinentes a empresa em que atua. Desenvolvendo projetos que estimulem a logística integrada proporcionando e agregando valor na cadeia produtiva e conseqüente atendendo as expectativas do cliente final.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Ballou (2001) a logística envolve todas as operações relacionadas com planejamento e controle de produção, movimentação de materiais, embalagens, armazenagem e expedição, distribuição física, transporte e sistemas de comunicação que, realizadas de modo sincronizado, podem fazer com que as empresas agreguem valor aos serviços oferecidos aos clientes e também oportunizando um diferencial competitivo perante a concorrência.

Logística é toda e qualquer estratégia voltada à satisfação dos clientes, através do planejamento estratégico, relativo a fatores fundamentais como: preços, pontualidade da entrega, condição física dos bens entregue entre outros, incorporado a um produto oferecido pelas empresas; Possibilitando conseqüentemente, estimular e fidelizar seus clientes. Como se percebe pela definição do termo, a função da logística é principalmente ser o elo em um processo que pode começar com um fornecedor e encerrar com um cliente em outra ponta do “ciclo”.

Ballou (2001) define que o estudo da logística deve se concentrar em três pontos chave para o planejamento de atividades. As decisões de localização das instalações, as decisões de estoque e as decisões de transporte têm papel fundamental no sucesso dos negócios da empresa, de acordo com o nível de serviço desejado aos clientes. Estes três tipos de decisões que devem ser tomadas formam o chamado triângulo do planejamento logístico, muito disseminado atualmente nas empresas. No entanto, esta definição tem o enfoque voltado principalmente para o setor de produção e distribuição de produtos de uma empresa, mas pode-se por analogia estender estes conceitos para a logística aplicada a programas de gestão ambiental.

Na visão de BALOU (1993), um dos objetivos da logística é melhorar o nível de serviço oferecido ao cliente, onde o nível de serviço logístico é a qualidade do fluxo de produtos e serviços e gerenciado. A logística, portanto, é um fator que pode ser utilizado como estratégia para uma organização. Sua aplicação se dá da escolha adequada de fornecedores, passando pela organização e chegando ao cliente. A Logística tem como principal missão disponibilizar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo, no mínimo custo possível. Determinando, O que, quanto e onde produzir/ou adquirir. O que, quanto e onde armazenar. Quando e como produzir, armazenar.

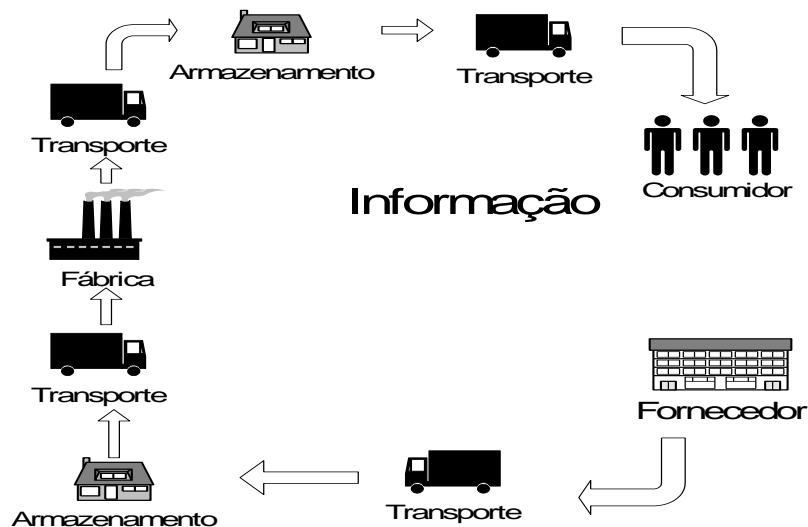


Figura 1: Adaptação do livro de Ballou, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial – 4ª ed., 2001.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS

Segundo Giacobbo (2010), o segmento de transportes está sofrendo uma mudança radical no conceito de comprar frete para o conceito de comprar serviço. Isso deverá gerar um impacto muito grande nas empresas deste setor, porque implicará em uma necessidade de proporcionar ao cliente uma maior eficiência e qualidade nos serviços prestados. O cliente, na maioria das vezes, exigirá maior qualidade, frotas novas, caminhões que tenham rastreamento via satélite a bordo, sistema de rádio frequência para a localização de cargas, entre outros fatores que julgarem necessário para que sejam transportadas suas mercadorias.

No entanto, por meio da logística é possível desenvolver estratégias organizacionais que estimulem a satisfação dos clientes, resultando na fidelização dos mesmos, através de inovações e adaptações nos fatores fundamentais como: Qualidade, preços, pontualidade da entrega, condição física dos bens entregue, entre outros (LEITE, 2005, p.82).

Atualmente no mercado através das inovações tecnológicas constantes, se destaca a necessidade das empresas buscarem novas estratégias para manter-se no mercado a qual estão inseridas, buscando diante de diversas opções, tanto através de software como de equipamentos de ultima geração, a busca daquilo que mais se adapta às suas necessidades.

Deste modo, desenvolver estratégias no mercado vem sendo de fundamental importância no processo de reestruturação e manutenção do mercado em meio à concorrência. O surgimento de inovações ocorrentes no mercado vem sendo o principal fator que influencia no aumento das exigências dos clientes por produtos diferenciados e com a máxima qualidade, obrigando as empresas a definirem diretrizes estratégicas que conduzam um processo de adaptação e flexibilidade para que possam fazer frente à realidade no mercado, adquirindo assim, não apenas a satisfação das expectativas dos clientes, mas também alcançando seu desempenho esperado, a lucratividade (BASTOS, 2003).

Nos dias de hoje, através das mudanças tecnológicas e devido à grande competitividade do mercado, as empresas procuram através de seu principal foco, buscar a satisfação de seus clientes, agregando valor aos serviços que oferecem, deste modo, procuram avançar além das formas tradicionais em direção ao máximo nível de qualidade e satisfação, determinando quais os principais serviços ou produtos que os seus clientes realmente desejam e necessitam (CHING, 2001).

A logística nos últimos anos se tornou uma ferramenta fundamental que, quando bem utilizada e devidamente estruturada numa organização, proporciona vantagem competitiva e conseqüentemente uma fatia maior do mercado, onde somente os inovadores mais arrojados, conseguem alcançar os seus objetivos em sua totalidade. Além de estar ligada à agilidade com que ela irá manusear, armazenar, deslocar, adquirir, controlar seus produtos e reduzir seus custos.

2.2 O PROCESSO LOGISTICO INFORMATIZADO

Os Sistemas de Informação são os sistemas ou práticas utilizadas pelas empresas para melhorar o seu desempenho incluindo ter um custo operacional adequado, processos logísticos inteligentes e integração com fornecedores e clientes através de ferramentas que serão discutidas ao longo deste artigo.

Um dos fatores mais relevantes ao desenvolvimento dos processos administrativos é a aplicação de tecnologia de informação, proporcionando um grande aumento de eficiência. Tais sistemas abrangem todas as ferramentas que a tecnologia disponibiliza para o controle e gerenciamento do fluxo de informação de uma organização (BALLOU, 1993).

Existem, no mercado, alguns tipos de ferramentas que facilitam e tornam a informação mais acurada para aplicação na cadeia de suprimentos, alguns exemplos destes sistemas são: o código de barras, o EDI (Electronic Data Interchange), o ECR (Efficient Consumer Response) e os ERPs que integram todos os outros. Podemos também defini-los em termos de “sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes de software comercial, com a finalidade de dar suporte a maioria das operações de uma empresa” (SOUZA,1999).

Segundo SOUZA (1999), existem características dos sistemas integrados de gestão que os tornam diferentes de outros sistemas existentes, permitindo-nos fazer uma análise de custo-benefício de suas aquisição, são elas:

- Os ERPs são pacotes comerciais;
- São desenvolvidos através de modelos padrões de processos;
- Integram sistemas de várias áreas das empresas;
- Utilizam um banco de dados centralizado;
- Possuem grande abrangência funcional.

Antes mesmo de a empresa fazer as pesquisas de fornecedores ERPs para aquisição dos pacotes comerciais, é recomendável que a mesma faça o levantamento da real necessidade da implantação do ERP, quais são as metas da empresa e o que ela espera do sistema. O próximo passo é consultar fornecedores que satisfaçam as necessidades previamente definidas. (BEZERRA, et al. 2005)

Tratam-se sistemas informatizados, os quais servem de diferenciais competitivos que abordam a importância estratégica na Logística em face de crescente concorrência, decorrente da abertura econômica e da necessidade de se obter o produto certo, no local certo, no tempo certo atendendo aos padrões de qualidade do consumidor, ao mesmo tempo, minimizando os custos dos produtos e serviços para a organização (ROSA, 1997, p.23).

A evolução que a tecnologia logística trouxe às várias áreas do conhecimento humano foram marcantes, pois a cada nova tecnologia inventada grandes mudanças comportamentais aconteciam. Em meio às empresas não poderia ser diferente, pois já existem sistemas integrados, por exemplo, a Intranet, onde as informações navegam pela empresa em tempo real, assim, disponibilizando maior facilidade para geração de consultas, relatórios gerenciais e tomados de decisões imediatas (SALIBY, 1999).

As novas tendências de Logística nas organizações têm permitido um maior nível de automatização, integrando as atividades de concepção, produção, gerenciamento e comercialização, proporcionando às organizações uma maior produtividade e flexibilidade às mudanças existentes no mercado competitivo.

Este sistema integrado de atividades torna-se uma rede flexível à medida que as inovações logísticas possibilitam relacionamentos tanto interno como externo nas organizações, a fim de vencer barreiras, através da sinergia do trabalho em conjunto para atingir objetivos comuns.

A interação entre as diversas áreas de trabalho da organização é de vital importância para que o sistema de logística funcione adequadamente, pois as estratégias organizacionais para um bom desempenho em busca da satisfação de seus clientes dependem de vários setores, já que a mesma possui uma ligação com a área de marketing, finanças e produção.

Muitas organizações estão adotando para atuar junto com a logística o Sistema de Informação Geográfica – GIS, para formulação do planejamento estratégico, visando o aumento do número de variáveis, principalmente geográfica, tornando as decisões mais complexas. Assim, a necessidade do uso de tal ferramenta para a competitividade da empresa, à medida que facilita as tomadas de decisões com dados confiáveis e atualizados (PIZYSIEZNIG FILHO, 2002 p. 49-64).

Não há sombra de dúvida que a Logística moderna foi fortemente influenciada pelas evoluções tecnológicas, assim, disponibilizando informações através de ferramentas que auxiliam na criação e desenvolvimento de estratégias organizacionais que possibilitam no desenvolvimento e flexibilidade das organizações em meio à área em que atua, seja, prestação de serviços ou até mesmo à venda de produtos. Sempre buscando através da sua logística agilidade nos processos, confiabilidade, mais eficiência e menor custo.

2.3 A LOGÍSTICA COMO GESTÃO AMBIENTAL

Gestão Ambiental é considerada uma ciência que surge para atender a uma necessidade urgente do planeta Terra: garantir as condições de sobrevivência do ser humano através da utilização eficaz dos recursos naturais, evitando de qualquer forma a poluição e a degradação do meio ambiente.

Para aplicar a logística na gestão ambiental e otimizar as atividades, deve-se conhecer perfeitamente cada tipo de resíduo gerado no processo produtivo da empresa, para definir a

melhor forma de descartá-lo, o tipo de transporte mais adequado, e a frequência com que pode ser realizado esse transporte (VITERBO, 1998).

As indústrias, principalmente as de médio e grande porte, observam uma crescente importância da gestão ambiental no sentido de manter e impulsionar suas atividades, pois para produzir elas também dependem do meio ambiente. A gestão ambiental então tem papel social e também econômico.

As empresas devem elaborar seus programas de gestão ambiental com o intuito de atender: 1) agências estatais de nível federal, estadual e municipal, encarregadas de proteger o ambiente. As empresas que buscam participação no mercado estrangeiro também devem atender às agências internacionais, principalmente as da Europa Ocidental e da América do Norte, que adotam leis mais severas para controle ambiental; 2) organizações não-governamentais e grupos que militam pela proteção ambiental; 3) grupos e instituições científicas que pesquisam os problemas ambientais; 4) um mercado consumidor “verde” que demanda entre outras coisas produtos que tenham sido produzidos usando tecnologias limpas e a partir de matérias-primas produzidas de modo sustentável (VIOLA , REIS, 1995).

A gestão ambiental pode ser dividida em três principais ramos de atuação. A gestão atmosférica, que se ocupa em controlar a emissão de particulados e gases nocivos para a atmosfera, utilizando ao máximo os recursos disponíveis para evitar a poluição do ar, principalmente se a indústria estiver localizada em meio ou próximo a uma região urbana.

A gestão hídrica, que visa controlar a contaminação das águas da bacia hidrográfica local, através do monitoramento e tratamento dos efluentes líquidos e do reaproveitamento da maior quantidade possível da água utilizada nos processos produtivos. E a gestão de resíduos, com a atenção voltada principalmente para os resíduos sólidos, já que os resíduos líquidos e gasosos ficam a cargo das outras divisões da gestão ambiental. A gestão de resíduos deve gerenciar a quantidade de resíduos sólidos gerada, providenciando o armazenamento, o transporte e o descarte adequados levando em consideração os tipos de resíduos inerentes aos processos produtivos (VITERBO, 1998).

As decisões de localização das instalações podem ser substituídas por decisões de destinação dos resíduos, as decisões de estoque podem ser entendidas como decisões de armazenamento dos resíduos e as decisões de transporte continuam assim denominadas, só que com o enfoque na movimentação dos resíduos em vez de produtos. Tudo isto de acordo com o nível desejado de proteção ao ambiente. É claro e socialmente indispensável que o nível de proteção ao meio ambiente seja o maior possível, visto que isto afeta diretamente a qualidade de vida da população. As empresas devem obedecer a certas exigências dos órgãos reguladores, que estabelecem determinados limites de aceitação de exposição de acordo com a natureza dos resíduos envolvidos nos processos produtivos. Quanto maior a periculosidade do resíduo mais severo é a lei, e maior cuidado as empresas devem ter na administração dos seus resíduos (LEITE, 2005, p.82).

A logística então atua como auxílio para otimizar as operações envolvidas no acondicionamento e descarte dos resíduos, buscando ao mesmo tempo reduzir ao máximo os custos relacionados a estas operações e executá-las dentro dos padrões estabelecidos pelas agências estatais e pela sociedade, podendo até mesmo esta logística ser denominada como logística ambiental. O triângulo do planejamento logístico de Ballou pode então ser adaptado para as funções que a logística exerce neste enfoque.

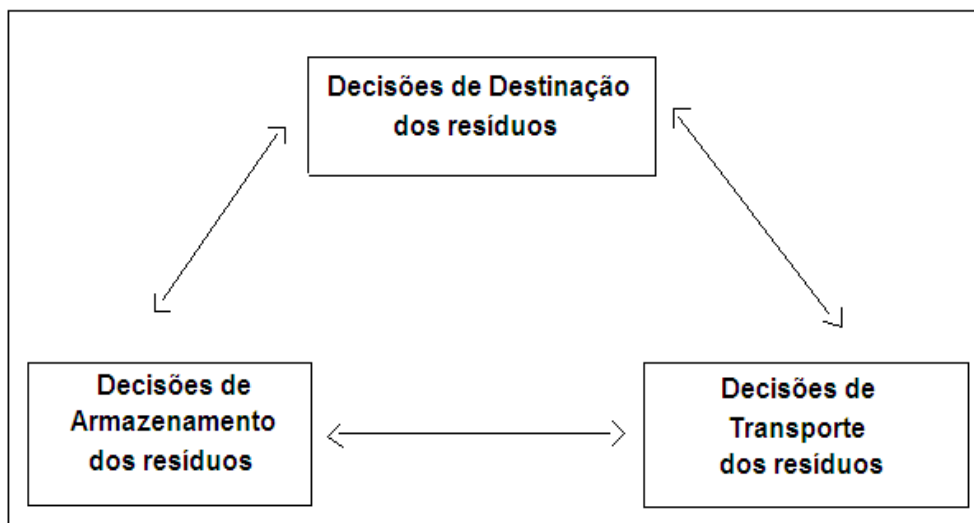


Figura 2 – O triângulo do planejamento logístico para a gestão ambiental

Enquanto a ISO 9000 introduz um Sistema de Gestão da Qualidade aos produtos e serviços de uma determinada organização. Por outro lado, a ISO 14000 é constituída por um conjunto de normas que definem parâmetros e diretrizes para a gestão ambiental. Estas normas foram criadas com o intuito de diminuir os impactos provocados pelas empresas ao meio ambiente. 90% das empresas utilizam recursos naturais, geram poluição ou causam danos ambientais através de seus processos de produção. Seguindo as normas do ISO 14000 e implantado um sistema de gestão de qualidade na empresa é possível reduzir significativamente os inúmeros danos causados tanto diretamente, quanto indiretamente ao meio ambiente.

Quando uma empresa segue as normas corretamente através da gestão ambiental consciente, buscando consumir os recursos naturais existente na natureza de forma racional e equilibrada, conseqüentemente poderá obter o certificado ISO 14000. Este certificado tem grande importância no mercado, pois comprova que a organização possui total responsabilidade ambiental, vindo assim, a valorizar sua marca e agregar valor aos seus produtos. Porém, para conseguir manter o certificado de sustentabilidade, a empresa precisa seguir a legislação ambiental do país; Treinar e qualificar os funcionários para seguirem corretamente a legislação ambiental brasileira, diagnosticar os impactos ambientais que estão causando e aplicar procedimentos para diminuir ou até mesmo evitar danos causados ao meio ambiente.

Para que a proteção ambiental seja realizada é importante o comprometimento do administrador, o qual terá total responsabilidade pela implantação do sistema de gestão ambiental, vindo o mesmo responder por todas as ações da empresa direta, ou indiretamente na natureza; Havendo irregularidades quanto ao uso racional dos recursos naturais ou qualquer outro fator que implique nas características naturais da biodiversidade estará à empresa sujeita à multa e até mesmo a recuperação da parte afetada pelos seus agentes químicos, físicos ou biológicos.

2.4 LOGÍSTICA REVERSA: UMA FERRAMENTA COMPROMETIDA COM O MEIO AMBIENTE

A Logística Reversa é um termo bastante genérico. Em seu sentido mais amplo, significa todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais. Logística Reversa se refere a todas as atividades logísticas de coletar, desmontar e processar produtos e/ou materiais e peças descartadas a fim de assegurar uma recuperação sustentável (amigável ao meio ambiente). (REVLOG: 2000). Com relação ao procedimento logístico reverso, diz respeito ao fluxo de materiais que voltam às indústrias de origem, por algum motivo (devolução de produtos defeituosos, retorno de embalagens recicláveis ou de origem tóxicos), os quais, descartados de qualquer maneira no meio ambiente geram grandes transtornos a curto médio e longo prazo. Como é uma área que normalmente não envolve lucro (ao contrário, apenas custos), muitas empresas não lhe dão a mesma atenção quanto ao fluxo de saída normal de produtos.

De acordo com a grande importância da implantação da Logística Reversa nas empresas, Lambert (1998, págs. 13-19) relacionam as seguintes atividades como parte da administração logística em uma empresa: serviço ao cliente, processamento de pedidos, comunicações de distribuição, controle de inventário, previsão de demanda, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem, localização de fábrica e armazéns/depósitos, movimentação de materiais, suprimentos, suporte de peças de reposição e serviços, embalagem, reaproveitamento e remoção de refugo e administração de devoluções. De todas estas atividades, fazem parte diretamente da logística reversa o reaproveitamento e remoção de refugo e a administração de devoluções. Reaproveitamento e remoção de refugo estudam e gerenciam o modo como os subprodutos do processo produtivo serão descartados ou reincorporados ao processo. Devido a legislações ambientais cada vez mais rígidas, a responsabilidade do fabricante sobre o produto está se ampliando. Além do refugo gerado em seu próprio processo produtivo, o fabricante está sendo responsabilizado pelo produto até o final de sua vida útil. Isto tem ampliado uma atividade que até então era restrita a suas premissas.

Tradicionalmente, os fabricantes não se sentem responsáveis por seus produtos após o consumo. A maioria dos produtos usados é jogado fora ou incinerados com consideráveis danos ao meio ambiente. Atualmente, legislações mais severas e a maior consciência do consumidor sobre danos ao meio ambiente estão levando as empresas a repensarem sua responsabilidade sobre seus produtos após o uso. A Europa, particularmente a Alemanha, é pioneira na legislação sobre o descarte de produtos consumidos. (Rogers e Tibben-Lembke, 1999).

O maior problema apontado por Caldwell (1999) é a falta de sistemas informatizados que permitam a integração da Logística Reversa ao fluxo normal de distribuição. Por esta razão, muitas empresas desenvolvem sistemas proprietários ou terceirizam este setor para firmas especializadas, mais capacitadas a lidar com o processo.

Apesar de muitas empresas saberem da importância que o fluxo reverso tem, a maioria delas tem dificuldades ou desinteresse em implementar o gerenciamento da Logística Reversa. A falta de sistemas informatizados que se integrem ao sistema existente de logística tradicional (Caldwell, 1999), a dificuldade em medir o impacto dos retornos de produtos e/ou materiais, com o conseqüente desconhecimento da necessidade de controlá-lo (Rogers e Tibben-Lembke, 1999), o fato de que o fluxo reverso não representa receitas, mas custos e como tal recebem pouca ou nenhuma prioridade nas empresas (Quinn, 2001), são algumas das

razões apontadas para a não implementação da Logística Reversa nas empresas.

2.4.1 Razões de Implantação da Logística Reversa nas Organizações

De acordo com o grupo RevLog (Grupo de trabalho internacional para o estudo da Logística Reversa, envolvendo pesquisadores de várias Universidades em todo o mundo e sob a coordenação da Erasmus University Rotterdam, na Holanda), as principais razões que levam as firmas a atuarem mais fortemente na Logística Reversa são:

- 1- Legislação Ambiental, que força as empresas a retornarem seus produtos e cuidar do tratamento necessário;
- 2- Benefícios econômicos do uso de produtos que retornam ao processo de produção, ao invés dos altos custos do correto descarte do lixo;
- 3- A crescente conscientização ambiental dos consumidores.

Dentre outras razões, Rogers e Tibben-Lembke (1999) ainda apontam motivos estratégicos, tais como:

- a) Razões competitivas – Diferenciação por serviço;
- b) Limpeza do canal de distribuição;
- c) Proteção de Margem de Lucro;
- d) Recaptura de valor e recuperação de ativos.

De acordo com Bowersox et al (1986, p. 15-16) o processo logístico é visto como um sistema que liga a empresa ao consumidor e seus fornecedores. O processo logístico é apresentado em termos de dois esforços inter-relacionados: o Fluxo de Estoques de Valor Adicionado e as Necessidades de Fluxo de Informações. Como demonstrado na figura 3, abaixo:

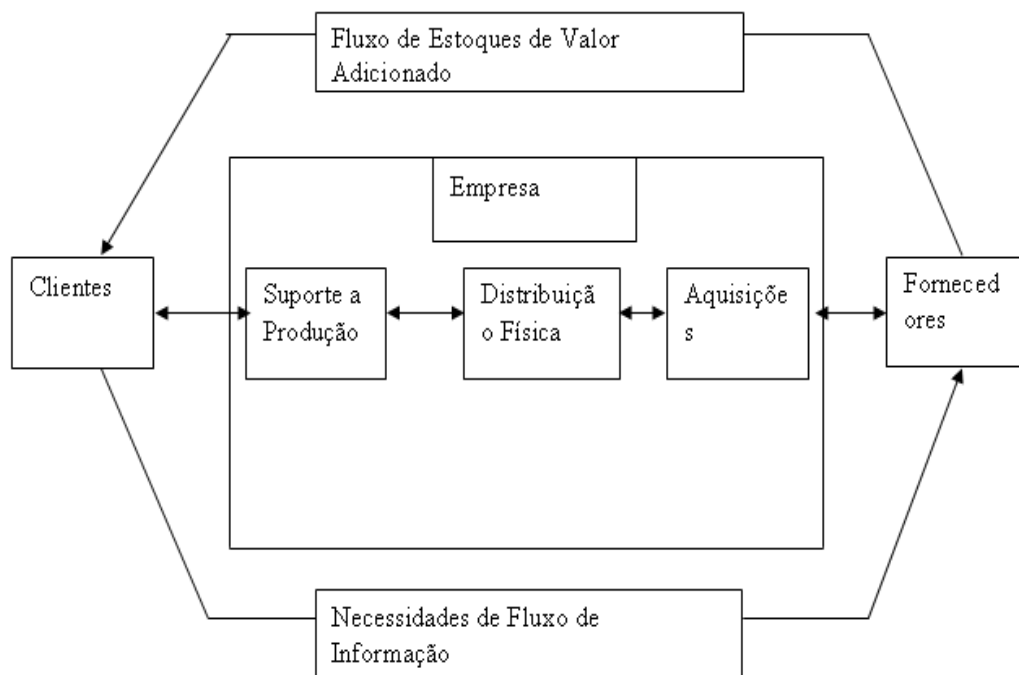


Figura 3 – O Fluxo de Estoques de Valor Adicionado e as Necessidades de Fluxo de Informações

Apesar do planejamento logístico, muitas vezes, priorizar apenas o estudo do fluxo de produtos no sentido Empresa-Cliente, Bowersox et al. (1986) coloca a importância de também olharmos o fluxo reverso. Quer seja devido a 'recalls' efetuados pela própria empresa, vencimento de produtos, responsabilidade pelo correto descarte de produtos perigosos após seu uso, produtos defeituosos e devolvidos para troca, desistência da compra por parte do cliente ou legislação, o fato é que o fluxo reverso é um fator comum.

“A Logística Reversa não serve necessariamente para aprimorar a produtividade logística. No entanto, o movimento reverso é justificado sobre uma base social e deve ser acomodado no planejamento do sistema logístico. [...]. O ponto importante é que a estratégia logística não poderá ser formulada sem uma consideração cuidadosa dos requerimentos da logística reversa”. (Bowersox et al, 1986, p. 16).

3. METODOLOGIA

Através de uma pequena abordagem relativa ao tema, optou-se por uma pesquisa aplicada-descritiva no Método Qualitativo para determinar o problema e buscar soluções concretas e descritivas por se tratar de observações, registros e análises que correlacionam os fatos sem manipulá-los.

A qual obteve primeiramente a necessidade de fazer uma pesquisa bibliográfica, onde a mesma possibilitou uma profunda abordagem na área logística, com relação a suas principais ferramentas essenciais para a gestão empresarial. De outro modo, destacou-se a sua importância e seu diferencial em meio à concorrência, e por fim, identificou-se consequentemente a necessidade de estabelecer métodos de gestão ambiental em meio aos processos logísticos empresarial.

Abordaram-se também uma pesquisa sistêmica através da internet, alguns estudos de casos de empresas paranaenses, as quais trabalham no mesmo ramo de estudo e desenvolve diariamente essas atividades logísticas como forma de obter um diferencial competitivo no mercado. Por meio do estudo de caso foi possível identificarmos variadas estratégias logísticas internas, sendo voltadas para a satisfação dos clientes, vindo à empresa incorporar fatores essenciais nos seus produtos como: qualidade, preços acessíveis, pontualidade da entrega, condição física dos bens entregue entre outros. Desta forma, destacando-se, e a cada dia ganhando uma maior fatia do mercado consumidor.

Sendo desta forma, foi elaborado um questionário contendo 5 perguntas de forma aberta (Como ex: na figura1), o qual foi distribuído em 10 empresas de Palmital, destas escolhidas, optou por empresas que utilizam de atividades logísticas para o processo de venda e comercialização dos seus produtos.

Tendo como principal objetivo, a realização do estudo através da pesquisa a campo, resultados os quais nos possibilitou identificar os principais processos desenvolvidos através da logística e o que levou as empresas a implantarem este sistema no processo de gestão empresarial. Outro fator de grande importância para a abordagem foi identificar as principais atividades sustentáveis utilizadas pelas empresas através da logística reversa, que bem estruturada, proporciona a redução dos impactos ocasionados pelo uso irracional dos recursos naturais, e resíduos poluentes lançados direta ou indiretamente pelas empresas no meio ambiente.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

Com relação aos questionários, foram postados, pois assim pôde-se atingir o número de empresas esperadas, preservando o anonimato das respostas, permitindo que os pesquisados respondam na hora em que desejarem, sem sofrerem influência das opiniões do entrevistador.

Do total de 15 questionários distribuídos às empresas, foram retornados apenas 12, Assim sendo, alcançando as expectativas da coleta de dados, e facilitando para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com os resultados da pesquisa, foi possível constatar que 70% dos entrevistados não possuem um conhecimento sistêmico na área de logística, vindo a desenvolver apenas as atividades básicas utilizadas no dia-a-dia, sem nenhum tipo de restrição quanto à forma correta de armazenamento dos produtos ou a perfeita condições físicas dos bens entregues aos seus clientes.

Para os 30% do percentual de entrevistados, constatou-se a utilização de ferramentas informatizadas para parte do controle de compras, armazenamento, e baixa no estoque dos produtos adquiridos pela empresa. Entretanto, foi possível deduzir através das respostas que 5% destes 30% dos entrevistados, possuem um conhecimento qualificado ou até mesmo curso técnico na área logística para manipulação dos seus produtos. O restante considera-se ter adquirido o conhecimento na área logística, desde as estratégias competitivas até a entrega dos produtos ao consumidor final, um mero conhecimento que veio adquirindo ao longo do tempo com parceiros de trabalho, chefes e até mesmo através de improvisos que surgem no dia-a-dia ao realizar das atividades.

4. DISCUSSÃO: LOGÍSTICA É SOLUÇÃO OU DESAFIO?

Para Meireles (2009), a logística é considerada um dos principais obstáculos ao desenvolvimento das empresas, mas também fator determinante para garantir a competitividade dela. A empresa moderna exige rapidez e otimização do processo de movimentação de materiais, interna e externamente. Esta situação ganha maior relevância quando se trata de pequenas empresas ou operações de exportação ou importação.

Aprofundando-nos na logística, também devemos observar a necessidade das empresas buscarem a investir em estratégias organizacionais que venham a trazer resultados positivos para as mesmas. Esse processo varia de acordo com cada empresa de setor para setor; Podemos considerar um grande erro nos dias de hoje com a grande concorrência no mercado, as empresas não usufruírem da logística para atraírem clientes através de estratégias voltadas a busca da melhor maneira de satisfação dos mesmos, atraindo-os a voltarem a comprar na mesma loja por haver um diferencial que muitas vezes é algo minúsculo mas que faz a diferença em meio aos concorrentes.

O principal problema é estrutural e externa às empresas, pois recai sobre os poderes públicos a responsabilidade pela melhoria na infra-estrutura do País, que necessita de maior modernização e inter modalidade. No entanto, as medidas tomadas para melhoria da infra-estrutura de transporte no Brasil não acompanham as rápidas mudanças que as empresas devem se submeter para permanecerem no mercado. E qualquer atraso na adaptação a essas mudanças pode gerar perda de competitividade e ainda dificultar o processo de crescimento das empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo (CIELO. et al, 2001) o objetivo do presente trabalho foi identificar a utilização da logística enquanto ações estratégicas implementadas pela empresas prestadoras de serviços. Atualmente, percebe-se que as empresas que utilizam as estratégias logísticas para obterem vantagens competitivas. Porém, estas são em geral, de médio ou de grande porte e possuem uma visão um pouco mais abrangente do que as empresas menores.

Essas estratégias propiciam às empresas uma redução nos custos, melhoramento nos serviços prestados, agregação de valor ao produto e a consolidação de suas relações com os clientes e/ou fornecedores. Assim, apesar de todos esses benefícios potenciais, constatou-se que as empresas de pequeno porte, são poucos os empresários que compreendem a essência do conceito de logística, pois muitos têm ainda uma visão restrita, baseada apenas na gestão de transporte. Esta constatação deve-se ao levantamento de informações referentes às atividades logísticas e de suporte a eficiência operacional clássicas. Por exemplo, com relação à gestão da informação, o que se observou foi que o telefone e o fax são os sistemas predominantes na troca de informações com os clientes, sendo a internet utilizada ainda em pequena escala. No entanto, quando se trata da troca de informações com a(s) filial(is) e com os fornecedores, os sistemas convencionais também são predominantes, porém constatou-se um ligeiro aumento na utilização de sistema informatizado com uso da internet.

Exclarece ainda (CIELO, 2001) quanto à gestão de transportes, pôde-se perceber que há uma diversidade de posicionamento quanto à propriedade da frota, pois os empresários pesquisados utilizam tanto frota própria, quanto o serviço terceirizado, bem como a combinação de ambos. Outro fato importante é que boa parte das empresas estão satisfeitas

com seus sistemas de transportes atuais, no entanto, não fizeram nenhuma avaliação da viabilidade de implantarem um sistema alternativo. Porém, quando se trata da relação das empresas com os prestadores de serviços terceirizados, verificou-se que há a priorização das negociações ligadas diretamente ao preço, não levando em consideração as questões qualitativas, não buscando priorizar a qualidade dos serviços obtidos.

Quando se analisou a percepção do conceito de logística e de sua aplicação por parte dos empresários, constatou-se que, de modo geral, aqueles que entendem esse conceito, não sabem aplicá-lo. Por outro lado, aqueles empresários que desconhecem o conceito de logística, possuem interesse em entendê-lo para aplicá-lo em sua empresa.

Nos dias de hoje, com o grande aumento da concorrência, visando às empresas, atenderem os diferenciados gostos dos clientes, percebe-se com grande facilidade a necessidade da tão falada Logística e suas principais estratégias no mercado na movimentação em busca da qualidade. As organizações têm de produzir serviços e produtos de qualidade, não mais pensando em uma estratégia que as diferencie no mercado, mas também como uma condição de sobrevivência. A preocupação com a qualidade dos serviços prestados não é coisa recente; desde a época dos antigos fenícios e romanos, a qualidade na prestação dos serviços já era uma preocupação enorme, tanto que nos dias de hoje foram desenvolvidos padrões de qualidade, métodos e ferramentas específicas para a execução desses serviços.

A qualidade na prestação de serviços visa o alcance da satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos serviços gerados pela empresa. A qualidade total tem como necessidade a participação de todos os membros da empresa, incluindo supervisores, gerentes, trabalhadores e seus executivos, na busca do objetivo de melhoria contínua dos produtos e serviços.

É importante ressaltar a continuidade do processo da qualidade na prestação de serviços, tendo em vista a utilização da logística para sobrevivência da organização. A maior dificuldade está no comportamento do consumidor, pois suas necessidades mudam constantemente e o esforço visando o aperfeiçoamento diante de situações que se modificam torna mais difícil a excelência na prestação dos serviços (CIELO, 2001).

Para se desenvolver uma cultura de qualidade na organização, é necessário estimular em todos os envolvidos na prestação do serviço a responsabilidade em relação às atividades e tarefas desenvolvidas, e que os problemas sejam resolvidos com eficiência através de planejamentos logísticos. Uma política de *feedback* pode ajudar no aproveitamento das reclamações dos consumidores, como uma forma de melhorar o padrão dos serviços prestados.

No entanto, todos os esforços despendidos de forma a prestar serviços de qualidade não serão em vão. O retorno é certo, e a empresa dificilmente será esquecida pelos consumidores e concorrentes. Levando em consideração o alcance de seu desempenho esperado, a lucratividade e a satisfação de seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, I. D. Avaliação do desempenho logístico do serviço de transporte rodoviário de cargas – Um estudo de caso no setor de revestimentos cerâmicos. Florianópolis: UFSC, 2003. 168f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4.ed. São Paulo: Ed. Bookman companhia, 2001.

BOWERSOX, D. J. Logistics Informations Systems; SECTION VIII **EDI refina vendas na Quaker Alimentos**. 1997, Case. Computerworld Corporate – Edição 233 – 1986. Disponível em: <http://computerworld.terra.com.br/cases/1997/quaker.htm>> Acesso em: 13 Dez 2002

CALDWELL, B., 1999, **Reverse Logistics**. InformationWeek, 12 de Abril de 1999, in <http://www.informationweek.com/729/logistics.htm>. Acesso em 5/03/2011

CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CIELO, Daga, Ivanete. DENUZI, Fabyane, Keler, et al. **A avaliação da logística como estratégia empresarial para pequenas e médias empresas do estado do paraná**. 2001. pg 13- 16

GIACOBO, Fabiano e Paulo Sérgio Seretta, **Planejamento logístico: uma ferramenta para o aprimoramento do nível de serviço**. Santa Maria -RS- Brasil.

LAMBERT, D M. et. al. 1998, **Administra o Estratégica da Logística** – São Paulo : Vantine Consultoria.

LEITE, Paulo Roberto. Logística reversa e a competitividade empresarial. Revista Tecnológica, São Paulo: Ano XI, n. 117, p. 82-90, Agosto 2005.

PIZYSIEZNIG FILHO, João. Competências Essenciais e a Tecnologia da informa o: o caso da interchange. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo. 2002 p. 49-64

QUINN, P, 2001, **Don't Get Rear-Ended by Your Own Supply Chain**. In http://www.idsystems.com/reader/2001/2001_01/comm0101/index.htm Acesso em 6/03/2011.

REVLOG. Grupo de Estudos de **Logística Reversa**. 20??, In <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/Introduction.htm>., Acesso em 3/04/2011

ROGERS, D S. e TIBBEN-LEMBKE, R S. 1999, **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. University of Nevada, Reno - Center for Logistics Management, in <http://equinox.unr.edu/homepage/logis/reverse.pdf>, acesso em 28/03/2011

ROSA, Celso Tomé. Tecnologia da Informa o na logística. Revista Tecnológica, São Paulo. -Ano II, n 19, p.22-23 junho 1997.

SALIBY, Eduardo. Tecnologia de Informa o: uso da simula o para obten o de melhorias em opera es logísticas.

<http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel> (17 Abr 2004)

VITERBO JÚNIOR,  nio. **Sistema integrado de gestão ambiental**: como implementar um sistema de gestão que atenda   norma ISO 14001, a partir de um sistema baseado na norma ISO 9000. São Paulo: Ed. Aquariana, 1998.

VIOLA, Eduardo J.; REIS, Hector R. **A evolu o das políticas ambientais no Brasil**, 1971-1991: do bissetorialismo preservacionista para o multissetorialismo orientado para o desenvolvimento sustentável. In: HOGAN, Daniel J.; VIEIRA, Paulo F. **Dilemas socioambientais e desenvolvimento sustentável**. 2.ed. Campinas: Ed. Unicamp, 1995. p.73-102.

REFLEXÕES SOBRE A EXISTÊNCIA OU NÃO DE UM SISTEMA NACIONAL DE INOVAÇÃO NO BRASIL

Anderson Luiz de Oliveira

Gilberto Pereira da Silva

RESUMO

O presente estudo objetivou-se analisar o que é um sistema de inovação e as vantagens que este sistema consolidado oferece as empresas e ao país. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, baseada em levantamento bibliográfico. Utilizou-se como instrumento de pesquisa livros, revistas e documentos eletrônicos. Concluiu-se que o Brasil não possui um sistema de inovação pela não articulação conjunta do governo, das empresas e dos institutos de pesquisa. Porém, a competição internacional pressionou empresas brasileiras a inovar principalmente influenciada pela abertura do comércio que estimulou o fluxo de informação possibilitando maiores alternativas de exploração econômica a partir dos anos noventa.

1. INTRODUÇÃO

Países industrializados possuem grandes vantagens na geração de novos produtos e processos devido a um sistema de inovação consolidado. No caso do Brasil, o processo de industrialização teve seu início na década de 30, sendo considerado tardio. A industrialização no Brasil foi baseada na política de substituição a importação, visando proteger as indústrias internas da concorrência externa. A partir dos anos 90, o cenário da nossa economia muda, com a abertura comercial, as indústrias nacionais se vêem sufocadas pela concorrência internacional. Essa competição internacional pressionou os empresários brasileiros no sentido da inovação. A abertura do comércio estimulou o fluxo de idéias, contribuindo para a expansão tecnológica doméstica, e a integração comercial aumentou o mercado potencial, criando a possibilidade de intensificação da exploração de economias de escala. A partir da abertura comercial o Brasil teve diversos avanços na qualidade da sua infraestrutura e principalmente, da tecnologia adotada em suas empresas domésticas. Porém, há a necessidade de saber se estes avanços estão relacionados a geração e difusão de tecnologia dentro do país, ou simplesmente, esses melhoria qualitativa está relacionada apenas a absorção de tecnologias desenvolvidas no exterior. Baseado nisso, o objetivo deste artigo é analisar a existência de um sistema nacional de inovação no Brasil com finalidade de geração e difusão de tecnologias.

2. REVISÃO TEÓRICA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Histórico da inovação

A inovação pode ser considerada um fator histórico do próprio capitalismo. Com a revolução industrial no século XVIII, é que temos os primeiros indícios de inovação no setor produtivo, dada pela introdução de máquinas e equipamentos nos diversos setores da economia da época, novas formas de organização da produção e de desenvolvimento de materiais e energia. Em um sistema econômico como o capitalista, o volume de produção pode ser aumentado pela introdução de inovações técnicas, que permitem a elevação da produção sem o aumento da força de trabalho. De acordo com Tigre (2006), a propagação da inovação é inicialmente lenta, no final do século XVIII a revolução industrial já está em pleno vapor.

A Revolução Industrial Inglesa se caracterizou por uma tríade, a indústria têxtil, siderurgia e mineração de carvão. Na indústria têxtil com a difusão da lançadeira volante na década de 1760, ocorreu um descompasso entre na fiação e a tecelagem, isso levou a diversas inovações técnicas, que com o tear mecânico de Cartwright, inventado em 1785, diminuíram o tempo de diversas etapas da produção de tecidos de algodão. Essa produção foi totalmente mecanizada com a introdução de máquinas a vapor em 1780. A identificação da indústria têxtil com a mecanização plena permitiu um enorme crescimento na produção com menores custos. A siderurgia teve três inovações técnicas que aumentaram a produção dos objetos de ferro: a) fundição com coque, b) a pudragem e a laminação adotada da década de 1780 e, c) o jato de ar quente (*hot blast*) inventado em 1829. Permitido a expansão do ferro na construção de pontes, tubos, materiais de construção, utensílios domésticos, implementos agrícolas, e mais tarde, na construção de ferrovias. A mineração de carvão, por ser o combustível da máquina a vapor, acompanhou essa expansão, embora não tenha sofrido nenhum processo de mecanização significativo, esse aumento se deu através do número de mineiros (RESENDE, 2005).

Segundo Tigre (2006), diversas foram as inovações introduzidas pela primeira revolução industrial. Estas inovações podem ser explicadas por três princípios: a substituição da capacidade humana pelas máquinas, a substituição das fontes de energia animadas por fontes inanimadas e a substituição das matérias primas, por outras bem mais abundantes. A principal troca é a matéria-prima animal por mineral. Na prática, esses princípios permitiram um grande aumento na produção e na renda, e motivou um fluxo sem interrupção de investimentos e inovação tecnológica. Percebe-se que naquela época o capitalismo já era dependente de inovação nos setores de produção. A inovação é um fator de sobrevivência das empresas. A história econômica aponta que as origens e as causas do processo de concentração econômica estão ligadas principalmente às inovações tecnológicas e organizacionais.

Em defesa das vantagens da tecnologia, Tigre (2006) afirma que ela permitiu a criação de vantagens comparativas por meio de novos produtos e processos que economizavam recursos escassos e desenvolviam novas fontes de materiais e energias. A chegada do século XX trouxe uma nova dinâmica de crescimento, a integração de processos de fusões e incorporações, que modificam profundamente a estrutura empresarial. Em todos os setores em que havia a possibilidade técnica de exploração de ganhos de escala, surgiam grandes empresas, operando nos grandes mercados nacionais. O período foi de aprimoramento de tecnologias que já existiam, com a função de as tornarem mais produtivas e econômicas. Nesta época invenções foram feitas e só foram utilizadas após o século XX.

A Segunda Revolução Industrial caracteriza-se por um conjunto de inovações técnicas que surgiram a partir da segunda metade do século XIX, estendendo a vários países da Europa, EUA, e Japão, trazendo profundas alterações ao sistema capitalista. Dos pontos dominantes na revolução Inglesa, apenas a estrada de ferro continuou recebendo um notável impulso, ampliando-se continuamente. O ferro virou matéria-prima do aço. O vapor d'água deu lugar a eletricidade e ao petróleo. A indústria química permitiu a crescente independência industrial das matérias-primas naturais. A fábrica introduziu a linha de produção. A ciência tornou-se matéria auxiliar da técnica e a administração dos negócios adquiriu caráter científico (RESENDE, 2005).

A revolução no transporte, na comunicação, na eletricidade, no motor, na combustão e nas inovações organizacionais, conhecidas como fordistas e tayloristas contribuíram muito para a difusão do capitalismo no século XX, alterando a estrutura da indústria, gerando novos modelos de firmas e mercados. A construção de ferrovias e a invenção do telégrafo vieram contribuir para os meios de transporte e de comunicação, facilitando um aumento no volume e na velocidade da produção, contribuindo assim para o crescimento das firmas e o aumento da competição pela exploração das oportunidades. A revolução nos meios de condução diminuiu as distâncias, mas aumentou o tamanho do mundo. (FRAGOSO, et. al. 2008).

TIGRE (2006) destaca que a eletricidade permitiu a criação de indústrias de eletrodomésticos, como máquinas de costura, aspirador de pó e ferros elétricos. Esse segmento elétrico era baseado em produtos inovadores, que poucas empresas conseguiam copiar. A entrada nesse mercado exigia grande investimento em atividades de pesquisa e desenvolvimento. O motor e a combustão interna, deram origem ao automóvel, ao trator, ao caminhão e ao avião. A indústria do automóvel já nasceu competitiva, após a criação da primeira fábrica de automóveis por um grupo de engenheiros que formaram a Daimler-Benz, o segmento se difundiu rapidamente.

No início do século XX havia nos Estados Unidos cerca de cem fábricas de automóveis, organizadas de forma quase que artesanal. Poucas décadas depois, graças à inovação organizacional, a Ford e a General Motors dominavam amplamente o mercado, consolidando um oligopólio que vigora até hoje (TIGRE, p.36, 2006).

A administração científica conhecida como fordismo-taylorismo, veio a favorecer a transformação das firmas e dos mercados. Frederik Taylor, foi seu idealizador, a essência de sua filosofia eram as leis científicas que poderiam definir a forma de organizar as atividades dos trabalhadores e a operação dos seus sistemas produtivos. Henry Ford em 1913 inaugura a linha de montagem de automóveis, uma das maiores inovações tecnológicas baseados nos princípios tayloristas.

Tigre (2006) destaca que o sistema fordista de produção foi criticado por sua demasiada ênfase na especialização, atribuído a rigidez ao processo, e aprimoramento do trabalho do homem ao da máquina. Foi da crise do modelo fordista, que nasce um novo modelo, fundamentado em fórmulas inovadoras no objetivo de superar as falhas do taylorismo/fordismo. Este modelo, chamado de toyotismo, elabora um discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador (PERES, p.1, 2004).

De acordo com Tigre (2006), três fatos podem enfatizar uma onda de destruição inovadora que invadiu o mundo no final do século XX. O primeiro foi uma crise em 1973 que fez aumentar os preços do petróleo, mostrando para o mundo que o modelo de crescimento baseado no consumo de energias baratas não era sustentável. Inicia-se assim, uma nova onda de inovação intensiva e poupadora de energia. O segundo, foi o esgotamento do modelo fordista, por uma nova onda de inovação organizacional, liderada pelo Japão, voltada para a redução do desperdício, aumento da qualidade, cooperação intra e inter-industrial e uso intensivo de informação e conhecimento. Terceiro, e mais importante, a onda iniciada com a criação do transistor, na década de 1940, potencializada nos anos 70 com a introdução do circuito integrado e pela internet nos anos 90. Neste período há o surgimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), uma combinação de várias tecnologias industriais, que abrem oportunidades para inovações secundárias, que vêm revolucionando a indústria e a organização do sistema produtivo global.

TIGRE (2006) destaca que a criação das TICs conduziu as tecnologias de informação e da comunicação ao pódio da economia mundial. As maiores empresas mundiais não usam mais o termo fordista, e sim o termo *wintelismo*, um termo novo, que não existia a mais de três décadas. Esse termo é uma junção de Windows e Intel. As TICs podem ser aplicadas em processos simples de qualquer empresa, como compras de suprimentos, processamento de vendas, transferência de recursos financeiros e na distribuição de produtos e serviços. Assegurando um menor tempo na execução dessas atividades, isso é *economia do tempo*. A internet é um bom exemplo da aplicabilidade das TICs, possibilita o rápido fluxo financeiro, comercial, permite a comunicação em tempo real de agentes econômicos.

Na década de 60 a inovação passou a ser vista não como um ato isolado, mas sim como um processo de aprendizado, cumulativo, específico da localidade e conformado institucionalmente. É possível classificar as inovações em termos evolutivos, como mudanças no sistema tecnológico e mudanças no paradigma técnico-econômico. O novo paradigma tecno-econômico caracteriza-se por mudanças que afetam toda a economia, envolvendo

mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetória de inovações por várias décadas (CASSIOLATO, LASTRES, 2005).

Tigre (2006) destaca que mudanças no paradigma técnico-econômico, envolvem inovações não apenas de tecnologia, mais também no tecido social e econômico no qual elas estão envolvidas. As empresas inovadoras recorrem a informações e conhecimentos que podem ter origens internas e externas. As principais fontes externas são as atividades de P&D, melhorias incrementais por meio de aprendizado, experiência e a cópia de produtos por engenharia reversa. O valor de uma tecnologia depende da possibilidade do inovador manter controle sobre ela, por um determinado período de tempo, o suficiente para obter o retorno sobre o investimento em pesquisa e desenvolvimento.

2.2. Sistema Nacional de Inovação

As habilidades tecnológicas existentes nas firmas nacionais são fontes para o desenvolvimento competitivo no âmbito nacional e internacional, e essas habilidades podem ser alcançadas por meio de ações nacionais, ou seja, pelo desenvolvimento de um sistema nacional de inovação (SNI). O conceito de sistema de inovação, não considera a existência de um sistema conscientemente estruturado, e nem que as instituições trabalhem de maneira harmoniosa e coerente, mas considera um conjunto de instituições que atuam exercendo uma grande influência sobre o processo técnico. O termo “sistema nacional de inovação” foi criado para representar o conjunto de instituições e fluxos de conhecimentos. A importância de um Sistema Nacional de Inovação para o avanço tecnológico não está apenas na existência do conjunto de instituições, mas principalmente, das fortes influências mútuas entre as instituições, permitindo assim, uma atuação conjunta e coerente. O sistema de inovação envolve outros agentes além da firma inovadora, como agentes relacionados ao consumo, ao financiamento e a regulação da tecnologia.

De acordo com Albuquerque (1996), é possível esboçar uma classificação a partir das características de cada sistema de inovação, em três categorias. A primeira categoria envolve o sistema de inovação que capacita os países a se manter na liderança do processo tecnológico internacional, são sistemas maduros, com a capacidade de manter os países na fronteira tecnológica. A segunda abrange os países cujo objetivo do sistema de inovação é a difusão de inovações. São países com elevado dinamismo tecnológico, relacionado à forte atividade tecnológica interna. O terceiro grupo são países que o sistema de inovação ainda não se completou, são países que construíram sistema de ciência e tecnologia, mais que não transformaram em sistema nacional.

Quando se verifica um sistema nacional de inovação que obteve êxito, pode se definir quais foram os fatores que influenciaram esse resultado. Sbicca e Pelaez (2006) ressaltam que é impraticável a transposição desse modelo para outro país, região ou setores, porque todos os setores apresentam características próprias, que só se revelam ao longo de um processo histórico.

De acordo com Oliveira (2001), uma vez selecionado e estabelecido, o sistema nacional de inovação, este se torna responsável pelas direções e trajetórias que as regiões seguem. Essas trajetórias são um grupo de direções possíveis, cujos limites exteriores são definidos pela natureza do paradigma tecnológico vigente. Cabe aos países criar um ambiente institucional capaz de propiciar a capacitação técnica, a inovação, a difusão e a incorporação

de novas tecnologias. Estes ambientes institucionais deveram favorecer a interdependência entre pesquisa básica e pesquisa aplicada, entre os pesquisadores e empresários, a inovação, a propagação e a inclusão das novas tecnologias dentro e fora dos perímetros regionais e a crescente qualificação da mão-de-obra. Os arranjos que consideram estes elementos são denominados de Sistemas Nacionais de Inovação.

A inovação é um termo bastante novo no vocabulário das empresas brasileiras, pois a industrialização no Brasil só teve seu início nos anos 30, apresentando um elevado crescimento até os anos 80. Segundo Maldaner (2006) esse novo credor trouxe para o Brasil mudanças significativas nos setores industriais, porém também acarretou uma grande dependência tecnológica. O modelo de industrialização brasileiro apresentava grande importação de tecnologia, caracterizado por uma série de limitações. Essas limitações de acordo com Cassiolato e Lastres (2000), abrangem baixos níveis de gastos em ciência e tecnologia (C&T) e pesquisa e desenvolvimento (P&D), com maior participação em gastos com P&D advindo das instituições públicas. Já o setor privado apresenta uma parcela muito reduzida e as universidades públicas absorvem o papel fundamental de treinamento de recursos humanos. No período, entre 30 e 90, as empresas nacionais não se preocuparam em inovar, pois seu comércio estava assegurado por barreiras tarifárias à importação impostas pelo governo. Pode-se dizer que as indústrias nacionais estacionaram no tempo.

A aceleração no processo de industrialização do Brasil a partir dos anos 30 se deu com forte participação do governo. De acordo com Maldaner (2006) no governo de Getulio Vargas, os Estados Unidos financiaram e forneceram a tecnologia para implantação de várias indústrias. Em 1950, Getúlio Vargas é reconduzido ao poder pelas forças políticas nacionalistas, procurando ampliar a base do sistema industrial brasileiro, criando assim o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDE) em 1952, Petrobras em 1953, e aumentando o investimento para atividades produtoras de bens intermediários, como a indústria de química, celulose e papel, metais não-ferrosos e cimento. Ainda em 1951, foi criado o CNPQ (Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico), órgão que ocupa e desempenha até hoje importante papel na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico brasileiro.

Após a morte de Getulio Vargas em 1954, Juscelino foi levado ao poder, ficando caracterizado como o governo desenvolvimentista, apresentando quatro importantes realizações. O programa de metas, conhecido popularmente como “50 anos em 5”, a criação da SUDENE, a operação Pan- Americana e a construção de Brasília. A partir de 1961, João Goulart, proporcionou um impulso sobre a ótica da infra-estrutura, regulamentando o código brasileiro de telecomunicações, nacionalizando o serviço de telefonia, telegrafia, radiodifusão e alargando a rede de telex, sendo mais tarde essa, base para a criação da Embratel. Também em seu governo foi criado a Eletrobrás, a Vale do Rio Doce, construiu o porto de Tubarão para escoamento da produção, e foram inauguradas a Usiminas e a Cosipa Ferro e Aço de Vitória. Em 1964, com o início do governo militar, voltado para o combate da inflação, adotando um Programa da Ação Econômica do Governo (PAEG 1964/66). Também foram criados cinco programas de apoio a indústria nacional: fundo de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos industriais (FINAME); o fundo de democratização do capital das empresas (FUNDECE), o fundo de desenvolvimento tecnológico e científico (FUNTEC), o fundo de financiamento para estudos, projetos e programas (FINEP) e o programa de financiamento de pequenas e médias empresas (FIPEME). O PED, criado no governo de Costa e Silva, procurou dar um rumo mais apropriado a uma política de ciência e tecnologia do Brasil. Foi explícito a mudança de conceito de substituição de importação para substituição

de tecnologia, que se referia ao grande número de importação de tecnologia sugerindo um processo autônomo de avanço tecnológico (Maldaner, 2006).

Ainda segundo o autor, o discurso nacionalista de fortalecer o poder de competição da indústria nacional associando ao aumento das exportações do I PND não se confirmou na prática, pois setores que produzem produtos homogêneos se caracterizavam por tecnologia estável, adquirida de terceiros. O setor público desempenhava, desde o começo da industrialização do país, o papel mais importante no crescimento e desenvolvimento da economia, o que explica o grande crescimento apresentado nos anos 30 até os anos 80. Nos anos 80, o desenvolvimento econômico brasileiro passou por grandes mudanças, devido às crises da dívida externa, adquiridas com a industrialização do país, do modelo de substituição de importação centrado no mercado interno, além da desorganização nas finanças públicas. A década de 80 foi marcada por debates sobre a temática do desenvolvimento econômico brasileiro. O período de paralisação das indústrias nacionais teve seu fim com o governo de Fernando Collor de Melo, nos anos 90, quando ele decide mudar a política do país de proteger as empresas nacionais por meio das barreiras tarifárias, e adota a política de abertura comercial. Então as indústrias nacionais se vêem sufocadas pela concorrência externa, sendo obrigadas a inovar para não perder o mercado interno.

O caráter pouco desenvolvido e imaturo do sistema de inovação brasileiro está associado às seguintes particularidades, pequeno envolvimento das indústrias brasileiras em inovação, baixo esforço inovador interno das firmas, representado pelo baixo investimento em P&D, natureza de não levar até o fim as atividades inovadoras, medidas pelo peso do P&D realizado de forma ocasional, natureza incremental do processo inovador, evidenciado pela absorção de técnicas desenvolvidas em países líderes tecnológicos, através da aquisição de máquinas e equipamentos, ou outros conhecimentos externos através de patentes, licenças e know-how, o baixo grau de inter-relação entre os agentes representados pelo sistema nacional de inovação.

A reforma estrutural do Brasil nos anos 90, sem a preocupação de priorizar a capacidade inovativa das indústrias locais, trouxe importantes impactos ao sistema nacional de inovação. Na falta de uma maior participação das empresas brasileiras no esforço inovativo, a maior parte das estratégias adotadas parece apoiar-se na crença de que a tecnologia se globalizou, e que os investimentos externos seriam suficientes para modernizar o parque produtivo do país, e para conectar a economia nacional ao processo de globalização. Porém, uma série de trabalhos mostra que longe de ter se tornado global, a tecnologia, a inovação e o conhecimento têm se caracterizado como artifício crescente ardiloso de invento localizado (CASSIOLATO e LASTRES, 2000).

As incertezas dos anos 90 se acentuam com o congelamento dos ativos financeiros do primeiro plano Collor, que depois passou a demandar taxas de juros mais altas e cláusulas instantâneas. Em 1992, ocorreu uma evidente reversão dos fluxos de capitais para o Brasil. Nessa época foram adotadas medidas para a redefinição do estado na economia, o que incluía privatizações e proposta de diminuição de regulamentação governamental na atividade econômica. Incentivou assim um aumento de investidores estrangeiros em todos os ramos dinâmicos com alto valor agregado (COLTINHO, 2000).

Neto (2007), diz que o processo de inovação deve ser sólido e em longo prazo. É importante que se tenha uma política tecnológica que associe as instituições públicas e os agentes privados, de modo a atuar de forma cooperativa e sincronizada. Isso será decisivo para a inserção brasileira no mercado mundial.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Brasil faz parte de um importante grupo de países emergentes chamado de BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) que, no conjunto, representam aproximadamente 40% da população mundial, 10% do PIB e do comércio mundial e 33% das reservas financeiras do planeta. A previsão desse grupo de países é que daqui a 40 anos estejam entre as sete maiores economias do mundo. No entanto, o Brasil é o último nesse grupo em vários aspectos importantes, como crescimento econômico e investimento em P&D. A inovação também exige uma maior proximidade entre o planejamento de produtos e aqueles que estão nos laboratórios de pesquisas. O Brasil conta com 23% dos cientistas dentro das empresas, um número bem baixo quando comparado com os 54% da Coreia do Sul ou com os 80% dos Estados Unidos da América. O número de cientistas também é insuficiente para a economia brasileira dar um salto tecnológico (VIEIRA, 2007).

Nos países avançados, a principal fonte de aquisição de tecnologia são as atividades de P&D. Já no Brasil, há raras exceções de ilhas de excelência tecnológica. A maior parte das indústrias adota estratégias imitativas ou dependentes. Segundo Tigre, Regnier e Caruso (2001) apud Tigre (2006), as principais fontes externas de inovação das indústrias do Brasil, com dados do SENAI, é a tecnologia incorporada em equipamentos e insumos críticos. As informações transmitidas pelos fornecedores das máquinas, componentes e insumos, são as principais fontes de absorção de conhecimento e aperfeiçoamento da utilização. Outras fontes de tecnologias utilizadas pelas empresas brasileiras são de buscar informações já disponíveis no mercado e de priorizar soluções internas aos problemas tecnológicos.

Tigre (2006) revela que as universidades e os centros de pesquisas também são utilizados em diferentes graus, por apresentarem geralmente um custo mais baixo comparado a outras formas externas de transferências de tecnologia. As consultoras externas são adotadas apenas por empresas de grande porte. Outras formas externas utilizadas por associações de classe e compra de tecnologia de outra empresa, por meio de contrato e licença. O principal objetivo dos esforços tecnológicos das empresas brasileiras é o acompanhamento da dinâmica competitiva por meio de lançamento de novos produtos, para não perder mercado. Já a demanda por inovação de processo e mudanças organizacionais, reflete na necessidade de redução de custos de produção, busca de soluções para problemas ambientais, desenvolvimento e análise de indicadores de desempenho (*benchmarking*) e treinamento em uso do equipamento e controle do processo.

O Brasil apresenta-se um país pouco desenvolvido em relação a educação, e nível de formação. Segundo dados do INEP/MEC os diplomados nas áreas de C&T, o número de graduados vem crescendo, o país mostrou um desempenho crescente de 2000 para 2004 na área de ciência e na de saúde e bem-estar social, uma evolução de pouco mais de 65% nas duas áreas. Nas outras áreas de C&T, os dados também mostram um crescimento, em proporções menores que nas áreas apresentadas anteriormente. Porém, quando se analisa o percentual de evolução de graduados em C&T pelo total de graduados, o valor é decrescente em todas as áreas, mostrando uma diminuição no número de cursos ofertados nessas áreas de formação comparada com as outras. A disponibilização de recursos humanos de alta qualidade é essencial para a criação e a difusão do conhecimento no país, e o peso dos diplomados em C&T, representa um potencial de capacidades que são de total importância para a melhoria da dinâmica inovadora da economia do país.

Os investimentos em ciência e tecnologia são considerados elementos chaves para o sucesso de uma economia baseada no conhecimento. Os Censos demográficos apontam que o número de pessoas no Brasil com formação em ciência tecnologia e inovação para o ano de 2000, foi de 2.675,3 mil pessoas, representando um percentual de 45% do total de pessoas com educação superior. Desse total de pessoas com formação em ciência e tecnologia no Brasil, apenas 188,5 mil pessoas têm mestrado ou doutorado, com representação percentual de pouco mais de 61% dos mestres e doutores do Brasil. Representando um número considerável de doutores nas áreas de C&T, não aproveitados como se deveria. A maioria desses titulados não trabalham em centros de pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias, a grande maioria segue a carreira docente, em instituições de ensino superior.

Outro indicador de importância para compreensão do cenário atual da ciência e tecnologia no Brasil, é o número de publicações de artigos e revistas científicas que mostram o indicador do número de publicações científicas, pode ser visto como um sinal da capacidade de investigação e crescimento do conhecimento em nível da sua comunidade científica. A relação ao número de publicações científicas do Brasil teve uma substancial evolução no período de 2001 a 2003. As despesas em P&D representam um dos principais indicadores do crescimento econômico numa economia baseada no conhecimento. A tendência de evolução da despesa pública em P&D fornece indicadores chaves em termos do crescimento e da competitividade futura de um país.

No Brasil, os ajustes que as indústrias passaram nos anos 90 levaram ao abandono de vários seguimentos de produtos e componentes de altos níveis tecnológicos. A estrutura produtiva brasileira orientou-se para a produção em seguimentos alienados a recursos naturais de pouco valor agregado, sem conhecimento incorporado. A inovação vem sendo imposta como estratégia para redimir empresas, governos e até nações de tormentos econômicos e para promover o desenvolvimento. Com essa visão é que a partir dos anos 90, um eixo estruturante da atuação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), vem implantando políticas eficazes de estímulo a inovação tecnológica, que abrange 30 países.

As inovações tecnológicas constituem um dos mais importantes fatores determinantes da competitividade internacional. A revolução promovida pelas novas tecnologias coloca a disposição da economia e da sociedade ferramentas poderosas, capazes de gerar inovações em produtos e processos. Por meio de investimentos em informação e conhecimento, vários países em desenvolvimento vêm obtendo êxito na construção de novas vantagens competitivas.

O Brasil se mostra pouco competitivo quando o assunto é exportação de produtos de alta tecnologia, em 2003 do total exportado pelo Brasil, apenas 12%, enquanto que no mundo, esse tipo de produto apresenta 30% do total das exportações. O Brasil ainda apresenta características de um país agrícola com 40% das exportações do país sendo de commodities primárias um país pouco desenvolvido, pois apresentam outros 40% das suas exportações em produtos de baixa, e média tecnologia, e de produtos manufaturados intensivos em mão-de-obra e recursos naturais. Em um contexto geral o Brasil tem crescendo ano a ano no valor exportado de bens de alta tecnologia. O Brasil representa uma parcela muito pequena das exportações de alta tecnologia mundiais. Em 2005, exportou um total de 334,8 bilhões de reais, desses apenas 8 bilhões de dólares continha alta tecnologia incorporada.

É fundamental a capacidade de criar conhecimento e de transformar em ganhos econômicos. O número de pedidos de registros de patentes por brasileiros que não residem no

Brasil, em quatro anos analisados houve um ligeiro decréscimo, em 2000 era de 17.741 pedidos caindo para 14.800 em 2004. Os números dos brasileiros ficam atrás dos outros países. As marcas registradas assumem um papel importante na quantificação do nível de inovação de um país, esse dado identifica o processo de marketing de novos produtos e serviços provenientes de inovação bem sucedida. A marca constitui um sinal distintivo que identifica bens e serviços produzidos por uma pessoa ou empresas especificam e auxiliam os consumidores na identificação e aquisição de produtos e serviços cuja natureza e qualidade, indicadas pela sua marca única, vão ao encontro de sua necessidade. O Brasil apresenta em 2001 e 2002 um número bem representativo de marcas registradas por não residentes, 16.415 e 13.218 respectivamente.

A inserção da inovação tecnológica no processo de desenvolvimento econômico e social requer das políticas públicas e da gestão das organizações inovadoras tratamento equitativo e integrado de seus elementos contributivos. São componentes relevantes da inovação tecnológica, sem a eles se limitar, o empreendedorismo inovador, o *marketing*, a pesquisa científica e tecnológica, a invenção, o desenvolvimento tecnológico, a engenharia não-rotineira, a tecnologia industrial básica.

Um balanço da Política Industrial, Tecnológica e de Comercio Exterior, (PITCE) do ano de 2005, traz importantes dados de incentivos e políticas governamentais no sentido de inovar. Pela primeira vez em sua historia o Brasil tem linhas estratégicas definidas, com ações integradas, focadas e com vistas ao futuro, capazes de promover mudanças do patamar da indústria nacional. Pela via da inovação e da diferenciação de produtos e serviços, a PITCE busca inserir o país nos principais mercados do mundo.

A PITCE provocou uma reengenharia institucional, restabelecendo os instrumentos necessários para alavancar o desenvolvimento da indústria de maneira eficiente e sustentada e também possibilitou a agilizar outros instrumentos para a indústria, como a Lei de Inovação que permite, por exemplo, o investimento público em empresas privadas e cria estímulos para que pesquisadores constituam empresa para desenvolver atividades relativas à inovação. Atualmente, 73% dos pesquisadores brasileiros estão em empresas públicas e apenas 11% em empresas privadas. É o inverso do que acontece nos países desenvolvidos.

Cabe também destacar a introdução, a partir de 2004, de um novo modelo de gestão integrada dos fundos setoriais, que se constitui em mecanismo inovador de estímulo ao fortalecimento do sistema de C&T nacional. O novo modelo, a ser consolidado na regulação definitiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), que permitiu integrar grande parte dos investimentos dos fundos por meio de ações transversais alinhadas com as prioridades do governo, enviando a duplicidade ou dispersão das iniciativas e assegurando maior transparência e eficiência na execução dos recursos.

A construção de um conjunto consistente de objetivos fundamentados e compartilhados, que responda à questão de “qual é o projeto do país e como a inovação tecnológica pode ajudar a viabilizá-lo”, é essencial para a auto coordenação. Cada um dos agentes – empresas, institutos tecnológicos, instituições de ensino (superior e médio), agências de fomento, entidades de capital empreendedor, organismos formuladores de políticas públicas (executivo e legislativo), habitats de inovação (incubadoras e parques tecnológicos), associações profissionais e setoriais, entidades de trabalhadores, organizações não governamentais, órgãos de imprensa, agências reguladoras e outros – tem papel a cumprir. Para que o conhecimento efetivamente beneficie a sociedade, é preciso mais do que

estimular a cooperação, estabelecer uma dinâmica de coordenação entre os distintos agentes envolvidos na inovação. Uma política pela inovação tecnológica.

No Brasil, essa preposição só começa a ganhar projeção a partir de 2001, com a Lei da Inovação - Lei 10.973/04 e mais tarde no ano de 2005 com a Lei do Bem - Lei 11.116, lei que representa uma contribuição importante à inovação tecnológica. Ela prevê benefícios fiscais para exportadores, vendedores de imóveis, compradores de microcomputadores, municípios, produtores de leite, micro e pequenas empresas, entre outros. A Lei de Inovação Tecnológica foi regulamentada em 11 de outubro de 2005 e é organizada em torno de três eixos: a constituição de ambiente propício a parcerias estratégicas entre as universidades, institutos tecnológicos e empresas; o estímulo à participação de institutos de ciência e tecnologia no processo de inovação; e o estímulo à inovação na empresa. A lei estabelece os dispositivos legais para a incubação de empresas no espaço público e a possibilidade de compartilhamento de infraestrutura, equipamentos e recursos humanos, públicos e privados, para o desenvolvimento tecnológico e a geração de produtos e processos inovadores, e cria regras claras à participação do pesquisador público nos processos de inovação tecnológica desenvolvidos no setor produtivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um sistema nacional de inovação consolidado proporciona a economia de um país vantagens comparativas frente ao mercado internacional. O Brasil, apesar de todos os incentivos mostrados pelo governo, ainda o tema é compreendido pelo setor privado, e assim não consegue consolidar um sistema de inovação.

Pode-se avaliar que o Brasil ainda não possui um sistema nacional de inovação, pela falta de articulação conjunta dos três elementos fundamentais, o trabalho conjunto do governo, das instituições de P&D e das indústrias. Não existiu uma política de C&T interada com as políticas econômicas tomadas pelos estados nem a articulação com o meio empresarial, necessária para a realização do projeto de P&D e para estimular todo o sistema de inovação, resultando em produtividade e competitividade das empresas e do país.

Ainda faltam investimentos em educação, visto que a educação proporciona em longo prazo uma maior competência ao desempenho inovador do país. O Brasil apresenta um quadro favorável no número de pessoas altamente qualificadas, porém são agentes que não estão empregados em indústrias e nem em centros de pesquisas, estão lotados em centros de ensino ou universidades.

5. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Eduardo M. **Sistema Nacional de Inovação no Brasil: uma análise introdutória**, a partir de dados disponíveis sobre a ciência e a tecnologia. Jul-set, RJ, 1996.
- CAMPOS, Fred L. S. e COSTA, Marcelo A. **Tecnologia e Sistema Nacional de Inovação: uma abordagem complexa**. Porto alegre RS 1998.
- CASSIOLATO, José E. LASTRES, Helena Maria M. **Sistema de Inovação: políticas e perspectiva**. Mai 2000. Faculdades Unopec do taylorismo/fordismo à acumulação flexível
- FRAGOSO, Edo. BONDIOLI, Nelson. DESTRO, Letícia. MENDES, Caroline. MARCONDES, Vinicius. NICACIO, Jamilly. **Revista de Historia contemporânea: Inovações Tecnológicas do Século XIX**. Disponível em www.revistacontemporaneos.com.br/pdfs/inovações_tecnológicas. Acesso em abril 2008.
- IBGE, **Pesquisa de Inovação e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2007
- MARX, Karl. **O Capital: Critica da Economia Política**. 1890. Civilização Brasileira, 1975.
- MEDEIROS, Rodrigo L. **Inovações Tecnológicas e o Processo de desenvolvimento econômico**. Análise, Porto Alegre, jan-jun 2007.
- Ministério da Ciência e Tecnologia, Coordenação de Estatísticas e Indicadores. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/29144.html>>. Acesso em: mar. 2009.
- NELSON. Richard R. **As Fontes do Crescimento Econômico**. ED. Unicamp. Campinas SP 2006
- NETO, Armando M. **O Caminho da Inovação: Revolução Industrial Brasileira**. Disponível em www.cni.org.br. Acesso em Jun 2007.
- OEA. **Ciência, Tecnologia, engenharia e inovação para o desenvolvimento: uma visão para as Américas no século XXI**. 2005
- OLIVEIRA, Gilson B. Algumas considerações sobre inovação tecnológica, crescimento economico e sistema nacional de inovação. **Revista FAE**, Curitiba set-dez 2001. Ordem dos economistas do Brasil, SP. 2006
- PACHECO, Carlos A. **As Reformas da Política nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil**. Santiago Chile dez, 2007
- PELAEZ, Victor. SBICCA, Adriana. **Economia da Inovação Tecnológica: 2006**
- POSSAS, Silvia. **Economia da Inovação Tecnológica: concorrência e inovação**
- RESENDE, Cyro Barros. **Historia Econômica Geral**. S.P, 2005.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. 2006
- VIEIRA, Enio. PINTO, Paulo S. **Um Passo Adiante**. Ver. Indústria brasileira. Disponível em www.cni.or.br. Jun 2007. Acesso em jun. 2009.

Ari Schwans

Jane Silva

Gilmar Duarte Ribeiro Bueno

Solange Aparecida de Oliveira Collares

RESUMO

Abordar-se-á neste artigo a Agricultura e Agronegócios paranaense, sendo que inicialmente caracterizar-se-á o agronegócio, para na continuidade destacar as externalidades do setor primário da economia, setor este em que o agronegócio encontra-se diretamente relacionado, observando a expansão de mercado nos últimos anos e conseqüentemente o aquecimento do setor. Observar-se-á também a obtenção de vantagem competitiva através das alianças estratégicas, as quais tem se tornado fator imprescindível num mercado competitivo como o da atualidade.

1. INTRODUÇÃO

Sabendo que todo ser humano precisa em primeiro lugar se alimentar para sobreviver, o ramo alimentício é sem dúvida alguma um mercado promissor. No entanto, tal mercado possui inúmeros desafios, desde o preparo do profissional que irá atuar, dos equipamentos necessários, das inovações no campo da técnica que auxiliam no aumento da produtividade, dos produtos disponíveis no mercado para combater as pragas, do mercado para escoar a produção, enfim são inúmeros os pontos que devem ser analisados, estudados e cautelosamente administrados para surtir o efeito desejado. Mas se bem avaliados e administrados pode representar um mercado promissor para quem desejar ingressar neste ramo.

Este ramo tem crescido muito, principalmente no cenário internacional, porém tal contexto é exigente nos mais variados aspectos, por isto é necessário que o profissional mantenha-se atualizado e atento aos constantes avanços que tem ocorrido. Investir em pesquisa é uma necessidade premente no atual contexto de mundo moderno, primeiro porque os avanços são constantes no campo da técnica tanto de plantio, de herbicidas que surgem, insumos, como também das máquinas e implementos agrícolas. Em segundo lugar no campo da pecuária também tem surgido muitas novidades que é interessante ao pecuarista estar em sintonia para bem proceder.

O atual cenário nacional do agronegócio apresenta um contexto de mudanças, tanto a nível econômico quanto tecnológico, sendo assim, a gestão empresarial das cadeias produtivas e a implementação de alternativas econômicas e práticas inovadoras no ambiente organizacional, são fatores de suma importância para a viabilização do negócio e para a sobrevivência das empresas inseridas no setor rural e no mercado de commodities.

Na busca de alternativas econômicas e práticas inovadoras que possam contribuir com os resultados do agronegócio, o presente estudo, analisa as alianças estratégicas na utilização de máquinas agrícolas como fator de compartilhamento e otimização dos recursos físicos e como esses fatores podem contribuir para o aumento da competitividade, da eficiência operacional e para a redução dos custos de operação nas atividades relacionadas aos processos produtivos.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO

Na literatura, o Complexo Agroindustrial (CAI), agribusiness ou agronegócio é entendido como "a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção nas unidades agrícolas; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles". (DAVIS & GOLDBERG, 1957).

Além do conceito do CAI, há outros dois instrumentos conceituais e analíticos: as contas nacionais e a matriz de insumo-produto. As contas nacionais, ao retratar as diversas etapas e transações realizadas pelos agentes econômicos, possibilita a integração dos dados estatísticos com os conceitos macroeconômicos de renda nacional. Concebidas a partir de conceitos de Keynes (1983), as contas nacionais foram estruturadas a partir dos agentes institucionais (empresas, famílias, governo e resto do mundo).

Derivado das próprias contas nacionais, a matriz de insumo-produto, desenvolvida por LEONTIEF (1983), enfoca a estrutura produtiva e a interdependência entre os setores. Permite a construção da identidade contábil entre produto, renda e despesa. Este modelo foi, recentemente, incorporado ao sistema de contas nacionais.

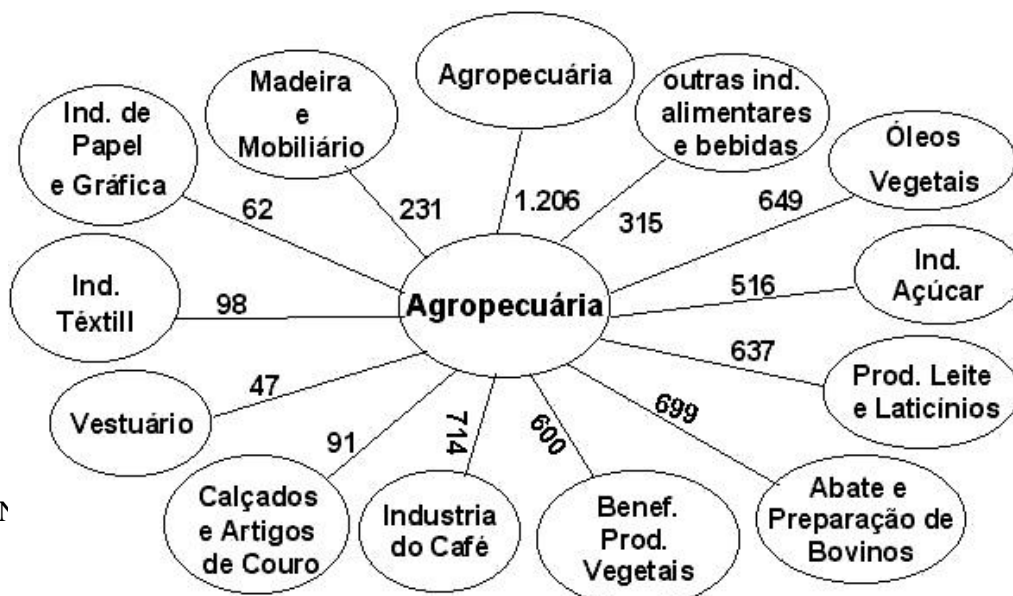
Na formação da renda nacional, extrai-se o conceito de valor agregado que compreende o valor da renda paga aos fatores que, por sua vez, corresponde ao valor da demanda final. No Brasil, um dos elementos desse contexto, que se alterou recentemente, foi o jurídico, com a criação de legislação sobre patentes, proteção de direitos do melhorador vegetal e biossegurança, que se somou às

normas já existentes sobre direitos do consumidor. Essas regras de convivência no mercado se, por um lado, implicam em novos condicionantes da interação entre os atores do Agronegócio, por outro abre perspectivas antes inexistentes para o investimento privado em novas tecnologias, ao melhor garantir a possibilidade de auferir retornos das inovações produzidas (SENDIN, 1989 pp. 140-142).

O incentivo ao investimento tecnológico por parte das empresas, tanto do ponto de vista de inserção competitiva no mercado, como no que se refere à apropriabilidade dos retornos derivados das inovações, vem se traduzindo no lançamento de novos produtos nos vários elos das cadeias produtivas, principalmente nos segmentos de insumos e consumo do setor agrícola propriamente dito. Esse panorama se reforça ainda mais, no Brasil e no mundo, pelo processo de concentração (fusões e aquisições) que vem ocorrendo nesses dois segmentos, colaborando para a ampliação da capacidade de investimento das empresas nessa atividade reconhecidamente como de alto custo.

Assim, no que se refere a insumos, como agroquímicos e cultivares, o lançamento dos produtos no mercado nacional tem que ser precedido de avaliações e testes que garantam sua adaptação às condições locais, embora grande parte do processo de geração e desenvolvimento da tecnologia possa ter sido realizado nos laboratórios ou campos experimentais da matriz externa.

FIGURA 1 - IMPACTOS DE ATIVIDADES DO CAI SOBRE A AGROPECUÁRIA



Fonte: dados Brutos: IBGE; Elaboração: Autores

a
figural
observa
-se a

variedade de atividades econômicas que dependem de insumos da agropecuária para realizarem sua própria produção. A leitura que se faz é a seguinte: para cada 1000 unidades de demanda final dos setores agroindustriais (Indústria do Café, Ind. Têxtil, etc...) é requerido que a Agropecuária produza x unidades para atender àquela demanda.

A compreensão desta cadeia de relações econômicas e a sua quantificação são de vital importância para a percepção da importância que o CAI exerce sobre a economia brasileira como um todo.

ARAÚJO (2003) comenta que o atual cenário globalizado do mercado mundial emite um caráter atualmente volúvel ao campo de negócios devido à sua imensa e rápida capacidade de mudanças. Sob este enfoque, a afirmação cada vez mais constante e comentada pelos agentes de vários sistemas agroindustriais de que “o mercado está em mudança”, se deve especificamente às exigências do mercado consumidor. O mercado consumidor da atualidade busca por uma qualidade cada vez mais aprimorada a um preço de custo mais acessível a todas as camadas da sociedade; assim sendo, o

consumidor, mesmo disposto a pagar pela qualidade do produto, passa a exigir que haja uma boa margem de qualidade com um custo muito mais tolerante.

Ainda conforme ARAÚJO (2003), outro ponto interessante se deve a aparente linha de raciocínio capitalista, ou seja, devido à alta competitividade dentro dos setores agroindustriais, as indústrias de transformação acabam trabalhando com vistas a reduzir seus custos de produção o máximo possível, todavia, elas lutam para que a qualidade de seus produtos não decaia em detrimento ao corte de gastos. Com isso, as indústrias do setor estão passando por um momento de alta adaptabilidade a fim de se encaixarem neste mercado em constante mudança; com isso, passaram a promover a racionalização dentro dos seus processos produtivos reinventando antigas técnicas e fórmulas de controle e análise, além disso, com o intuito de criar novos produtos, passaram a promover treinamentos e investimentos consideráveis em tecnologia de ponta, marketing e capital intelectual nas empresas.

Sob esta perspectiva de produções cada vez mais baratas e com alto grau de qualidade, as indústrias passaram a adotar algumas técnicas com vistas a reduzir os custos em sua produção, com isso passaram a pressionar os produtores a fim de que a disponibilização da matéria-prima seja liberada com preços menores e em maior quantidade para atender de uma forma mais abrangente o mercado consumidor.

CAMARGO (1986) relata que:

Devido ao seu vasto território geográfico e sua grande produção, o Brasil apresenta quesitos muito favoráveis capaz de mantê-lo em um nível muito auto dentre os maiores fornecedores de alimentos do mundo, entretanto, existem ainda inúmeras oportunidades que não são aproveitadas com suficiente perspicácia ou criadas com responsabilidade, e geralmente por motivos que variam da falta de informação dentro do setor primário até a falta de comunicação e de coordenação entre os diversos setores que formam o todo da cadeia de produção nacional.

Considerando todos estes aspectos, é possível definir um padrão de evolução do setor agroindustrial dentro do atual contexto globalizador do mercado mundial, afinal, para se encaixar melhor neste cenário, o setor da agroindústria está sendo obrigado a profissionalizar-se com mais qualidade a fim de garantir uma margem considerável de renda.

Seguindo a mesma linha do setor industrial, o setor primário vê-se na obrigação de reestruturar as antigas formas de organização de seus negócios. Para isso, é necessário adotar novas e melhores tecnologias de produção, além de gerar um sistema de informação que suporte as necessidades do empresário rural através de dados confiáveis que lhe permita avaliar e melhorar o seu desenvolvimento produtivo sob o intuito da geração de qualidade a custos menores.

2.2 AS EXTERNILIDADES DO SETOR PRIMÁRIO

SAMPAIO (1997) expõe em sua obra que o Brasil é um dos países com maior potencialidade de expansão agrícola. De 1969 a 1999, segundo a organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), a área cultivada cresce 187 milhões para 250 milhões de hectares, um avanço de 34%. No período, a área cultivada da Argentina recua de 170.7 milhões de hectares para 169.2 milhões e a dos Estados Unidos, de 435.4 milhões para 418.2 milhões de hectares. A expansão ocorre nas novas fronteiras agrícolas, regiões de menor densidade populacional, especialmente no Centro-Oeste e no Norte.

A abertura de novas fronteiras de expansão econômica, como foram às telecomunicações dos anos 90 seria a única forma de inverter o processo de queda dos investimentos externos. Setores de infra-estrutura são os candidatos naturais para canalizar investimentos, o que melhoraria a logística brasileira e criaria um excepcional conjunto de externalidades positivas.

Novos núcleos e fronteiras agrícolas surgem no norte de Mato Grosso, oeste da Bahia, sudoeste de Piauí, Maranhão, Tocantins e mais recentemente em Rondônia, Amazonas, Pará e Roraima. Essas áreas têm vantagens como clima sem variações constantes e grande número de rios. Mas a principal razão é a grande extensão das terras. Na região de Barreiras, no cerrado baiano, as

propriedades possuem em média 850 hectares. Com dimensões assim, os investimentos em tecnologia para extrair o máximo de cada hectare – incluindo técnicas de gerenciamento da produção – são diluídos. Com isso, algumas regiões tradicionalmente de alta competência estão sendo superadas.

Ainda assim, a principal causa do dinamismo do agronegócio brasileiro é o aumento constante da produtividade, consequência dos investimentos na modernização tecnológica da produção. Confirma esta tendência a melhoria do rendimento de culturas importantes.

2.3 OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS ATRAVÉS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Os processos de mudanças que o mundo enfrentou nas últimas décadas, causaram mudanças rápidas e radicais, expressando mais dinâmica nas relações sócio-econômicas nas sociedades, nas empresas e países. Essas mudanças impulsionaram um fluxo de novas tecnologias e tornaram o mercado consumidor altamente competitivo, diversificado e exigentes em suas preferências e necessidades. (CRAVENS et al, 1996).

As novas ameaças e oportunidades do mercado e do contexto econômico, impulsionados pelo processo de mudanças causaram transformações e evidenciaram tendências, principalmente nas empresas, forçando-as a desenvolverem novos perfis organizacionais para adaptar-se a competitividade e a nova ordem mundializada. Como uns novos perfis organizacionais para as empresas e para a sociedade surgem às alianças estratégicas, que principalmente durante a década de 90, desencadearam processos de unificações de mercados pela formação de blocos econômicos entre países e acordos de cooperação entre empresas nacionais e internacionais.

De acordo com LEWIS (1992), em uma aliança estratégica, as empresas cooperam em função das suas necessidades mútuas e compartilham os riscos para alcançar um objetivo comum. Não havendo a necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo de forma individual. Se elas não compartilharem os riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitarem uma da outra para atingir o objetivo comum.

Segundo HITT et al (2001), as alianças estratégicas são estratégias de cooperação evidenciadas entre organizações. Através das alianças estratégicas as empresas podem superar dificuldades em conjunto, o que não seria possível individualmente. As empresas desenvolvem parcerias com âmbito de complementar e otimizar seus recursos.

As alianças estratégicas expressam a soma dos esforços, dos conhecimentos, informações e recursos, buscando a transformação da realidade, ampliando as possibilidades de atuações conjuntas em longo prazo ou permanentemente, demandando planejamento conjunto e integrado. Outra vantagem proporcionada pelas alianças estratégicas é melhoria na capacidade tecnológica, através do compartilhamento de habilidades pelos parceiros. (HITT et al, 2001)

PORTER (1996, p. 51), aborda que “Inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação.” A seguir, a figura 2 evidencia as inter-relações empresariais e os modelos de cooperação sendo: infra-estrutura, tecnologia, aquisição, produção e mercado.

Inter-relações de Infra-estrutura	Infra-estrutura da empresa					MARGEM
	Gerência de recursos humanos					
Inter-relações Tecnológicas	Desenvolvimento de tecnologia					
Inter-relações de Aquisição	Aquisição					
	Logística Interna	Operações	Logística Externa	Marketing & Vendas	Serviços	
	Inter-relações de Produção		Inter-relações de Mercado			

FIGURA 2 - INTER-RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Fonte: PORTER (1996, p. 309)

De acordo com PORTER (1996) as inter-relações de infra-estrutura estão relacionadas à estruturação e organização das atividades como gerência geral, planejamento, contabilidade, financeiro, jurídico, recursos humanos e gerência de qualidade, assim desenvolvendo atividades de apoio a toda cadeia e não a atividades individuais. Nas inter-relações tecnológicas é possível haver interação e cooperação no emprego de *know-how*, procedimentos e desenvolvimento de tecnologias para aperfeiçoamento de produtos e de processos. As inter-relações de aquisição referem-se à função de compra, possibilitando a aquisição de matérias-primas, insumos, serviços, peças e ativos como máquinas e equipamentos em conjunto. As alianças formadas segundo as inter-relações de produção envolvem a cooperação e compartilhamento de recursos pelas empresas na realização de atividades, fortalecendo e agilizando as operações. E ainda as **inter-relações de mercado** que dizem respeito à cooperação nas questões mercadológicas e de *marketing*.

A seguir no quadro1, segundo PORTER (1996), serão apresentadas as inter-relações empresariais e os principais meios de cooperação através das alianças estratégicas.

Inter-relações	Fonte de Inter-relações	Formas Possíveis de Compartilhamento
Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades comuns de infra-estrutura da empresa. - Capital comum 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento compartilhado de capital (financiamento) - Contabilidade compartilhada - Departamento jurídico compartilhado - Relações com o governo compartilhadas - Contratação e treinamentos compartilhados - Outras atividades de infra-estrutura compartilhadas
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia comum dos produtos - Tecnologia comum dos processos - Tecnologia comum em outras atividades de valor - Um produto incorporado ao outro - Interface entre produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento conjunto de tecnologia - Projeto de interface conjunto
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição conjunta
Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Localização comum de matérias-primas - Processo de produção idêntico ou similar - Procedimento de testes e controle de qualidade idênticos ou similares - Necessidades comuns de suporte de Fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logística interna compartilhada - Produção compartilhada - Instalações compartilhadas - Instalações de testes e controle de qualidade compartilhada - Atividades de produção compartilhadas - Infra-estrutura do local compartilhada
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Comprador comum - Canal comum - Mercado geográfico comum 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca registrada compartilhada - Venda cruzada de produtos - Pacote de vendas - Departamento de <i>Marketing</i> compartilhado - Força de vendas compartilhada - Rede compartilhada de suporte / serviço - Sistema de distribuição física compartilhado

QUADRO1: FORMAS DE COMPARTILHAMENTO ATRAVÉS DAS INTER-RELAÇÕES EMPRESARIAIS.

Fonte: Adaptado de PORTER (1996 p. 310, 311)

De acordo com PORTER (1996, p. 52), as alianças ou “as coalizões são acordos a longo prazo entre empresas que extrapolam transações de mercado normais, mas que não chegam a ser fusões totais.” Empresas independentes firmar coalizões ou alianças para alcançar alguns ou todos os

benefícios, como forma de ampliar os objetivos sem necessidade de ampliar a empresa, possibilitando o compartilhamento de atividades de valor entre empresas puramente independentes. As empresas superam dificuldades e obtêm vantagens competitivas através das alianças estratégicas ao executarem atividades estrategicamente importantes de modo compartilhado, assim, compensando competências insuficientes, acentuando a diferenciação e reduzindo os custos.

Para GULATI (1998), as alianças estratégicas são arranjos voluntários entre empresas com a finalidade de compartilhamento, troca e desenvolvimento de tecnologia, produtos e serviços em conjunto. As alianças estratégicas podem ser constituídas de várias formas, por motivos e objetivos diferentes.

Segundo YOSHINO et al (1996), quanto ao grau de cooperação às alianças podem ser identificadas em quatro tipologias:

1. Alianças pró-competitivas que são geralmente relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor bem como entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores;
2. Alianças não-competitivas que tendem a ser uniões entre ramos de negócios formados por empresas não concorrentes, sendo o nível de interação alto;
3. Alianças competitivas que são semelhantes às não-competitivas, mas diferentes porque os parceiros tendem a ser concorrente;
4. Alianças pré-competitivas que reúnem empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados.

Para ZACCARELLI (2000), independentemente do tipo de alianças estratégicas estabelecidas entre as empresas, alguns pontos importantes devem ser observados para aumentar as possibilidades de sucesso das mesmas, conforme segue no quadro a seguir:

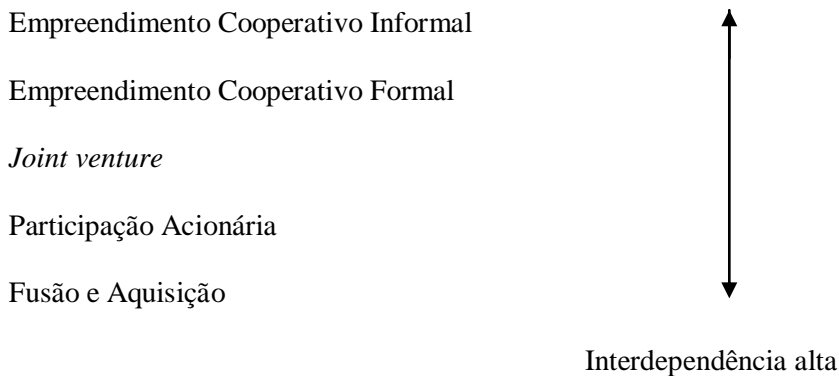
Item	Descrição
Ação	O que e quanto uma empresa fará pela outra.
Limite	Em que cada empresa fica limitada em sua liberdade de atuação.
Tempo	O prazo e as condições de término da aliança.

QUADRO 2: PONTOS IMPORTANTES A SEREM ESCLARECIDOS NA FORMAÇÃO DAS ALIANÇAS.
Fonte: ZACCARELLI (2000, p. 188)

De acordo com LEWIS (1992), as alianças se distinguem em função dos volumes de compromissos representados e do grau de controle estabelecido a cada parceiro. De forma geral, as alianças são estabelecidas envolvendo cooperação informal, formal, alianças de capital e através de redes de alianças estratégicas. As alianças firmadas a partir da cooperação informal estabelecem compromissos mútuos modestos, sendo que o controle na maioria das vezes ocorre em cada empresa separadamente, as empresas desenvolvem trabalhos em conjunto, porém sem vínculo contratual. Na cooperação formal são estabelecidos os compromissos de cada parceiro de forma explícita, através de contratos que estabelecem a forma de divisão do controle, bem como o compartilhamento dos possíveis riscos existentes na aliança entre as empresas. As alianças de capitais estabelecem investimentos, consórcios e alianças estratégicas, assim, evidenciando ainda mais a divisão do controle e os compromissos mútuos assumidos, pois existe a possibilidade de haver bens em comum, as responsabilidades e as atividades desempenhadas por cada empresa poderão variar em função do tipo de aliança firmada. As redes de alianças estratégicas podem envolver várias empresas e estabelecem conjuntos de organizações inter-relacionadas de várias maneiras quanto a forma de controle e compromissos, apresentando potencial para interferir em indústrias inteiras.

Para LORANGE (1996), as alianças estratégicas estão baseadas no grau de interdependência entre as organizações envolvidas. A figura a seguir expressa os graus de interdependências sendo: alta e de difícil reversão, passando pela intermediária, à baixa interdependência, de fácil reversão.

Opções de alianças estratégicas em termos de grau de interdependência.
Interdependência baixa



Fonte: LORANGE (1996, p. 16)

Segundo LORANGE (1996, p. 24):

As alianças estratégicas ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos. Têm numerosos propósitos e podem envolver elos verticais e horizontais entre as empresas envolvidas. Grande número de exemplos de alianças estratégicas pode ser encontrado nos setores automobilístico, de semicondutores, computadores, tecnologia da informação, telecomunicações, robótica, transporte aéreo e biotecnologia, entre outros.

Segundo DUSSAUGE et al (1999), as alianças estratégicas possibilitam que as empresas unam esforços em busca de objetivos comuns, porém conservando a independência e os interesses particulares, como mostra a figura a seguir:

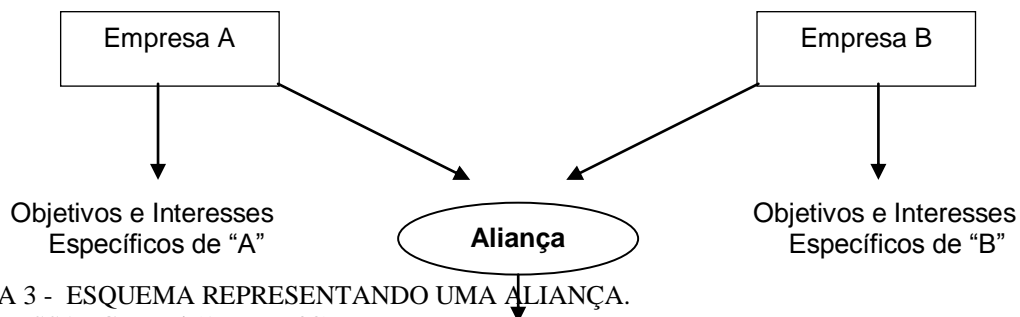


FIGURA 3 - ESQUEMA REPRESENTANDO UMA ALIANÇA.

Fonte: DUSSAUGE et al (1999, p. 12)

Objetivos comuns limitados

DOZ et al (2000), definem que as alianças estratégicas podem ocorrer de três formas diferentes, sendo: cooptação, co-especialização e a aprendizagem e internalização. A cooptação estabelece alianças estratégicas com a finalidade de potencializar a capacidade competitividade, transformando possíveis concorrentes e concorrentes atuais em aliados, compartilhando oportunidades estratégicas e competências diferenciadas, assim, desenvolvendo novos negócios, obtendo economias de escala e agregando valor às empresas.

As alianças formadas através do conceito de co-especialização buscam agregar valor pelo compartilhamento ou combinação de habilidades, competências, conhecimentos e recursos individuais de cada empresa, complementando e ampliando as capacidades exploratórias e competitivas.

Outro propósito das alianças estratégicas é a aprendizagem e internalização de conhecimentos e competências através do sinergismo entre as empresas, buscando o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos e desenvolvendo novos conhecimentos em conjunto.

Para o sucesso das alianças estratégicas entre as organizações é necessário haver compatibilidade de objetivos e equilíbrio nas situações de contribuições e benefícios, desenvolvendo expectativas realistas na parceria. Essas situações devem ser consideradas justas pelos envolvidos na aliança. Outro fator diretamente ligado ao sucesso das alianças, diz respeito a confiança entre os parceiros, pois havendo confiança mútua, a gestão da aliança estará toda voltada a busca de resultados e retorno aos envolvidos na aliança (SIMCHI-LEVI et al, 2003).

Segundo HITT et al (2001), se as alianças não forem desenvolvidas através de relacionamentos baseados na confiança, os envolvidos na parceria terão que dispor de muito mais esforços e recursos para monitorar as atividades desenvolvidas em conjunto.

LEWIS (1992, p. 101), “É possível aumentar o grau de certeza de uma aliança, através de regras mutuamente aceitas para os riscos que os parceiros querem resolver antecipadamente. A maior parte das regras focaliza as obrigações mútuas das empresas.” A seguir, no quadro serão demonstradas as principais causas de incertezas em uma aliança.

Incertezas Externas	
Ambiente econômico	Podem ocorrer mudanças na política governamental, nas condições da indústria (preço, tecnologia, etc.) ou em variáveis macroeconômicas.
Respostas do mercado	As reações dos clientes, fornecedores ou concorrentes são imprevisíveis.
Reações dos parceiros	Outros parceiros podem ser afetados.
Obrigações	Terceiros podem ser prejudicados pelas suas decisões.
Aprovações do governo	As autoridades podem não conceder os direitos necessários.
Incertezas Internas	
Metas	Não está inteiramente especificado aquilo que cada empresa espera que a aliança realize, nem seu próprio papel.
Competências dos parceiros	Uma das empresas pode não ter as forças necessárias.
Conflito latente	Premissas importantes não foram reveladas, ou as empresas podem não concordar com respeito a mudanças depois que a aliança estiver em andamento.
Falhas de planejamento	Tarefas importantes não foram detalhadas, devido à omissão, Complexidade, ou à necessidade de decisões posteriores.
Autoridade	Não está claro como serão tomadas as decisões chave.
Relações	Os parceiros podem não trabalhar bem em conjunto.
Desempenho	Os resultados esperados podem não ser atingidos.
Benefícios	Os parceiros não chegaram a um acordo a respeito de fixação de preços, alocação de receitas e divisão dos desenvolvimentos.
Compromissos	Os investimentos esperados, sua duração, o volume de negócios ou os direitos futuros não estão claros.
Oportunismo	Um parceiro pode querer tirar proveito do outro.

QUADRO 3 - CAUSAS DE INCERTEZAS EM UMA ALIANÇA

Fonte: LEWIS (1992, p. 102)

O agronegócio propicia o título de potência ao Brasil, sendo o setor agrícola um dos grandes responsáveis pelo superávit da balança comercial, devido principalmente à exportação de *commodities* agrícola, assim fica evidenciada a estreita relação que a agricultura estabelece com a economia nacional e com o desenvolvimento do país.

Vários são os fatores que interferem no setor rural, tornando assim a agricultura uma atividade relacionada a riscos e incertezas, sejam por condições climáticas, de fitossanidade, questões políticas, econômicas e de mercado, além de apresentar alto custo de ingresso, devido aos investimentos

necessários em máquinas e equipamentos específicos e benfeitorias para desenvolver a atividade exploratória. (SILVA, 2003)

Independentemente de qual cadeia produtiva encontram-se inseridas as unidades de produção no agronegócio, estas, além de serem eficientes, têm que ser também competitivas, ou seja, gerar produtos com a melhor qualidade possível pelo menor custo. A busca de alternativas para viabilização econômica do agronegócio tem que acontecer “dentro da porteira”, pois é justamente aí que o empresário rural tem maior poder de interferência e pode atuar para melhorar o fluxo de caixa e a rentabilidade do seu negócio. Uma das ferramentas de gestão que pode contribuir como alternativa para viabilização dos processos produtivos e esta “dentro das porteiras” é a formação de alianças estratégicas para utilização de máquinas agrícolas, no entanto, é preciso quebrar antigos paradigmas que dizem respeito à falta de integração na cadeia produtiva, assim lançando um desafio aos empresários rurais.

A prática do cultivo agrícola exige várias operacionalizações com máquinas e equipamentos durante o ciclo das culturas, a execução dessas atividades podem ser desenvolvidas na propriedade rural com máquinas próprias, pela contratação de prestação de serviço de empresas com recursos especializados e também através da efetivação de alianças com outras empresas rurais. A opção por uma das formas para realização das atividades depende dos recursos físicos existentes na propriedade ou do capital financeiro para aquisição dos mesmos, da possibilidade de contratação de prestação de serviço especializado ou pela implementação de um sistema inovador para execução das atividades. Este proporcionado pela aliança estratégica entre produtores rurais para utilização de máquinas agrícolas, somando os recursos disponíveis de cada unidade de produção e o nível de especialização dos mesmos para execução das atividades.

O estabelecimento de alianças estratégicas no agronegócio é mais comum no segmento da pecuária, destacando as alianças mercadológicas na cadeia da carne bovina e integrações entre as indústrias e produtores nas cadeias produtivas da carne de frango e suínos. A falta de organização e coordenação dos segmentos, implicam em não haver estratégias definidas para produção, com isso cada segmento desenvolve suas atividades de forma isolada, impactando em perdas, principalmente no que se refere à competitividade.

A otimização dos recursos físicos através do compartilhamento, fortalece as operações, propiciando redução do ciclo e dos custos de produção, trazendo resultados positivos para as empresas.

Segundo OLIVER (1990), o desenvolvimento de alianças entre empresas tem sido incentivado pelos resultados e por diversas melhorias obtidas, no que se refere principalmente às operações internas, consequentemente aumentando a eficiência operacional. Destacam-se entre essas melhorias a redução das perdas, do tempo de processamento e redução do custo unitário, resultando em maior retorno sobre os ativos.

A aliança estratégica formada a partir do conceito de co-especialização ou aliança complementar, segundo HITT et al (2001), do tipo vertical é a que apresenta maior interesse a esse estudo. Como já descrito anteriormente, DOZ et al (2000), definem as alianças estratégicas estabelecidas através da co-especialização, como alianças que procuram agregar valor pelo compartilhamento ou combinação de recursos, habilidades, competências, e conhecimentos individuais de cada empresa, complementando e ampliando as capacidades exploratórias e competitivas.

Inicialmente essas alianças podem ser baseadas em cooperações informais, desenvolvendo operações e atividades compartilhadas. E posteriormente, com o aperfeiçoamento das inter-relações entre as unidades de produção, tendo como consequência disso, o aumento do compromisso mútuo e a necessidade de controles mais específicos, em virtude da maior complexidade envolvida na parceria, seria interessante tornar a cooperação formal, assim, definindo critérios em relação ao sucesso e riscos envolvidos na aliança. (LEWIS, 1990)

A formação de alianças estratégicas podem ocorrer entre organizações do mesmo porte, ou ainda, entre uma organização maior que a outra ou mais conhecida, o importante é colocar em ação novas possibilidades que façam a diferença, através do compartilhamento das capacidades de cada

envolvido na parceria. A aliança tem melhores resultados quando cada parceiro reconhece as potencialidades do outro e que não consegue evoluir sozinho, sem o apoio e cooperação nos recursos.

Segundo NOLETO (2000), as principais características das alianças estratégicas são:

1. Compromisso de longo prazo;
2. Elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades, recursos e bens;
3. Relação recíproca com uma estratégia compartilhada e com objetivo comum;
4. Detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns;
5. Cada parceiro preserva sua identidade e autonomia;
6. Disposição de compartilhar e avançar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

Objetivos das alianças estratégicas, por (NOLETO, 2000)

1. Compartilhar riscos;
2. Compartilhar sucesso;
3. Obter economia de escala;
4. Acessar novas frentes de atuação;
5. Acessar tecnologia e conhecimento;
6. Ampliar sua atuação geográfica;
7. Resolver limitações financeiras;
8. Alavancar habilidades.

Para o sucesso futuro de uma aliança, o primeiro passo é começar com parceiros certos. A escolha errada dos parceiros pode representar perda de oportunidades e de tempo. No quadro a seguir, alguns critérios para escolha dos parceiros.

Critério	Medida
Força combinada	Exigências do mercado
Compatibilidade	Confiança e entendimento aceitáveis
Compromisso	Esforço necessário

QUADRO 4: CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS PARCEIROS

Fonte: LEWIS (1992, p. 239)

De acordo com LEWIS (1992, p. 238), quanto aos critérios de seleção dos parceiros:

A única razão para se buscar uma aliança é o fato dela ser o melhor caminho para alcançar seu objetivo. Assim, a escolha do parceiro deve se basear em uma definição precisa das suas necessidades prioritárias e daquilo que é mais crítico para satisfazê-las. É claro que nenhuma empresa fará um par perfeito. Da mesma forma, os parceiros em potencial verão falhas naquilo que você pode oferecer. Portanto, cada empresa deve satisfazer suas necessidades básicas e se ajustar ao restante.

Para NOLETO (2000), as empresas que pretendem desenvolver alianças estratégicas e crescer em seu ramo de atuação, têm um grande desafio, que consiste em selecionar os parceiros, avaliando os riscos e identificando as causas que justificam a aliança. A avaliação dos parceiros é fundamental no desenvolvimento da aliança, e alguns pontos devem ser observados, como: tempo de existência, atuação, imagem, credibilidade, ética, situação financeira, capacidade de investimento, projetos desenvolvidos e recursos humanos qualificados.

Segundo NOLETO (2000), quanto aos parceiros para formação da aliança estratégica é importante observar quatro etapas:

- Identificação;
- Valorização;

- Negociação;
- Implementação.

As quatro etapas são complementadas por oito critérios de suma importância para a efetivação da aliança:

1. Definir estratégias e objetivos;
2. Avaliar parceiros em potencial;
3. Avaliar as possibilidades e o que oferecer em troca;
4. Definir a oportunidade;
5. Avaliar o impacto da ação conjunta;
6. Avaliar o poder de “barganha”;
7. Planejar a integração;
8. Implementar a integração.

As alianças estratégicas entre as unidades de produção, devem ser estabelecidas a partir do pensamento que unidas serão mais fortes, e ainda, desenvolvidas com base na busca de resultados e objetivos comuns.

Segundo SILVA (2003, p. 21), a agricultura funciona em um sistema de mercado próximo a concorrência perfeita.

Isto significa que um produtor rural, individualmente, não consegue impor seu preço ao mercado (só poderá fazê-lo se agregar valor ao seu produto), logo, ele não é um *formador* de preço, mas sim um *tomador* de preço (tanto na compra dos insumos como na venda da produção). Em outras palavras, o agricultor não consegue atribuir preço aos seus produtos. Resta-lhe a opção de buscar maior produtividade e redução dos custos de produção para que possa viabilizar sua atividade.

A formação de alianças estratégicas na utilização de máquinas agrícolas tem como principal objetivo a união dos empresários rurais, para que os mesmos desenvolvam em suas unidades de produção, atividades relacionadas à operacionalização de máquinas agrícolas em conjunto, compartilhando os recursos disponíveis em cada propriedade rural. O principal intuito da aliança no setor agrícola para utilização de máquinas em conjunto, é suprir possíveis deficiências nas questões de máquinas e implementos e também a otimização desses recursos físicos, como meio de buscar a diluição dos custos fixos desses ativos e conseqüentemente a redução do custo de operação, assim favorecendo a relação custo/benefício das máquinas agrícolas, desta forma, contribuindo para a viabilidade da cadeia produtiva.

O conceito de variação dos custos em razão do uso, segundo HOFFMAN et al (1987), descreve que alguns dos custos dos capitais, permanecem iguais por unidade de tempo, independentemente do uso que se faz do bem (custos fixos por unidade de tempo) e outros, ao contrário, variam proporcionalmente ao uso.

SILVA (2003, p. 63), descreve:

....a intensidade do desfrutamento influi sobre a economicidade de emprego dos bens de capital (conseqüência altamente relevante) e, mais especificamente, que o uso resulta tanto mais econômico quanto mais intenso, o que interessa especialmente para o caso de máquinas, equipamentos, ferramentas, benfeitorias e animais de trabalho.

No processo produtivo das culturas agrícolas, sejam elas, culturas de verão ou inverno, cada qual apresenta alguma particularidade nas práticas de cultivo ou colheita, assim, conseqüentemente, ao que diz respeito à mecanização agrícola, exigem máquinas e implementos específicos para a realização das operações. Em função de tais especificidades, a

exploração agrícola demanda ao produtor rural, manter um parque de máquinas mínimo, para a execução das operações necessárias ao longo do ciclo de cada cultura, e quando não dispõe ou existe uma deficiência de um tipo de máquina para realização das operações, geralmente, se houver a disponibilidade recorre à terceirização na prestação de serviço.

Na prática da agricultura, outra característica impactante na mecanização agrícola, é a forma como é distribuída a utilização das máquinas, ou seja, em certas épocas do ano, existem períodos com demanda bastante grande de serviços, em compensação passam grandes períodos de tempo sem nenhuma utilização, resultando na pouca diluição dos custos fixos em função das horas efetivamente trabalhadas desses capitais, como exemplo prático pode-se citar as semeadeiras, plantadeiras e colhedoras de cereais.

A formação de alianças estratégicas com o objetivo de intensificação da utilização de máquinas agrícolas, através do compartilhamento de recursos, pode adquirir várias formas, dependendo das necessidades e do grau de interação entre os envolvidos na aliança. Inicialmente as alianças podem ter uma conotação de unir esforços para realização de atividades em conjunto, ou seja, um exemplo de interação nesse sentido pode ser explicitado, imaginando-se o processo de colheita de cereais em uma propriedade rural, que em condições normais levariam dez dias para ser concluído com os recursos exclusivos dessa unidade, no entanto, através da aliança e conseqüentemente o compartilhamento de recursos entre os produtores rurais, proporcionando a disponibilização do dobro de recursos pelos parceiros, a mesma operação de colheita poderia ser realizada em praticamente três dias, assim, aproveitando muito melhor as condições favoráveis a colheita. Concluída a atividade de colheita na primeira propriedade, esta compartilharia os seus recursos com as demais que a fortaleceram num primeiro momento, assim, agilizando o processo de colheita como um todo. Posteriormente ao término da colheita em todas as propriedades que contemplam a aliança estratégica, cria-se uma nova oportunidade de agregar valor a essas propriedades rurais, pois as colhedoras estariam disponíveis a prestarem serviços de colheita a terceiros, como forma de intensificação do uso das máquinas e aumento das receitas financeiras das propriedades, pelo recebimento da prestação de serviço terceirizado. Claro que esse tipo de interação, assim como todos os outros proporcionados pelas alianças estratégicas, necessitam que sejam definidas estratégias conjuntas e objetivos em comum, como também um planejamento integrado que garanta a melhor forma de alocação dos recursos entre os parceiros da aliança.

Em um segundo pensamento, estabelecendo a aliança estratégica a partir da troca de serviços essenciais entre as unidades de produção, estabelecendo um modelo um pouco mais complexo, ou seja, cada parceiro da aliança busca estabelecer especialização na execução de atividades específicas dentro do processo produtivo, desta forma, criando unidades de negócios. Esse modelo busca um sinergismo baseado no compartilhamento de especialidades.

O modelo descrito anteriormente apesar de parecer complexo, é bastante interessante no aspecto econômico, relacionado à menor necessidade de disponibilização de capital financeiro em ativos imobilizados, uma vez, que adotada a aliança estratégica baseada no compartilhamento de recursos, especificamente na troca de serviços, cada unidade de produção não necessitará manter um parque de máquinas completo, que contemple a execução de todas as operações relacionadas ao processo produtivo das culturas, e sim, apenas as máquinas e implementos necessários dentro da sua área de especialização.

O fator de distribuição geográfica entre as unidades de produção envolvidas neste tipo de aliança no setor agrícola, é um ponto a ser observado com bastante critério, haja visto, que grandes deslocamentos do comboio de máquinas, poderão causar perdas de tempo, impactando nos resultados.

A partir do modelo sugerido para a aliança estratégica na utilização de máquinas agrícolas, cada propriedade rural adota uma qualificação específica para o desempenho de operações no processo produtivo das culturas. Essa nova performance, possibilita a busca constante pelo aperfeiçoamento e pela melhoria, haja visto, que todas as suas forças estão voltadas para um único objetivo, ser o melhor naquilo que faz, conseqüentemente fortalecendo a aliança, melhorando os resultados dos aliados e aumentando a competitividade dos produtores, e porque não dizer do agronegócio. Outro benefício que poderá ser explorado pelos empresários rurais, em função da especialização nas operações mecanizadas, é a prestação de serviços a terceiros, em períodos e regiões oportunas.

A formação de alianças estratégicas na utilização de máquinas agrícolas pode ser também um dos grandes facilitadores ao acesso as tecnologias de ponta, disponibilizadas ao emprego na agricultura de precisão, pois atualmente essas tecnologias ainda têm um alto custo para aquisição, em muitos casos, inviabilizando a aquisição individualmente pelo produtor rural. Porém, a aquisição dessas tecnologias em conjunto, através das alianças, poderá diluir o custo inicial de aquisição, além de trazer grandes benefícios para os aliados, principalmente nas questões relacionadas à redução dos custos de produção das culturas pela racionalização na utilização de insumos agrícolas e aumento de produtividade pelo melhor emprego destes.

3. METODOLOGIA

O presente estudo baseia-se na metodologia da pesquisa exploratória, que visa de fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno. A pesquisa exploratória justifica-se em virtude de tratar de um fenômeno pouco conhecido (CERVO, 1983), no caso, alianças estratégicas na utilização de máquinas agrícolas, assim o estudo tem o objetivo de familiarizar-se e obter novas percepções sobre o tema.

De acordo com CERVO (1983, p. 56), “Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.”

A partir de tais estudos, descrevendo e explorando o fenômeno, é possível a formulação de conceitos e hipóteses significativas que irão possibilitar maior aprofundamento em posteriores pesquisas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, abordou-se o tema das alianças estratégicas na utilização de máquinas agrícolas, e em função da análise bibliográfica e do estudo realizado, foi possível perceber que o estabelecimento de alianças estratégicas através da co-especialização (DOZ et al, 2000) ou complementar, segundo (HITT et al, 2001), entre os parceiros, é uma forma importante e bastante válida para se buscar vantagens competitivas no setor agrícola e nas cadeias produtivas do agronegócio, propiciadas através do estabelecimento de metas e objetivos comuns e do planejamento integrado entre os aliados, compartilhamento recursos, habilidades e competências, para alcançar melhores resultados, com a máxima qualidade pelo menor custo de produção possível.

A implementação de alianças estratégicas no setor agrícola, propriamente dita, nos processos operacionais mecanizados, definem novos modelos de gestão dos negócios e uma revisão nos conceitos e na atual forma de trabalho dos produtores rurais, no entanto, emerge como uma grande possibilidade para a busca de melhores resultados, tanto em nível de eficiência, como de eficácia, além de representar uma alternativa de viabilização econômica para o agronegócio brasileiro.

Na teoria apresentada, os modelos sugeridos para implementação das alianças estratégicas na utilização de máquinas agrícolas, são hipóteses e preposições que dependem de estudos complementares futuros, para evidenciar com maior clareza as vantagens e desvantagens da implementação das alianças.

Pode-se afirmar que o agronegócio é um ramo de atividade em franco desenvolvimento, no entanto, com a concorrência acirrada, bem como com clientes cada vez mais exigentes, exige-se uma constante atualização do empreendedor que deseja se estabelecer neste ramo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMARGO, C. E. D. (Coordenador) **Manual Brasil agrícola**. S. Paulo: Ícone, 1986, p. 11.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. e SHANNON, H. Shipp. New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm. **British Journal of Management**. v. 7, 1996.
- DOZ, Yves L; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. **Coorative Strategy**. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.
- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 19, n.4, p. 293-317, May 1998, Special Issue.
- HITT, M. Ireland; D., Hoskisson. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. London: South-Western Publishing, 2001.
- LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOLETO, Marlova J. **Parcerias e Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SAMPAIO, P. A. **Reforma agrária e projeto de construção nacional**. Porto Alegre: Mundo Jovem, n° 280, Julho/97.

YOSHINO, Michael Y. RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS APLICADAS AO PROCESSO DE GESTÃO: ESTUDO DE CASOS EM INDÚSTRIAS TÊXTEIS

Victor Venícios Gasparelo
Antônio João Hocayen da Silva

RESUMO

Cada vez mais a competitividade vem exigindo mudanças dentro das organizações, exigências essas que exigem cada vez mais dos seres humanos a diversificação das competências, de tal modo que as pessoas buscam a ampliação e revisão de seus conhecimentos e habilidades e aumento contínuo das atitudes dos profissionais. As malharias de Imbituva vêm inovando e mudando suas estratégias a cada ano para enfrentar a concorrência dos produtos nacionais e importados, este estudo teve como objetivo principal analisar a aplicação de competências empreendedoras na gestão de indústrias têxteis de Imbituva caracterizadas por uma administração familiar. Para o estudo de caso foram entrevistados 3 proprietários de malharias, sendo dois donos de empresas de grande porte e outro dono de empresa de médio porte. Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas. Os dados foram analisados, selecionados e organizados em função do conjunto de competências de cada organização. A partir da análise dos dados foi possível constatar que nos três casos há uma uniformidade das competências aplicadas ao processo de gestão. Destaca-se que, nas três empresas analisadas, os empresários aplicam, em diferentes níveis, diferentes competências no processo de gestão organizacional, competências essas que são essenciais para o desenvolvimento e a manutenção do sucesso das empresas.

1. INTRODUÇÃO

No século do conhecimento, os empreendedores estão tendo papel fundamental em nossa economia, onde as empresas estão cada vez mais competitivas, eles vêm atuando como agente de mudança e de desenvolvimento, gerando riquezas emprego e renda para o país.

Diante dos desafios encontrados os empreendedores vem atuando como agente responsável pela mudança, criação, manutenção e gestão de suas organizações, aonde o conhecimento vem se tornando um dos recursos mais importante para a organização.

Cada vez mais a competitividade vem exigindo mudanças dentro das organizações, exigências essas que exigem cada vez mais dos seres humanos a diversificação das competências, de tal modo que as pessoas buscaram a ampliação e revisão de seus conhecimentos e habilidades e aumento contínuo das atitudes dos profissionais. As pessoas vêm a cada dia buscando melhoria e se interessando pelo seu desempenho, a fim de buscar o aperfeiçoamento de melhorias no desempenho da organização.

Os empreendedores podem fazer a partir da gestão de competência um mapeamento das competências organizacionais e profissionais da organização e de seus funcionários, a fim de identificar as suas competências para a realização de projetos e trabalhos, a fim do crescimento da organização.

Diante disso, buscou-se, por meio de um estudo múltiplo de casos, analisar a aplicação de competências empreendedoras na gestão de indústrias têxteis de Imbituva caracterizadas por uma administração familiar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMPETÊNCIAS

Diferentes enfoques têm sido dados aos estudos que abordam o tema competências, contudo, destaca-se que a maioria dos pesquisadores relaciona o conceito ao aumento da competitividade nas organizações, e em especial o processo de gestão das mesmas, bem como a aplicação nas atividades de gestão. O reconhecimento das competências organizacionais, também requer o conhecimento das competências individuais de cada indivíduo dentro da organização, pois uma organização depende da condução dos indivíduos que a compõem.

Segundo Fleury e Fleury (2004), o conceito de competências coletivas, vem estabelecer definições em “níveis de competências”, o que reconhece que dentro da organização a interdependência individual, ou seja, as competências perpassam os limites funcionais de uma organização. Em seu original latino, competência significava proporção, simetria (HOUAISS, 2001). Um indivíduo que analisa e toma frente às situações, age de forma correta diante da gravidade dos acontecimentos ocorridos é um indivíduo competente, ou seja, reage na mesma competência (simetria) que o problema ocorrido.

Com base em Perrenoud (2000) competência pode ser entendida como a soma de conhecimentos criativos de recursos (inteligências, habilidades, informações, saberes, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio), que podem ser utilizados por seus detentores como ferramentas de auxílio na resolução de problemas e na tomada de decisões.

De forma complementar, Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como um “saber agir (savoir faire) responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e

transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Na mesma direção, Rabaglio (2004, p. 17) define competência como “conhecimentos, habilidades e atitudes que são diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos”.

Considerando-se que a pessoa vai agregando valor a si e a organização à medida que vai adquirindo responsabilidade, pode-se destacar que não é necessário promovê-la. Um indivíduo pode aumentar o seu grau de responsabilidade sem ter necessidade de mudar de cargo na organização, onde chamamos de espaço ocupacional. Um indivíduo dentro da organização consegue a ampliação do seu espaço organizacional em função das seguintes variáveis: A necessidade da empresa e a competência dos indivíduos em atender a empresa.

Neste sentido, de acordo com Dutra (2001, p. 27) pode-se considerar que “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”.

No entanto não adianta estabelecer padrões criativos e empreendedores no plano abstrato das organizações, sem conceber que a versatilidade das estruturas estratégicas advém de ações de indivíduos que movimentam posturas adquiridas ao longo da trajetória pessoal e profissional (ENRIQUEZ, 1997 apud MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006, p. 2).

Portanto, pode-se concluir que espaço ocupacional dentro de uma organização é determinado de um lado pela empresa e suas necessidades e de outro pela capacidade das pessoas de atender as necessidades da empresa. Sendo, para tanto, essencial a existência de competências para que se conquiste certa eficiência organizacional.

2.2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Zarifian (2001), o modelo de gestão por competência começou a surgir por volta dos anos 80. Surgiu a partir da constatação de uma forte mudança no modelo de julgamento avaliativo que as empresas faziam de sua força de trabalho e das modificações exponenciais das práticas de gestão de recursos humanos.

Dutra (2002) apresenta alguns fatos para a adoção da gestão por competências que ajudam na reflexão das dificuldades da implantação do modelo na administração pública: foco no desenvolvimento ao invés do controle; abordagem baseada no processo em vez de uma abordagem baseada nos instrumentos; interesse conciliado em detrimento ao interesse da organização; foco no modelo integrado e estratégico em vez de no modelo construído por partes desarticuladas entre si. Para Dutra (2002), o processo de gestão de pessoas deve se analisado como um monopólio simples e flexível que garanta de forma transparente e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e organização e não se deve buscar observá-lo como uns subsistemas ou funções que são parte de um unificado maior.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competência é um processo contínuo dentro da organização, que envolve desde os postulados da formulação estratégica, responsável pela definição da missão, visão de futuro e pelo estabelecimento de objetivos estratégicos, incorporado os indicadores de desempenho de níveis e metas, até a identificação das competências que serão aplicadas para a concretização do desempenho esperado. Destacando-se ainda que a adaptação de gestão por competência pode contribuir para o processo de gestão por desempenho dentro da organização, dando maior qualidade ao trabalho e satisfação aos funcionários.

Para se adotar a gestão por competência pode-se partir de um mapeamento simples, identificando quais as competências organizacionais e quais as competências que os funcionários da organização possuem (conhecimento, habilidade e atitude), bem como aqueles que são essenciais e que estes funcionários terão que desenvolver para a realização de projetos e a busca do crescimento da empresa. Após o mapeamento a empresa inicia o oferecimento de incentivos e benefícios, visando despertar nos funcionários o interesse pelo desenvolvimento.

No mesmo contexto, Fleury e Fleury (2001, p. 30) definem a competência de um profissional como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O objetivo da gestão por Competência é identificar os pontos fracos dentro das competências organizacionais para o sucesso da organização, depois de identificado corrigi-los juntamente ao quadro de funcionários internos. Conseqüentemente, ao implantar um modelo de gestão por competência, a empresa induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade do trabalho e para o crescimento sustentável da organização.

Sendo assim, salienta-se que, conforme Maximiano (2000), as pessoas incumbidas de tomar decisões devem estar familiarizadas com a situação e com as fórmulas para enfrentá-la, além de os gerentes possuírem como tarefa à escolha dos problemas, pelos quais devem ser enfrentados, por eles próprios e os que devem ser delegados para seus subordinados. Implicando assim na observação de que as competências individuais e organizacionais manifestam-se em diferentes níveis organizacionais. As organizações têm a necessidade de estimular o desenvolvimento individual das pessoas para manter-se competitiva no mercado que atua, pois a gestão de competências individuais é que formará a competência organizacional tornando o conjunto competente, que se distingue das demais organizações.

2.3. EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

A história do empreendedorismo no mundo e no Brasil auxilia a entender as origens da atividade empreendedora. Para Fillion (1991) a palavra ‘empreendedor’ vem apresentando conceitos que variam de acordo com o país e a época. No final do séc. XVII, empreender era fazer qualquer coisa significativa. Já no séc. XVIII, um empreendedor era a pessoa responsável pela criação de projetos e empreendimentos. No final do séc. XIX e início do séc. XX surgem os empreendedores no setor automobilístico que vão definitivamente incorporar o empreendedorismo no ambiente organizacional.

Com base em Schumpeter (1984), pode-se compreender o empreendedor como o indivíduo que se diferencia em relação ao grupo, por ter a capacidade de modificar a ordem econômica existente, por meio da exploração dos recursos materiais e tecnológicos existentes, ou pela introdução de novos produtos, ou ainda pela criação de serviços e novas formas de organização (BRANDÃO, 2007, p. 25).

“A criação de novos empreendimentos muitas vezes decorre das oportunidades que são percebidas e aproveitadas por meio de uma intensa mobilização para a obtenção dos recursos necessários para concretizá-los” (JARILLO, 1989; SHANE; VENKATARAMAN, 2000 apud BRANDÃO, 2007, p. 25-26). O empreendedorismo se tornou nos últimos anos objeto de estudos em função das mudanças constantes no cenário mundial dos negócios e da busca incessante em explicar os impactos de tais mudanças nas organizações, bem como nos

processos de gestão. O tema é definido a partir das ações realizadas pelos indivíduos tidos como empreendedores, que resultam em um padrão cultural de comportamento.

Por sua vez, Hisrich e Peters (2004) definem empreendedorismo como capacidade “de criar algo novo com valor, no sentido de se dedicar tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. Conseqüentemente, “empreender é saber gerir seus negócios em um ciclo de vida prolongado, obtendo retorno significativo de seus investimentos. O termo empreendedor – do francês *entrepreneur* – significa aquele que assume riscos e começa algo novo” (SANDRONI, 2002 apud ANTUNES; DALFOVO, 2005, p. 327). Para Robbins e Coulter (1998, p. 53) “em um ambiente incerto, os riscos associados com o início de um novo negócio são altos. Ainda assim, isto não impede que as pessoas persigam em seus sonhos de se tornarem empreendedores”.

O surgimento de novos empreendedores é fundamental para o fortalecimento da economia e é a oportunidade de desenvolvimento e menos desemprego. O desenvolvimento de novos empreendedores é fundamental para o crescimento do país, mas para que isso ocorra é preciso ter muito planejamento e risco calculado para que o empreendimento seja bem sucedido.

2.4. COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

O conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994 apud HONMA, 2007, p. 34) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e gerenciamento. A arte de criar e gerenciar um pequeno negócio está relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição.

Competência empreendedora pode ser considerada como tipo de característica superior que destaca os indivíduos, denominados competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude. Além disso, esses traços são influenciados pela experiência de cada um, a sua educação tradicional e familiar (MAN; LAU, 2000). Segundo Carbone et al. (2006, p. 49) a gestão por competências “propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

A formação de novos empreendedores é possível por meio do desenvolvimento de suas competências, como afirmam Vieira et al. (2003), que podem ser de nível individual, grupal ou organizacional. As competências podem ser definidas como a habilidade de unir e combinar os elementos necessários ao empreendimento de determinada ação baseada em um resultado pretendido (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Para Vieira et al (2003), só é possível a formação de novos empreendedores a partir de suas próprias competências, que podem ser individualmente, grupalmente ou organizacionalmente.

A análise da competência, sob a perspectiva de Feuerschütte e Alperstedt (2008), remete à associação entre competência e o processo de aprendizagem, isto é, à idéia de que a ela se expressa na ação em determinado contexto e sob a égide de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos dos indivíduos. Por outro lado, Salazar e Oliveira

(2003) conceituam as competências empreendedoras como sendo uma função das capacidades diferenciadoras (p.ex: relações de negócios, conhecimento do negócio, qualidade e inovação) e estratégias operacionais na gestão empresarial.

Salazar e Oliveira (2003) conceituam competência empreendedora com sendo uma função das capacidades diferenciadoras (p.ex: relações de negócios, conhecimento do negócio, qualidade e inovação) e estratégias operacionais na gestão empresarial.

Feuerschütte e Alperstedt (2008) fazem uma análise da competência empreendedora que é uma relação entre competência e a capacidade de aprendizagem, ou seja, à idéia de que a ela se expressa na ação em determinado contexto e sob a égide de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos dos indivíduos.

Os verdadeiros empreendedores atuam no sentido de desobstruir ou desbloquear algumas rotas, conforme Wilkinson e Amâncio (2008), preenchendo descontinuidades existentes nas redes. Geram, assim, novas rotas e expandem o mercado, logo as competências empreendedoras de relacionamento podem representar indicação de como o empreendedor desenvolve suas capacidades de atuação em rede e como ele consegue potencializá-la. Feuerschütte e Alperstedt (2008) ressaltam que o empreendedor está constantemente articulando pessoas e recursos para empreender, analisando tendências e esforçando-se no desenvolvimento de idéias inovadoras com novos significados.

Conforme Wilkinson e Amâncio (2008), os empreendedores tem como função de desobstruir ou desbloquear algumas rotas, preenchendo descontinuidades existentes nas redes, gerando assim novas redes e abrindo novas oportunidades de mercado, as competências empreendedoras de relacionamentos mostra a capacidade que o empreendedor consegue atuar em rede e potencializá-las. Conforme Feuerschütte e Alperstedt (2008), os empreendedores estão constantemente mudando pessoas e recursos para empreender, visualizando as oportunidades e desenvolvendo idéias inovadoras com novos resultados.

As competências relacionais são fontes geradoras de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor. Esse desempenho interativo é desenvolvido pela confluência de esforços entre os atores organizacionais, na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora (FILION, 1999).

Para Filion (1999), as competências relacionais atuam como fontes de geração de identificação de oportunidades e geração de negócios através de captação e utilização de recursos inerente à rede pessoal do empreendedor. Esse desempenho interativo é desenvolvido pela confluência de esforços entre os atores organizacionais, na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora. A interação na rede de negócios constitui componente primordial da atividade empreendedora, condição que reforça a natureza coletiva do empreendedorismo. A relacionalidade acessa o compartilhamento de idéias e ações, além de potencializar o desenvolvimento de competências empreendedoras geradoras de ganhos mútuos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006). Portanto, a competência relacional consiste na capacidade integrada dos atores que facilitam a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de vínculos mutuamente satisfatórios, sob a égide de compromissos, confiança, boa reputação, expertise e capacidade de negociação com parceiros (BRUSH; GREENE; HART, 2001; PHAN et. al., 2005).

Em sua revisão teórica sobre o assunto, Martin e Staynes (1994) concluem que podem existir diferenças consideráveis em relação às competências entre os proprietários e gerentes de pequenas empresas e proprietários de grandes empresas. Além disto, é possível identificar algumas competências universais, mas dentro de cada setor, existem diferenças baseadas no

contexto do ambiente interno e externo, como o grau de maturidade de um empreendimento, a natureza do setor, e o modelo de gestão e controle.

3. METODOLOGIA

Conforme salienta Gil (1996, p. 46) “a pesquisa que objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Sendo assim, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva por buscar identificar e descrever as características dos fenômenos que são base do estudo, a pesquisa descritiva busca apresentar detalhadamente as informações encontradas.

Godoy (1995, p. 63) “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois busca entender um fenômeno específico em estudo, sem se preocupar com a quantificação das informações coletadas. Para Roesch (1999, p. 155) a pesquisa qualitativa “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano”.

De acordo com Richardson (1999, p. 80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” caracterizam-se como estudos que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

De acordo com Gil (1999) a pesquisa explicativa procura identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, por explicar a razão e o porque das coisas, esse tipo de pesquisa é o que mais aproxima o conhecimento da realidade.

O presente estudo foi realizado com gerentes de indústrias têxteis familiares de Imituva com o propósito de analisar a aplicação de suas competências empreendedoras no processo de gestão das empresas, para tanto, a metodologia utilizada foi o estudo de caso, que segundo Gil (1999) é caracterizado por permitir um conhecimento amplo e detalhado, o que seria praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Nesse sentido Fachin (2002, p. 42) estabelece que o estudo de caso pode ser “caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados”.

Sendo assim, destaca-se que o estudo de caso deve ser exposto de maneira sistemática que permite uma melhor visualização e interpretação dos dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, contendo um roteiro de entrevista pré-estabelecido. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativa, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. Assim, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e suas experiências cotidianas, influencia a elaboração do conteúdo da pesquisa.

O roteiro de entrevista semi-estrutura foi elaborado a partir do modelo proposto por Honma (2007) que em seu estudo buscou analisar como são utilizadas as competências

empreendedoras pelos proprietários de hotéis de pequeno e médio porte, no setor hoteleiro da cidade de Curitiba – Paraná.

O universo de pesquisa do trabalho foi formado pelos empreendedores proprietários das indústrias têxteis familiares de Imbituva, onde foram entrevistados 3 empreendedores a fim de pesquisar como eles aplicam suas competências empreendedoras ao processo de gestão. Para a escolha dos entrevistados foram levadas em consideração as adversidades enfrentadas pelos empresários no início do empreendimento, o conjunto de dificuldades e como eles superaram os desafios.

Após a realização das entrevistas, em julho de 2010, foi feita a transcrição e a análise dos dados. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, esta análise foi feita por meio da descrição, explicação e interpretação dos dados, tendo-se como norte as competências empreendedoras.

A partir do exposto por Martins (2000, p. 47), destaca-se que por meio da análise de conteúdo, “o investigador irá classificar os dados, dando-lhes ordem ou colocando-os nas diversas categorias, segundo critérios que facilitem a análise e interpretação em face dos objetivos da pesquisa”.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA X

A empresa X conta com 3 sócios proprietários, onde foi entrevistado o sócio fundador, que tem 37 anos, possui 2º Grau Completo e tem curso técnico em contabilidade.

A empresa X foi inaugurada no ano de 1991, localizada na região centro-sul do Paraná, o interesse do proprietário pelo setor de malharia foi se despertando desde o tempo de escola, onde se ouvia falar muito sobre o comércio de malhas. A vontade de ter seu próprio negócio e a necessidade de trabalhar surgiu à idéia de ter uma pequena confecção, por ser um nicho de mercado na época e por não ter outra opção para abrir um negócio.

No início a empresa contou com apenas os próprios sócios, com o tempo o empreendimento foi evoluindo e crescendo, hoje é uma das maiores empresas de malhas que a cidade possui.

Para garantir o crescimento constante a empresa vem investindo a cada dia em tecnologia e inovação de seus produtos, o empresário enfatiza bastante a qualidade de seus produtos, um diferencial que a empresa a cada ano vem inovando. Atualmente, a empresa conta com 18 funcionários, sendo que 3 deles são responsáveis pelo controle de qualidade.

Hoje a empresa possui a sua própria cede, conta com uma ampla tecnologia, uma delas são as máquinas importadas onde fazem vários trabalhos complexos e uma máquina que faz a “peça pronta”, onde a peça já sai pronta da máquina para uso, a empresa coloca todo o seu enfoque na diversificação e qualidade de seus produtos, para a maior satisfação de seus clientes, a empresa vem crescendo a cada ano e aumentando a diversificação de seus produtos e a satisfação de seus clientes, atraindo assim a cada ano maior número de consumidores.

4.1.1. Competências Empreendedoras Aplicadas à Gestão Empresarial

Após o término de seus estudos o empresário da empresa X constatou a oportunidade de abrir um pequeno negócio, atuando como empresário, pois era uma vontade desde pequeno em ter sua própria empresa, sendo assim, percebe-se de acordo com os dados coletados, que o

mesmo apresentou competências e habilidades direcionadas à avaliação de oportunidades de mercado, identificando assim um nicho rentável para abrir o empreendimento.

“É do tempo de escola, muito se falava nas malharias, e isso foi despertando cada vez minha vontade de ter o meu pequeno negócio” (Empresário x).

A opção pelo ramo de confecção foi um nicho de mercado que o empresário encontrou na época, principalmente pelo bom desempenho do setor e também por se tratar de uma atividade lucrativa, e o ramo estava em expansão na cidade, se não fosse a opção pelas malhas, percebe-se que seu destino seria trabalhar como funcionário em empresas locais.

“Por se tratar de uma atividade lucrativa e por que a minha cidade é um pólo, isso facilitou tudo na época é o que tinha de mais oportunidade, se não fosse optar pelos estudos, outra saída seria só trabalhando de funcionário de alguma outra atividade econômica da região” (Empresário x).

Destaca-se que, de acordo com os dados coletados, para se abrir um negócio no setor é necessário um conhecimento amplo, contudo, na época não se encontrava mão de obra qualificada e o empresário precisou fazer vários cursos os quais não estavam disponíveis na região, conduzindo assim a um processo de aprendizagem com a própria prática, por meio de acertos e erros.

“É bom saber um pouco de tudo, tive que fazer cursos de tecelão, overloque, remalhadeira, corte e costura, e tudo mais, fui aprendendo com a própria prática principalmente a parte comercial” (Empresário x).

Pode-se constatar ainda que o senso de oportunidade utilizado pelo empresário na época foi determinante, haja vista que, existiam diferentes dificuldades e não se tinha matéria prima para suprir as necessidades do mercado.

“A principal dificuldade era a falta de matéria prima para o setor, hoje a diversidade é grande” (Empresário x).

Em relação à prática profissional do empresário, destaca-se o processo de comunicação como uma competência que foi essencial para o sucesso do empreendimento. De acordo com os dados, percebe-se que o relacionamento do empresário com os funcionários é adequado e a equipe de colaboradores é eficiente e está preparada para atender às necessidades da empresa.

A integração do empresário com a equipe também é uma característica predominante na empresa, onde é mantido um canal aberto para opiniões e o empresário procura fazer reuniões de acordo com a necessidade da equipe para manter sempre uma harmonia no grupo.

“Temos uma equipe participativa e integrada para o sucesso” (Empresário x).

“Deixamos sempre um canal aberto para melhorar a qualidade e o dia a dia de trabalho de cada um deles” (Empresário x).

A empresa oferece treinamento para os colaboradores na medida em que necessidades individuais vão surgindo. A própria empresa é responsável pelo treinamento, pois percebe-se que há um interesse em ‘modelar’ o funcionário de acordo com as atividades internas da organização, tornando-os profissionais competentes dentro de suas áreas de atuação.

“O treinamento é feito conforme a necessidade, dentro da própria organização” (Empresário x).

Ainda em relação à competência comunicação, destaca-se de acordo com os dados coletados, que o empresário mantém ainda relacionamento próximo com fornecedores, em

virtude de parcerias que foram constituídas ao longo dos anos, o que proporciona maior agilidade para a empresa em relação às novidades que surgem no setor, antecipando-se assim aos concorrentes.

A partir dos dados coletados, destaca-se o nível de comprometido da empresa com os clientes. Tal comprometido é traduzido em um elevado entusiasmo com o futuro, garantindo assim sustentabilidade de esforços e perspectiva de crescimento elevada, conduzidos pelo processo de planejamento estratégico de longo prazo desenvolvido com o intuito de garantir a efetivação dos objetivos organizacionais e a ampliação de suas instalações, visando o crescimento, fortalecimento e competitividade organizacional.

“Sempre estamos atingindo os objetivos, normalmente são para ampliação das instalações e compras de novos equipamentos” (Empresário x).

A empresa não conta com crenças e valores definidos, mais o proprietário conta com uma filosofia que é fundamental para o andamento da organização. Contudo, a busca pelo bom desempenho superior e a excelência em atendimento é constante dentro da organização, destacando-se as políticas de qualidade em produtos como uma peça chave para o sucesso da organização.

“Clareza nos objetivos, princípios, onde temos nossos objetivos claros e os princípios definidos” (Empresário x).

Sendo assim, é possível constatar que a o planejamento é uma competência importante do empresário e um diferencial para a empresa. A visão do entrevistado para os próximos anos é positiva, haja vista que, os principais concorrentes são os mercados Asiáticos, principalmente a China e para vencê-los a empresa conta com um diferencial em seus produtos que é a questão da qualidade e a diferenciação, disponibilizando ao mercado produtos inovadores.

“O maior concorrente é o mercado Asiático, o que estamos fazendo é o que eles não fabricam, é o diferenciado” (Empresário x).

A competência planejamento é essencial neste setor, tendo em vista que, de acordo com os dados coletados, é possível perceber que a entrada de capital na organização se dá em um curto período de tempo, o período de safra da região, sendo essencial para tanto, um planejamento eficiente em relação à mão-de-obra, compra de matéria-prima, máquinas e equipamentos, bem como estratégias de venda. Sem tais ações, dificilmente a empresa teria se mantido no mercado ao longo dos anos.

Em conformidade com o processo de planejamento, desta-se que o empresário controla a empresa com rigor, realizando, regularmente, avaliação individual de desempenho dos funcionários, para garantir assim maior eficiência, além da prestação de serviços de qualidade, atendendo ao padrão exigido pelo mercado. Destaca-se em relação à resolução de problemas, analisando todas as situações antes de tomar decisões, levando em considerações fatos passados para decisões futuras, enfatizando assim um processo de aprendizado organizacional.

Do conjunto de competências, a partir dos dados analisados, destaca-se que na visão do empresário as mais importantes são, em primeira instância, a ‘*Visão estratégica/planejar*’, e em seguida, ‘*Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa*’.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA Y

A empresa Y conta com 2 sócios, a administradora da empresa que tem 43 anos, possui o 2º Grau Completo, é formada em magistério e técnica em contabilidade. A empresa foi inaugurada no ano de 1995, localizada na cidade de Imbituva – PR, o interesse da proprietária pelo seguimento de malhas foi se despertando quando houve o interesse de deixar de ser dona de casa e abrir o seu próprio negócio.

Seguindo como exemplo seu irmão, sua mãe e outras empresas que já atuavam no ramo de confecções e estavam obtendo bons resultados financeiros, a empresária optou pelo mesmo seguimento. No começo do empreendimento a proprietária contava apenas com 2 funcionários, com o tempo a empresa foi evoluindo e crescendo, hoje é uma das maiores que a cidade possui.

A empresa vem crescendo e investindo a cada ano que passa, a empresária se diferencia das demais pela qualidade de seus produtos e a diferenciação de modelos, uma característica da empresa é todo ano estar inovando e nunca repedir o mesmo modelo, hoje a empresa conta com 15 colaboradores. Atualmente a empresa conta com a sua própria sede, possui máquinas importadas e modernas para diferenciar-se dos demais concorrentes, possui uma ampla loja com estacionamento próprio, bom atendimento e uma ampla variedade de produtos.

4.2.1. Competências Empreendedoras Aplicadas à Gestão Empresarial

A empresária vendo a necessidade de fazer algo diferente do que ser dona de casa e vendo os bons resultados e a oportunidade de negócio lucrativo que estava ocorrendo ao seu redor, resolveu abrir uma pequena empresa de confecções juntamente com o seu marido. Desse modo, destaca-se que a empresária demonstrou assim capacidade de identificação e avaliação de oportunidades de mercado.

“Tive vontade de abrir meu próprio negócio, então achei que este era o melhor pra mim, a exemplos de outras empresas que já atuavam no ramo e estavam dando bom resultado” (Empresário y).

A empresária optou pelo ramo de confecções tento em vista que era a melhor opção para a época, aproveitou a oportunidade que estava ocorrendo e seus conhecimentos técnicos sobre o assunto. Além de identificar o ramo adequado, para abrir um negócio no ramo, foram necessários conhecimentos de confecção, costura e como operar equipamentos.

Contudo, ainda que fosse uma boa oportunidade, algumas dificuldades foram encontradas pela empresária, como à falta de mão de obra qualificada juntamente com a pouca opção por matéria prima e a falta de recursos para poder investir em máquinas importadas, apesar dos obstáculos encontrados pelo caminho a empresária teve habilidade suficiente para superar as dificuldades e se tornar uma das empresas pioneiras para a cidade de Imbituva, conforme relato a seguir:

“Mão de obra especializada, falta de capital inicial para compra de matéria prima e equipamentos” (Empresário y).

A empresa conta com uma excelente comunicação com os seus funcionários, um relacionamento amigável, a transparência na hora da venda com os seus clientes, de acordo com os dados coletados a empresária têm uma boa relação com os seus colaboradores sempre dialogando e trocando opiniões para um melhor desempenho dentro da fábrica, ressalta ainda que tem que trabalhar em conjunto e união, uma união que se quebrado o elo dificulta o

trabalho de todos, competência esta que é desenvolvida e fortalecida pela empresária desde o início da organização.

“Relacionamento amigável, sempre trocando idéias e informações para um melhor desempenho dentro da fábrica, eles precisam trabalhar em conjunto e em união, é uma corrente que se quebrado o elo dificulta o trabalho de todos” (Empresário y).

A empresa não faz reuniões com os seus funcionários, a empresária relatou que as dificuldades e os problemas rotineiros vão sendo resolvidos na mesma hora que surgem, não deixando nada para depois, uma competência muito importante que é a resolução de problemas no ato do ocorrido, que tende a tornar mais eficiente o processo diário da organização. Em relação ao treinamento cada um é treinado em sua área específica, modelando o funcionário de acordo com a sua própria atividade. Os treinamentos são feitos dentro da própria empresa, assim os treinamentos acontecem de acordo com as necessidades da organização.

“Cada um é preparado dentro da sua área específica, com treinamentos aqui dentro da empresa até que estejam preparados para assumir sua função” (Empresário y).

Em relação às competências de comunicação, a empresária tem um ótimo relacionamento com os seus fornecedores, eles fazem visitas periódicas sempre trazendo novidades e inovações para a empresa. Quando surgem conflitos a própria empresária procura resolver sozinha, nunca passa a tarefa para ninguém.

Um dos maiores parceiros da empresa é o SEBRAE, ele vem fazendo um trabalho de consultoria e assistência para a empresa, orientando nas questões administrativas e financeiras. A parceria com o SEBRAE vem proporcionando melhorias tanto para a empresa como para os clientes, a empresa evolui em seu ambiente externo e interno, trazendo uma melhor qualidade de vida para os seus funcionários, melhoria no ambiente de atendimento de seus clientes e principalmente na organização da empresa.

A partir dos dados coletados, pode-se perceber o comprometimento da empresa com os clientes, a empresa prioriza o bom atendimento e a qualidade de seus produtos, buscando sempre a satisfação de seus clientes e a transparência na hora do atendimento de forma que seus clientes fiquem seguros na hora de realizar a compra.

“Temos que mostrar aos nossos clientes os produtos que temos para que eles se sintam seguros na hora da compra” (Empresário y).

A empresa não possui crenças e valores definidos, conta com uma filosofia e passa para os seus colaboradores que para atingir um objetivo precisa ter muita força de vontade e determinação para alcançar as metas estabelecidas, otimismo e persistência, de acordo com os dados coletados, destaca-se que no início foi difícil, mas com o passar do tempo a empresa foi evoluindo e a cada ano que se passa à empresa tem um crescimento considerável. Contudo, tal resultado foi conquistado em função do envolvimento da empresária, conforme relato a baixo:

“Muita força de vontade e determinação, otimismo, persistência” (Empresário y).

A partir dos dados coletados, destaca-se que a principal dificuldade para tocar o empreendimento é a concorrência acirrada, a falta de mão de obra especializada, contudo a empresa faz um planejamento a cada ano, planeja quais os equipamentos que vão ser adquiridos, quanto de matéria prima precisa ser comprada e a contratação de novos funcionários e ainda se os investimentos serão realizados com capital próprio ou com financiamento. A empresária salientou que desde o início a empresa vem apresentando um crescimento constante, nos últimos anos a empresa adquiriu máquinas importadas e obteve

uma melhoria nos equipamentos de arremate, a empresária preza pela boa qualidade e a diversificação de seus produtos, garantindo assim a satisfação de seus clientes.

“Um dos nossos maiores problemas é a concorrência desleal como, por exemplo, os produtos da China, também temos dificuldade de encontrar mãos de obra especializada, matéria prima de boa qualidade, além de outras coisas, E feito um planejamento para cada 3 anos no Maximo com o objetivo de compras de equipamentos, de maquinários, e contratação de funcionários a cada 1 ano” (Empresário y).

“Tivemos um crescimento de 10% ao ano, esperamos que continue assim ou ainda melhor” (Empresário y).

A organização sempre procura um diferencial em relação aos concorrentes, para vencer a concorrência estrangeira e chamar a atenção dos seus clientes, a empresária faz um diferencial em suas peças, fazendo trabalhos mais complexos, buscando inovações em seus produtos, uma vantagem competitiva das demais empresas.

“Um dos nossos principais concorrente externamente é o mercado estrangeiro, os concorrentes diretos o estado de minas gerais e rio grande do sul, para chamar a atenção do publico fazemos uma modelagem diferente e damos ênfase para a questão da qualidade para agregar valor no produto” (Empresário y).

Com a consultoria do SEBRAE, ouve uma mudança no gerenciamento da empresa, a avaliação dos funcionários é feita diariamente, os problemas são resolvidos na hora, a empresaria quase sempre consegue desempenhar todas as suas tarefas, mas é muito difícil, pois são muitas coisas a serem feitas, as principais habilidades e atitudes para a empresária são empenho para fazer as tarefas e dedicar quase todo o seu tempo para a organização.

“Houve algumas mudanças a partir de consultorias que foram feitas dentro da empresa que nos ajudaram a fazer um melhor gerenciamento” (Empresário y).

De acordo com os dados coletados, a empresária, para adquirir novos conhecimentos para a organização, faz pesquisas, treinamentos e principalmente troca de informações com outros empresários, o curso que ela gostaria de fazer é capacitação interna para um melhor gerenciamento da empresa, para tomada de decisões, fazendo uma avaliação de riscos, analisando os prós e os contra e usando o bom senso.

“É feito uma avaliação dos riscos, trocando muitas idéias e principalmente usando o bom senso, Uso a intuição e é pensando muito bem ates de tomar qualquer decisão somando os prós e os contras” (Empresário y).

Os pontos mais importantes para a empresária são *‘Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa’*, *‘Comprometer-se/assumir responsabilidades’* e *‘Ter visão estratégica/planejar’*.

4.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA Z

A empresa Z conta apenas com uma proprietária a qual possui o 2º Grau Completo, é formada em magistério e técnica em contabilidade. A empresa foi inaugurada no ano de 2002,

localizada na cidade de Imbituva – PR, o interesse pela proprietária no ramo de confecções se deu em virtude de necessidade financeira e pela vontade de ter um empreendimento.

Seguindo o exemplo da própria família e da cidade por já estar considerado um pólo comercial de malhas a empresária optou pelo ramo das confecções, um negócio que já estava dando certo. A empresária vem crescendo constantemente, visando sempre a diversificação e a boa qualidade de seus produtos.

Hoje a empresa Z está localizada na região central da cidade, onde se situam várias empresas do mesmo ramo ao seu redor, um diferencial para a organização, onde leva uma vantagem em relação aos concorrentes devido ao grande porte das malharias ao seu redor.

4.3.1. Competências Empreendedoras Aplicadas à Gestão Empresarial

A empresária com uma grande vontade de abrir um negócio, a necessidade financeira, cansada de ser dona de casa e vendo os bons resultados que o ramo de confecções estava oferecendo, resolveu abrir o seu próprio negócio. Sendo assim, observa-se que além de sua capacidade em identificar e analisar uma oportunidade de mercado, a empresária lançou mão de interesses pessoais, conforme relato a seguir:

“Era do lar, o que levou a abrir um empreendimento foi a necessidade financeira, e a vontade de ter um empreendimento” (Empresário z).

A idéia pelo ramo de confecções se deu porque Imbituva já estava se tornando um pólo de malhas e pelos bons resultados que as empresas estavam obtendo, não encontrando outra oportunidade tão lucrativa como a de confecções a empresária identificou ai uma boa oportunidade de obter retornos financeiros e ainda satisfazer seus interesses próprios.

“Por já existir varias malharias na cidade, e o negocio já estava dando certo com outras pessoas da família, e por eu estar parada em casa e ter a vontade de ter o meu próprio negocio” (Empresário z).

A proprietária contou que para abrir o seu negócio não precisou de nenhum tipo de conhecimento específico, pois já tinha conhecimento sobre o assunto, para superar as dificuldades precisou ter muita força de vontade, ter esforço de aprender com o próprio ambiente de trabalho e muita dedicação.

“Ter esforço de apreender com o próprio ambiente de trabalho, e muita força de vontade, para superar as dificuldades e também o apoio da família, pois na época de vendas tem que se dedicar de domingo a domingo” (Empresário z).

As principais dificuldades encontradas para abrir o negócio na época estão relacionadas com mão de obra sem qualificação. Hoje existe a associação das malharias de Imbituva que vem ajudando, incentivando, oferecendo curso e treinamento aos empresários, se tornando uma das principais aliadas das malharias de Imbituva.

“Mão de obra qualificada, hoje seria mais fácil, pois a mais recurso e conhecimento, também tem a associação das malharias, que constantemente está promovendo treinamento e cursos de especialização” (Empresário z).

Quanto à prática profissional, a empresária conta com uma excelente comunicação com os seus funcionários, considera que os colaboradores têm um papel fundamental, por não possuir equipamentos eletrônicos, o serviço de tecelagem é feito manualmente, a empresária

conta que nunca houve atritos com os seus colaboradores e os considera como excelentes companheiros.

“É uma relação boa, nunca houve atritos com funcionários e são bem companheiras”
(Empresário z).

A integração com a sua equipe é muito boa, a empresária não age sempre como patroa mais sim como amiga auxiliando no que for necessário, não só na questão profissional mais também nos assuntos particulares, uma relação que auxilia no desempenho de seus funcionários na organização.

“Não me comporto como patroa, fazendo integração da equipe e agindo como patrão amigo, sempre que necessário para um maior ambiente de trabalho” (Empresário z).

A empresa por ser de pequeno porte não costuma fazer reuniões com os seus colaboradores, sempre que tem um problema para ser resolvido ela resolve na mesma hora, não deixa nada para o dia seguinte, a questão de treinamento a própria empresária oferece para os funcionários, treinando-os de acordo com a necessidade da empresa.

“Por ser um quadro de funcionários pequenos, sempre que há um problema procura ser resolvido na hora” (Empresário z).

“A própria empresa prepara os funcionários de acordo com as suas necessidades, e por se tratar de uma empresa pequena, eu mesmo dou o treinamento” (Empresário z).

Em relação à competência de comunicação, a empresa tem uma forte relação com os seus fornecedores, vem sempre fazendo visitas periódicas e mostrando lançamentos e as novidades decorrentes do ano, um dos maiores parceiros é o do fio, por ser a matéria prima mais importante dentro da organização, em relação à resolução de conflitos a empresária sempre resolve sozinha, não delegando a tarefa para outros. A empresa tem um forte comprometimento com os seus clientes, sempre escuta as opiniões que eles têm a dar e colocando-as em prática, quais são as suas necessidades, a empresária prioriza a boa qualidade de seus produtos, buscando sempre a satisfação de seus clientes principalmente na hora do atendimento, pois cada um requer uma atenção especial.

“Muito bom, são sempre fornecedores amigos e sempre estão fazendo visitas e sempre estão apresentando novidades e lançamentos. O fornecedor mais importante é o do fio, pois é a matéria prima mais importante para a malharia. Por se tratar de uma organização pequena, sempre que há algum problema eu mesmo resolvo e se possível na mesma hora, para não deixar nada para depois. Costumar escutar os clientes, aceita opiniões e tenta melhorar a partir das opiniões deles, atender da melhor forma possível, dando o Maximo de atenção, e a necessidade de saber a necessidade cada cliente, pois ambos são diferentes e precisão de uma atenção diferenciada” (Empresário z).

A organização não tem crença nem valores para seguir, a empresária tem uma filosofia e passa para os seus colaboradores que é o respeito e a união um com o outro tanto dentro e fora da organização e o companheirismo com os demais. Filosofia esta que garante o bom desempenho da organização, demonstrando ainda o potencial de liderança da empresária.

“Respeito um com o outro e principalmente união, que é uma questão fundamental para dentro de uma organização, e companheirismo e respeito um com o outro” (Empresário z).

Na empresa, objetivos e planejamento são definidos e reorganizados ao final do inverno, levando em consideração um dos principais problemas da organização, que é a inadimplência, uma habilidade que a empresária vem desenvolvendo a cada dia.

“O meu maior problema é a inadimplência, a dificuldade que eu tenho é para cobrar essas contas, pois sou uma pessoa que não tenho muita habilidade para estas situações e tento me superar a cada dia” (Empresário z).

“É feito um planejamento, por se tratar de um período sazonal o planejamento tem que ser feito no final do inverno, para fazer a análise financeira da empresa e o planejamento de compra da matéria prima, pois a empresa não tem entrada de recursos, então precisa de um planejamento bem elaborado, como compra de equipamentos, pagamento de funcionários” (Empresário z).

A empresária faz acompanhamento periódico dos resultados da organização, e sempre que algo não está de acordo com o que foi estabelecido, o planejamento é refeito. Em relação ao orçamento, a cada final de inverno são calculados quais são os investimentos que a empresa poderá fazer, quais são os equipamentos que ela poderá inovar, uma habilidade que a empresária faz é um planejamento financeiro, por se tratar de uma renda sazonal e ser curto o período de entrada de recursos.

“Sempre depois do inverno, é feito um orçamento para ver quais os investimentos necessários e para compra de matéria prima, pagamento de funcionário, pois é fundamento principalmente um planejamento financeiro por se tratar de uma renda sazonal” (Empresário z).

A preocupação com o futuro da empresa está ligada ao elevado nível de concorrência no setor. Os principais concorrentes são os produtos chineses, para superá-los, a empresa vem investindo a cada ano na qualidade de seus produtos, em relação aos clientes diretos a empresária não faz visitas, o que preocupa a empresária é a concorrência desleal, uma questão que vem garantindo mercado para a empresa é a qualidade de seus produtos em relação à concorrência.

“Não é feita visitas, vou saber o que os outros estão fazendo na hora da divulgação dos produtos na feira de malhas, o que me preocupa é a concorrência desleal que é a compra de algumas malharias de produtos importados de baixa qualidade vendendo a um preço menor do que no mercado, para ganhar a concorrência, outro caso e a confecção parecida de produtos, que fica uma situação desagradáveis para os clientes, eles vêm atrás de um diferencial, encontrando produtos parecidos” (Empresário z).

A empresária tem um diferencial em relação aos demais concorrentes, que antes de tomar qualquer decisão importante ela pede opinião para outra pessoa, não tomando nenhuma iniciativa precipitada, e sempre procura manter o estilo de liderança com os mesmos valores dentro do gerenciamento.

Para desempenhar um bom papel de empreendedor dentro da organização, a empresária relatou que é preciso conhecer um pouco de tudo, desde a parte operacional até a parte de vendas, a empresária vem adquirindo conhecimentos por meio de palestras, treinamentos e também com o próprio dia a dia, na prática gerencial.

“Ter conhecimento com o produto, ter amplo conhecimento da área de atuação, ter uma disciplina e ter paciência em questão de horários, e persistência para alcançar o objetivo e levar muita muito sério a questão do horário, abrir mão de muitas coisas para poder atuar no ramo de confecções, pois exige tempo e dedicação total do tempo no período de vendas” (Empresário z).

“Através de palestras, consultores e com os próprios fornecedores, que nos dão apoio o ano todo, e também com a própria experiência com o dia a dia, que é a melhor escola para a aprendizagem” (Empresário z).

A empresa vem inovando a cada ano, quanto ao quadro de funcionários, compras de equipamento e designe da loja, a empresária faz cobrança de qualidade de seus produtos diariamente, e no final do mês é dada uma gratificação pelos esforços de seus colaboradores.

“Fazendo cobrança de qualidades a cada dia, e no final do mês é dada uma gratificação pelos esforços de cada funcionário” (Empresário z).

De acordo com os dados coletados, as principais habilidades e competências na visão da empresária são ‘*Comprometer-se/assumir responsabilidade*’ e também ‘*Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa*’.

4.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Em relação às competências constatou-se que o empresário X teve visão do futuro ao abrir o negócio, encontrou um nicho de mercado, uma oportunidade que não se tem hoje em dia, soube pensar qual era a melhor opção para o seu futuro, teve a competência necessária para buscar cursos necessários, equipamentos e matéria-prima, ambos escassos na época.

Na empresa Y, a empresária vendo a necessidade de ter seu próprio negócio e os bons resultados que o ramo de confecções estava oferecendo para seu irmão que atuava no ramo, resolveu abrir o negócio no mesmo ramo, a empresária teve a competência de diagnosticar e aproveitar a oportunidade que o mercado estava oferecendo na época.

Em relação às competências da empresa Z, a empresária abriu o negócio pela necessidade financeira, se baseou na família pelos bons resultados, teve ainda a competência para aproveitar a oportunidade que o ramo estava oferecendo, pois a cidade já estava se tornando um pólo de malhas.

Em termos de tecnologia a empresa X vem crescendo a cada ano, o empresário procura estar sempre a frente em termos de tecnologias disponíveis do mercado, desde que se iniciou o empreendimento vem investindo fortemente em máquinas importadas de tecelagem, uma diferenciação dos demais concorrente, em destaque está a máquina de “peça pronta”, um dos pioneiros do Brasil e o primeiro do Paraná, ganhando destaque das demais confecções da cidade, e um diferencial que atrai maior número de clientes.

A empresa Y investe em tecnologia a cada ano, seja em equipamentos para produção ou equipamentos para acabamento, hoje a empresa possui máquinas importadas para a tecelagem um diferencial competitivo. A empresa Z não possui máquinas importadas de tecelagem, por se tratar de uma empresa de pequeno porte investe em outros equipamentos como o de costura e o de corte, seu público-alvo são clientes que preferem produtos básicos.

A empresa X conta com uma ampla estrutura interna, com um espaço interno amplo, onde os funcionários têm sala de refeições, uma iluminação adequada, e ambiente de trabalhos confortáveis, a estrutura da loja torna-se um destaque e uma vantagem competitiva da malharia, onde os clientes têm um amplo espaço para poder escolher os seus produtos e ter um diferencial no atendimento.

Em relação aos recursos de capital humano, a empresa X destaca-se por possuir uma equipe responsável e comprometida com o trabalho, o empresário oferece treinamento aos funcionários, uma competência em que ele mesmo treina da maneira que ele quer que o serviço ocorra, e a boa remuneração de seus funcionários, acima do mercado, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida e assim uma maior dedicação por parte dos mesmos para com a empresa.

Em relação ao capital humano da empresa Y, destaca-se o comprometimento dos funcionários, a própria empresa oferece treinamentos de acordo com a sua necessidade. Com relação a empresa Z, observa-se a união com os funcionários, uma relação amigável ajuda sempre no que é necessário tanto dentro como fora da empresa, e a própria empresária oferece os treinamentos.

Com relação aos recursos organizacionais, pode-se constatar que a empresa X possui uma estrutura organizacional complexa, em que o empresário procura administrar a empresa da forma mais transparente possível, que a partir de seu amplo conhecimento a sua empresa vem se tornando mais competitiva no mercado a cada ano, a empresa vem buscando um diferencial no mercado desde a sua fundação, procurando fazer produtos diferenciados que os demais possuem uma equipe preparada para atender os seus clientes, procura sempre antecipar-se aos problemas e diferenciar-se de seus concorrentes, uma vantagem que auxilia na tomada de decisões, pois conhece seus pontos fracos e seus pontos fortes.

Em relação ao capital financeiro, o empresário X trabalha com capital próprio. De acordo com os dados analisados pode-se destacar como uma vantagem em relação aos demais, pois compra somente mercadorias à vista, livrando-se das altas taxas de juros, e sempre tem uma reserva de capital disponível para eventuais imprevistos e investimentos necessários, o que se torna um diferencial em relação aos concorrentes, uma competência que o empresário possui desde o início da empresa. Na empresa Y, trabalha-se com capital próprio e capital de terceiros, a empresa compra matéria-prima em um curto espaço de tempo, uma condição especial que seus fornecedores oferecem e o planejamento financeiro é realizado a cada final de inverno.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de um estudo de caso, buscou-se analisar as competências empreendedoras aplicadas, por empresários, na gestão das indústrias têxteis de Imbituva caracterizadas por uma administração familiar.

A partir da análise dos dados foi possível constatar que dentre as principais competências empreendedoras analisadas pode-se destacar as competências de identificação e análise de oportunidade de mercado e de comprometimento dos empreendedores com colaboradores e clientes. Quanto a competência de comunicação dos empresários X colaboradores, pode-se destacar a integração da equipe, o relacionamento dos empresários com os seus funcionários, muitas vezes orientando-os e aconselhando-os dentro e fora da empresa, o que torna um ambiente de trabalho interno satisfatório.

Outro fator importante na competência de comunicação é o relacionamento que os empresários têm com fornecedores, é uma parceria muito forte de fundamental importância, o que garante o sucesso das organizações e estarem a frente das concorrências, devido a boa qualidade da matéria prima, um ponto que pode ser melhorado é a questão das reuniões que não acontecem dentro das organizações, por ser uma administração familiar em ambas as empresas não é esse costume, e a falta de orientação a respeito das estratégias de negociação com o cliente, ficando a cargo do bom senso de cada funcionário qual a melhor estratégia na hora da escolha dos produtos por parte do cliente.

No caso da competência de mobilização os empresários organizam bem as suas atividades, há um controle da empresa com rigor apesar de serem ‘patrões x amigos’, sendo um controle individual de cada funcionário, os patrões sempre transmitem o máximo de

segurança aos seus clientes. Pode ser destacado ainda o perfil que os proprietários apresentam em relação ao planejamento de suas organizações, os empresários vem inovando a cada ano seus produtos e na qualidade dos mesmos para superar principalmente os concorrentes chineses, no final de cada período é feito um levantamento e cada empresário faz seu planejamento por um ano para calcular os recursos disponíveis para serem feitos investimentos.

Quanto à competência de oportunidade, os empresários tiveram a habilidade necessária para visualizar as oportunidades que estavam ocorrendo em sua volta, cada um em época diferente, podendo ser destacada a visão do proprietário X e o nicho de mercado que ele visualizou onde tudo começou, tendo os demais empresários seguido o exemplo dele.

Por fim destaca-se que, nas três empresas analisadas, os empresários aplicam, em diferentes níveis, diferentes competências no processo de gestão organizacional, competências essas que são essenciais para o desenvolvimento e a manutenção do sucesso das empresas. O desenvolvimento de competências empreendedoras pelos empresários também se constitui em um processo individualizado para cada um, caracterizado pelo seu contexto de vida e por suas experiências práticas ao longo da gestão da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. F. L; FERNANDES, N. M. C. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. In: **XXX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Anais 2006, Salvador – BA.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista.

CARBONE, Pedro. **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Vamos Abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.

DORNELLAS, J. C.A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel S. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de empresa**, v. 37, n. 1, pp. 18-29, 1997.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva 2002.

FERREIRA, Antonio Ademir. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Empreendedorismo e Competência: um Ensaio sobre a Complementaridade e a Convergência dos Construtos. In: **XXXII ENANPAD 2008**, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, vol. 34, n. 2, 1999.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, jul./set. 1991.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HONMA, Edson Tadayoshi. Competências Empreendedoras: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba, 2007.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Ed. Objetiva, 2001.

MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, 1, 2005, Curitiba. ANAIS DO 1º 3E'S. PARANÁ: 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Novas competências para ensinar**. Editora Artmed. (2000)

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring**. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. e COULTER, M. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

REACP – Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná, v. 1, n. 2, Abril/Maio/Junho 2011

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: atlas, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALAZAR, G. T.; OLIVEIRA, Letícia de. Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. In: **I Congresso Nacional de Empreendedorismo**, 2003, Florianópolis/SC. A Competência Empreendedora do Gestor Globalizado. Florianópolis/SC, 2003.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7 n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008.

VIEIRA, Adriana Monteiro. Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação. **Tribunal de Contas da União (TCU)**, Brasília, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

THE EFFECT OF FIRM SIZE ON FOREIGN MARKET PERCEPTIONS OF BRAZILIAN MANAGERS

Rodrigo Souza da Costa
Eduardo Angonesi Predebon
Cláudia Mônica Ritossa
Fabiane Cortez Verdu

ABSTRACT

A one-way between-groups multivariate analysis of variance was performed to investigate Brazilian internationalized firms' differences in the perceptions of the foreign market. Twelve dependent variables were used: growth opportunity, new technology opportunity, information opportunity, perceived risk, unexpected orders, saturated market, excess production capacity, short range opportunity, middle range opportunity, long range opportunity, idle capacity, and government policies. The independent variable was the Brazilian internationalized firm size. Preliminary assumption testing was conducted to check for normality, linearity, univariate and multivariate outliers. There was a statistically significant difference between Brazilian internationalized firms on the combined dependent variables: $F(12, 203) = 66.86$, $p = 0.000$; Wilks' $\lambda = 0.04$; Partial $\eta^2 = 0.80$. When the results for the dependent variables were considered separately, the differences to reach statistical significance were: growth opportunity $F(2, 214) = 147.57$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.58$; new technology opportunity $F(2, 214) = 26.50$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.19$; information opportunity $F(2, 214) = 67.30$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.38$; perceived risk $F(2, 214) = 186.71$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.63$; unexpected orders $F(2, 214) = 236.81$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.68$; saturated market $F(2, 214) = 16.87$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.13$; excess production capacity $F(2, 214) = 14.03$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.11$; short range opportunity $F(2, 214) = 25.84$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.19$; middle range opportunity $F(2, 214) = 28.31$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.20$; long range opportunity $F(2, 214) = 28.40$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.21$; idle capacity $F(2, 214) = 15.82$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.12$; and, government policies $F(2, 214) = 31.57$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.22$.

1. INTRODUCTION

In the last decades, a significant restructuring of business and industry has occurred through globalization, a worldwide renaissance of capitalism, and a resultant movement toward government deregulation and privatization, as well as an immense wave of technological innovation.

A question of continuing interest to international business researchers and practitioners is how foreign market perceptions affect managers' internationalization decisions and thus the exploitation of market opportunities in other countries. The interest is growing with the growth of world trade that has consistently outstripped the growth of world output, increasing export and import penetration ratios for all countries and all industries.

To survive and prosper in a global competitive marketplace, an organization must strive to respond continuously to opportunities and threats posed by a changing environment. Managers typically play a lead role in this task through their responsibility to interpret the environment and make the crucial choices of which markets to serve, competitors to challenge, and products and services to offer. Consequently, how managers interpret a market, especially foreign markets, directly affects the decisions considered in their respective organizations and the resources committed to particular projects or investments.

There is a general consensus among managers and researchers that improving internationalization decision making requires a better understanding of factors that influence how managers interpret and perceive foreign markets. Understanding how managers interpret and perceive foreign markets is important in light of the growing body of evidence that suggests there are significant differences in the ways individual managers interpret and respond to a given situation.

In this study, we investigate the role of individual differences in manager's internationalized and non-internationalized firms' interpretations of foreign market situation to gain insights into why managers arrive at different perceptions of the same situations. Specifically, we focus on the following research question: Are there differences between internationalized and non-internationalized firms' managers' perceptions of foreign markets? Remarkably, this fundamental issue has not been addressed in any Brazilian empirical study to date.

The rest of this article is divided into five sections. The next section examines the conceptual foundations and hypotheses developed in this study. The second section details methodological issues. In the third section, we discuss our results, and in the fourth section, we examine the contributions and limitations of the findings, and suggestions for future work. Finally, we present some conclusions and final remarks.

2. CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND HYPOTHESES

There have been a number of studies that have focused on the motivations and barriers to internationalization by firms willing to operate in foreign markets. The most mentioned reasons that explain why firms pursue global expansion are growth opportunities, global competition, global customers, global knowledge and value-chain activities (GOVINDARAJAN & GRUPTA, 2001).

According to Inkpen and Ramaswamy (2006, p. 23), the first and most obvious global imperative to a firm strategic decision to cross borders involves the need to grow. It is a truism that all firms must grow. Those that do not grow will struggle to find new human assets and capital because a firm that is not growing will be an unattractive investment and will provide few opportunities for personal development for the firm's employees. For firms in small markets globalization will be a much stronger motivation than in large markets such as Brazil. The second reason that drives expansion to foreign markets is the need to compete against global competitors. When global competitors exist, firms seeking a leadership position must compete on a global basis. In a global industry, not competing globally will lead to a significant competitive disadvantage. Thirdly, supporting global customers can be a motivation when global customers hold a significant amount of bargaining power. The fourth reason refers to gaining access to knowledge beyond the firm's border. Knowledge-based competition is often a strategic necessity for survival. Finally, global expansion can be pursued for efficiency reasons. In this case, a firm selects a location outside the home market in order to perform a value-chain activity at the lowest cost-effective optimal solution.

On the other hand, barriers to internationalization can exist at any stage of the internationalization process and can be categorized into five broad areas: financial, managerial, market-based (including both domestic and international markets), industry specific and firm specific (SHAW & DARROCH, 2004, p. 329). While not comprehensive a summary of the most frequently studied barriers to internationalization per category is listed below:

- Financial barriers: resource availability, cost of operating overseas and limited access to capital and credit;
- Managerial barriers: managerial attitudes, lack of international experience and skills, commitment and partnership difficulties;
- Market-based barriers: liability of foreignness, environmental perception, government regulations, economic conditions, lack of market knowledge, cultural differences, access to distribution, strong domestic market position;
- Industry specific: competition and technology; and
- Firm specific: liability of newness, limited resources and size.

It is important to note though that the perception of motivations and barriers can vary in intensity depending on the degree of internationalization of the individual firm (CAVUSGIL, 1984). Nevertheless, very little attention has been paid in comparing the perception of foreign markets by managers' of internationalized and non-internationalized firms.

The more positively the external market is perceived by managers in terms of opportunities for growth, for development of new technologies, for information acquisition or for profit attainment in the short, medium and long run, the greater the perceived munificence. Likewise, the more negatively the external market is perceived in terms of high risk taking activities, of scarce opportunities for growth, for development of new technologies, for information acquisition or for profit attainment in the short, medium and long run, the minor the perceived munificence.

Perceived munificence reflects the degree to which top managers report the availability of resources in the environment as growing (or declining) which is indicative of the extent to which the environment is supportive of sustained stability or growth for the firm and its competitors in the same industry (SUTCLIFFE & HUBER, 1998, p. 798).

Given the importance of managers' perception on the strategic decision-making process to cross borders, this study aims to investigate how managers of internationalized and non-internationalized Brazilian firms interpret and perceive foreign markets described by the following determinants: (1) Growth Opportunity; (2) New Technology Opportunity; (3) Information Opportunity; (4) Perceived Risk; (5) Short-Range Opportunity; (6) Middle-Range Opportunity; (7) Long-Range Opportunity; (8) Unexpected Orders; (9) Saturated Markets; (10) Excess Production; (11) Idle Capacity and (12) Government Policies.

In order to understand how managers of internationalized and non-internationalized Brazilian firms respond to foreign market signals the following hypotheses are proposed for this investigation based on the elected determinants of foreign market perception:

H1 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perceptions towards the opportunity of growth presented by the foreign market.

H2 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perceptions towards the opportunity to develop new technologies presented by the foreign market.

H3 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perceptions towards the opportunity to acquire information presented by the foreign market.

H4 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perceptions towards the perception of risk presented by the foreign market.

H5 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the foreign market as a short-range opportunity.

H6 - There is no significant differences small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the foreign market as a middle-range opportunity.

H7 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the foreign market as a long-range opportunity.

H8 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the fulfillment of unexpected orders from foreign market.

H9 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the foreign market as an opportunity to seek new revenue sources and overcome saturated home-markets.

H10 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the foreign market as an opportunity to trade excess production capacity.

H11 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the foreign market as an opportunity to exploit idle capacity.

H12 - There is no significant differences between small, medium and large internationalized firms' managers' perception towards the government policies incentives to foreign market entry.

3. RESEARCH METHODOLOGY AND DESIGN

This section provides an overview of the research's specifications and describes the data used in order to conduct the research. The results of these empirical tests are offered in the next section of the paper.

3.1 SAMPLE

This study used a self-administered questionnaire to collect data for Brazilian managers enrolled in executive MBA programs from one public and five private universities throughout Brazil were selected as target respondents. A total of 546 managers voluntarily agreed to participate in this study. The respondents were briefed on the importance of the study and told that the information was strictly confidential.

3.2 RESEARCH DESIGN

This study has a cross-sectional design that included managers enrolled in MBA programs. Prospective data collection for each subject occurred within a six month period and included self-administered questionnaires as the data collection technique. Each item was formatted into a ten-point (strongly agree to strongly disagree) Likert-type response scale. The primary aim was to determine the differences between internationalized and non-internationalized firms' managers; and, secondarily, to determine the interrelationships among foreign market perceptions.

4 RESULTS

The general profile of survey respondents is presented in Table I. Survey results revealed the following:

There is no significant gender differences between male and female enrolled in MBA programs; women represent 51.9% of the survey population and men represent 48.1% of the survey population. Among non-internationalize firms, 29.1% are women and 19.0% are men; among internationalized firms, 31.2% are women and 20.7% are men;

The percentage of young MBA students is distinctly higher than the percentage of elderly MBA students. In the survey population, MBA students aged under 30 represent almost two-thirds (60.5%) of the population, 41.8% are working in non-internationalized firms and 18.7% are working in internationalized firms. Respondents in the 30 – 39 years old age group represent 29.7% of the survey population, 16.9% are working in non-internationalized firms and 12.8% are working in internationalized firms. Respondents in the

40 – 49 years old age group represent only 7.4% of the survey population, 4.4% are working in non-internationalized firms and 3.0% are working in internationalized firms. Respondents in the 50 and over age group represent only 2.4% of the survey population, all working in non-internationalized firms;

The percentage of the survey population with a degree whose main field of study was Management or Business Administration is distinctly higher than those whose main field of study was other field of study, the corresponding percentage in the general population is 63.5%. A higher percentage of MBA students working in non-internationalized have a degree in Management or Business Administration than in internationalized firms, 39.6% compared to 23.9%; No significant differences were found when the non-internationalized and internationalized firms samples were compared with respect to industry sectors. Compared to internationalized firms population, the percentage of non-internationalized firms is comparatively higher in Services (6.35% compared to 1.30%), Construction and Engineering (4.30% compared to 1.90%), and Information Technology (2.40% compared to 0.65%). On the other hand, the percentage of internationalized firms is comparatively higher in Banks (4.30% compared to 1.80%), Oil, Gas and Biofuels (3.8% compared to 1,90%), Steel and Metallurgy (3.0% compared to 1.60%), and Telecommunications (3.0% compared to 1.65%).

Table I. Profile of Respondents

Variables	Small Firms (%)	Medium Firms (%)	Large Firms (%)
Gender			
<i>Male</i>	19,40	13,80	14,70
<i>Female</i>	20,70	12,90	18,40
Age			
<i>Under 30</i>	21,84	14,74	18,02
<i>30 – 39</i>	14,96	10,10	12,34
<i>40 – 49</i>	3,20	2,16	2,64
<i>50 and over</i>	0,00	0,00	0,00
Educational Background			
<i>Management Bachelor's Degree</i>	27,64	18,66	22,80
<i>Others Bachelor's Degree</i>	12,36	8,34	10,20
Industry Sectors			
<i>Chemicals</i>	2,12	1,43	1,75
<i>Steel and Metallurgy</i>	2,40	1,62	1,98
<i>Telecommunications</i>	2,40	1,62	1,98
<i>Banks</i>	3,44	2,32	2,84
<i>Oil, Gas and Biofuels</i>	3,04	2,05	2,51
<i>Mining</i>	2,88	1,94	2,38
<i>Textiles, Apparels and Footwear</i>	3,00	2,03	2,48
<i>Information Technology</i>	0,52	0,35	0,43
<i>Wood and Paper</i>	1,32	0,89	1,09
<i>Transportation</i>	1,92	1,30	1,58
<i>Food, Beverage and Tobacco</i>	5,04	3,40	4,16
<i>Construction and Engineering</i>	1,52	1,03	1,25
<i>Services</i>	1,04	0,70	0,86
<i>Others</i>	9,36	6,32	7,72

Source: the present survey, 2007.

The two groups of managers enrolled in MBA programs were compared using a one-way between-groups multivariate analysis of variance (MANOVA) to investigate internationalized and non-internationalized firms' managers' differences in the perceptions of the foreign market. Preliminary assumption testing was conducted to check for normality, linearity, univariate and multivariate outliers. The analysis of variance (MANOVA) resulted in a significant F – Test ($F = 117.11$, $p = 0.000$; Wilks' $\lambda = 0.338$; Partial $\eta^2 = 0.66$) indicating that internationalized and non-internationalized firms' managers are different on combinations of the perceptions variables included in this study.

When the results for the dependent variables were considered separately, the differences to reach statistical significance were: growth opportunity $F = 168.17$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.24$; perceived risk $F = 612.78$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.53$; short range opportunity $F = 84.17$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.13$; middle range opportunity $F = 93.42$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.15$; and, idle capacity $F = 152.00$, $p = 0.000$, Partial $\eta^2 = 0.22$.

Consistently, our analysis of variance (ANOVA) revealed significant differences between internationalized and non-internationalized firms' managers on most of the variables tested. These results, summarized in Table II, show that differences between internationalized and non-internationalized firms' managers were significant on all of the components of foreign market perception.

Compared to their non-internationalized counterparts, internationalized firms' managers exhibited a stronger perception toward the growth opportunity ($F = 168.17$, $p = 0.000$), information opportunity ($F = 3.92$, $p = 0.048$), saturated market ($F = 35.51$, $p = 0.000$), short range opportunity ($F = 84.17$, $p = 0.000$); middle range opportunity ($F = 93.42$, $p = 0.000$), long range opportunity ($F = 4.63$, $p = 0.032$), and idle capacity ($F = 152.00$, $p = 0.000$) components. On the other hand, non-internationalized firms' managers exhibited a stronger perception toward perceived risk ($F = 612.78$, $p = 0.000$) and unexpected orders ($F = 1221.86$, $p = 0.000$) components.

Table II. ANOVA: Small Firms versus Medium Firms versus Large Firms
Means

Variables	Means			F – Ratio	Sig. Level
	Small Firms	Medium Firms	Large Firms		
<i>Growth Opportunity</i>	7,02	8,93	7,01	147,57	0,000 ^a
<i>New Technology Opportunity</i>	8,73	7,58	8,38	26,50	0,000 ^a
<i>Information Opportunity</i>	9,08	9,06	7,94	67,29	0,000 ^a
<i>Perceived Risk</i>	6,47	5,62	3,52	186,71	0,000 ^a
<i>Short-Range Opportunity</i>	7,83	6,89	8,37	25,84	0,000 ^a
<i>Middle-Range Opportunity</i>	7,97	6,70	8,11	28,31	0,000 ^a
<i>Long-Range Opportunity</i>	8,51	8,43	7,43	28,40	0,000 ^a
<i>Unexpected Orders</i>	5,62	3,39	2,61	236,81	0,000 ^a
<i>Saturated Markets</i>	6,03	7,06	7,02	16,87	0,000 ^a
<i>Excess Production Capacity</i>	5,22	6,72	6,73	14,03	0,000 ^a
<i>Idle Capacity</i>	5,42	4,60	5,36	15,82	0,000 ^a
<i>Government Policies</i>	8,64	8,50	7,54	31,57	0,000 ^a

Source: the present survey, 2007. Note: ^a denotes significance at the 0.05 level.

Consistently, the significant differences between internationalized and non-internationalized firms' managers' perceptions toward foreign market are summarized in Table III.

Table III. Small versus Medium versus Large Internationalized Firms Perception toward Foreign Market

Perception	Small	Medium	Large
Growth Opportunity	Equal	Different	Equal
New Technology Opportunity	Equal	Different	Equal
Information Opportunity	Equal	Equal	Different
Perceived Risk	Different	Different	Different
Short-Range Opportunity	Different	Different	Different
Middle-Range Opportunity	Equal	Different	Equal
Long-Range Opportunity	Equal	Equal	Different
Unexpected Orders	Different	Different	Different
Saturated Markets	Different	Equal	Equal
Excess Production	Different	Equal	Equal
Idle Capacity	Equal	Different	Equal
Government Policies	Different	Different	Equal

Source: the present survey, 2007.

Table IV. Hypotheses

Hypotheses	
H1 Growth Opportunity	Non Supported
H2 New Technology Opportunity	Non Supported
H3 Information Opportunity	Non Supported
H4 Perceived Risk	Non Supported
H5 Short-Range Opportunity	Non Supported
H6 Middle-Range Opportunity	Non Supported
H7 Long-Range Opportunity	Non Supported
H8 Unexpected Orders	Non Supported
H9 Saturated Markets	Non Supported
H10 Excess Production	Non Supported
H11 Idle Capacity	Non Supported
H12 Government Policies	Non Supported

Source: the present survey, 2007.

5. LIMITATIONS AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

This study has some limitations that present opportunities for further research. In our exploratory study, internal validity considerations often took precedence over external validity and the results, though strong, are necessarily limited in their generalizability. Future studies will increase the understanding of the construct by adopting the following research design suggestions:

- multiple corporations as the sampling frame – though the access to managers in executive MBA programs and the high response rate were very desirable in terms of reliability, future studies might focus on a sample of organizations to assess the robustness of the perceptions of the foreign markets relationships found in our study;
- expanded sample of firms (managers) – a wide variety of firms' structures and conditions characterize the competitive environments of the firms in our study, but the firms (managers) all compete in the same broadly defined region (Southern Brazil),

future studies might examine whether the results we found are present in other regions as well;

- longitudinal research design – the cross-sectional nature of the data in our study restricts conclusions to those of association, not causation, the development of a time-series database and testing the foreign market perceptions in a longitudinal framework would provide more insight into probable causation.

In addition to the preceding suggestions for modifying the research design, future research might also address the following three comprehensive issues pertaining to foreign market perceptions:

- perspectives on competitive position – little is known about how managers decide what advantages distinguish their business in the foreign markets and how those advantages were gained;
- identifying distinctive capabilities – most firms have only a few superior capabilities that enable them to outperform the competition in foreign markets, little is known about how to identify these distinctive capabilities;
- identifying additional factors in foreign market perceptions – it seems desirable to assess the role of additional factors in influencing the foreign market perceptions of an organization.

In summary, we view this study as a useful base for further investigation of the effects of foreign market perceptions on Brazilian internationalized and non-internationalized firms. We hope our research stimulates additional work in the area.

5. CONCLUSIONS

Internationalization is the most important and pervasive force reshaping the competitive environment of business. There are few industries, if any, untouched by global competitive forces. Firms and countries long accustomed to dominance in their respective international markets must now reckon with aggressive and innovative competitors from all corners of the world.

As the cross-border flow of people, knowledge, ideas, products, services and management practices accelerates; the national markets are opened to new competitors and new business opportunities are created for all kinds of firms; the notion of home-based advantage is becoming weaker.

Unlike their domestic counterparts, firms competing across borders must deal with differences in political, legal, financial, cultural, governance, and macroeconomic contexts. Therefore, the ability to take advantage of international opportunities and national capacities has been a key determinant of overall corporate success.

The present study is an attempt to partially fill this void by examining the impact of different foreign market perceptions on manager's internationalization orientation. Moreover, the intent of this study is to contribute to the development of Brazilian internationalization theory, to improve our understanding of the Brazilian internationalization processes.

Specifically, we attempted to reveal differences among internationalized and non-internationalized firms' managers at varying levels of perceptions of internationalization. In addition, the study suggests several factors as important determinants of foreign market perceptions.

The results suggest that internationalized and non-internationalized firms' managers can be distinguished in terms of measurable characteristics: perceptions of opportunities and perceptions of capacities. Significant differences exist among internationalized and non-internationalized firms' managers in terms of their perceptions of the foreign market, comparing the responses of the two groups surveyed in this study several interesting patterns emerge.

The differences were pronounced on these components: growth opportunity; information opportunity; perceived risk; short-range opportunity; middle-range opportunity; long-range opportunity; unexpected orders; saturated markets; and, idle capacity. On the other hand, no significant differences were found on these components: new technology opportunity; excess production; and, government policies.

The evidence suggests that understanding the process of internationalization requires an additional focus on foreign market perceptions and on the decision processes within the firm rather than a limited focus on the development of market-specific knowledge.

In summary, our objective was to investigate the foreign market perceptions of Brazilian internationalized and non-internationalized firms. Though additional work remains in both the methodological and substantive arenas, the results reported are encouraging. The findings combined with the suggestions for further work provide useful direction for future research.

REFERENCES

- CAVUSGIL, S.T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation. *Journal of Business Research*, v. 12, n. 2, p. 195-208, 1984.
- COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: Erlbaum, 1988.
- GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A.K. *The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Multivariate Data Analysis*. New York: Macmillan, 1998.
- INKPEN, A., RAMASWAMY, K. *Global Strategy: creating and sustaining advantage across borders*. New York: Oxford University Press, 2006.
- SHAW, V., DARROCH, J. Barriers to internationalization: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 2, p. 327-343, 2004.
- STEVENS, J. *Applied Multivariate Statistics for the Social Science*. Mahway: Erlbaum, 1996.
- TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. *Using Multivariate Statistics*. New York: HarperCollins, 2001.
- SUTCLIFFE, K. M.; HUBER, G. P. Firm and industry determinants of executive perceptions

of the environment. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 8, p. 793-807, 1998.

NORMAS EDITORIAIS

Linha Editorial

A REACP - Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná tem como missão contribuir para o entendimento aprofundado da Administração mediante a divulgação de relevantes trabalhos de pesquisa, análises teóricas, documentos, notas e resenhas bibliográficas que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a ação administrativa em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Periodicidade

A REACP - Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná será publicada trimestralmente.

Escopo e Foco

A REACP - Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná publica artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos teórico-empíricos na área da Administração. Diferentes perspectivas teóricas e metodológicas no tratamento de temas são aceitáveis, desde que consistentes e relevantes para o desenvolvimento da área. Os artigos deverão tratar de organizações altamente representativas em suas áreas de atuação ou em caso de significativa contribuição para o conhecimento. A REACP - Revista Eletrônica de Administração do Centro do Paraná publica, além de artigos, resenhas e documentos para a reflexão da comunidade.

Público-alvo

O público alvo é constituído principalmente de profissionais e estudantes da academia, paralelamente, gestores de organizações públicas, privadas e do terceiro setor interessados no diálogo e na inovação em Administração.

Requisitos

Os artigos, documentos, notas e resenhas bibliográficas submetidos à apreciação da REACP devem ser inéditos, nacional e internacionalmente, não estando sob consideração para publicação em nenhum outro veículo de divulgação. Trabalhos publicados em anais de congressos podem ser considerados pelo Conselho Editorial, desde que estejam em forma

final de artigo. Os artigos e documentos podem ser redigidos em língua portuguesa, inglesa ou espanhola.

Normas para Publicação

- Os trabalhos deverão ser submetidos pelo e-mail da REACP (reacp@ucpparana.edu.br).
- Os trabalhos que não estejam de acordo com as características e com os critérios técnicos exigidos não terão sua submissão aceita.
- Ressalva-se que cada trabalho deverá ser inédito, não tendo sido publicado sob qualquer forma impressa ou eletrônica, devendo assim permanecer até o término do evento.
- A comprovação de ineditismo é de responsabilidade dos autores.
- Serão aceitos trabalhos submetidos em português, inglês ou espanhol.
- Somente serão aceitos trabalhos com redação e ortografia adequadas, pois a versão enviada será definitiva.
- Antes de enviar os trabalhos, certifique-se de que os arquivos não estejam infectados com vírus, examinando-os cuidadosamente, com antivírus atualizado. Trabalhos que não atendam a essa exigência serão excluídos.
- Os trabalhos não podem, sob hipótese alguma, possuir identificação; aqueles cuja autoria seja identificada serão excluídos do evento. Por essa razão, certifique-se de que seu trabalho não contenha identificação explícita (nome digitado no corpo do trabalho ou em seu resumo) nem identificação oculta.

Formatação

- Papel: A4 (29,7 x 21 cm)
- Orientação do papel: retrato
- Margens: superior - 3 cm
inferior - 2 cm
direita - 2 cm
esquerda - 3 cm

- Editor de texto: Word do Office 2003 ou posterior
- Fonte: Times New Roman, tamanho 12
- Espaçamento: simples
- Parágrafo: justificado
- Páginas: o mínimo deverá ser 8 (oito) páginas e não deverá exceder 17 (dezesete), incluindo a primeira página (apenas título e resumo), tabelas, figuras, referências bibliográficas e notas de final de texto.
- Paginação: inserir número de páginas no rodapé com alinhamento ao lado direito.
- Notas: não devem ser colocadas no rodapé, mas inseridas como notas de final de texto.
- Citações e referências bibliográficas: as citações deverão ser inseridas no corpo do texto, incluindo o sobrenome do autor da fonte, a data de publicação e o número de página (se for o caso), conforme normas da APA ou da ABNT.

Conteúdo da primeira página (apenas):

- Título do trabalho (com todas as palavras principais iniciando-se em maiúsculas)
- Resumo do trabalho: mínimo de 30 linhas (2.400 caracteres) e máximo de 40 linhas (3.200 caracteres), no mesmo idioma do trabalho, contendo: objetivo, menção breve ao quadro teórico de referência, metodologia, resultados e conclusões, constando obrigatoriamente como parte integrante da primeira página (não é necessário abstract, nem palavras-chave).

Para incorporar ilustrações, tabelas ou gráficos ao Word:

1. No Excel, selecione o gráfico, a ilustração, a figura ou a tabela e, em seguida, no menu Editar, Copiar.
2. No Word, clique onde você deseja que o objeto seja incorporado. No menu Editar, selecione Colar especial.
3. Selecione Colar. Na caixa Como, clique na Planilha do Microsoft Excel Objeto ou no Gráfico do Microsoft Excel Objeto.