

GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

1

VOLUME



Editora Poisson

Editora Poisson

Gestão Estratégica e Organizacional Volume 1

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

**Gestão Estratégica e Organizacional – Volume
1/ Organização Editora Poisson – Belo
Horizonte – (MG): Poisson, 2018
268p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-7042-001-5

DOI: 10.5935/978-85-7042-001-5.2018B001

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

**1. Gestão Estratégica 2. Organizações. 3.
Estratégica I. Título**

CDD-658

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

Sumário

Capítulo 1: Estratégias para vencer a crise econômica Brasileira: análise em supermercados de uma cidade do interior do Espírito Santo..... 7

Iliannete Barbosa Vieira, Taynara Mariano Fernandes, Fernanda Matos de Moura Almeida

Capítulo 2: O design thinking nas organizações exponenciais 25

Igor George Borges Drudi, Camila Machado Bardini, Melissa Watanabe

Capítulo 3: Práticas inovativas em empresas familiares no Estado do Piauí..... 40

Taynara Barros Moreira, Fernando Passos Rocha, Denilson Pereira da Silva, Carolina Maria Furtado Matos, Alaíde Alves de Amorim, Roberta Ribeiro Garcia

Capítulo 4: A proposta de um modelo de gestão e fiscalização de contratos em uma unidade federal de saúde 48

Vinicius de Lima e Silva Martins, Lidiane da Silva Marques

Capítulo 5: Estudo do planejamento estratégico na industrialização de Juiz de Fora - aplicação da análise SWOT 57

Robert Alexandre de Ávila, Ana Flavia da Fonseca Barroso, Daniel de Filippo Barbosa

Capítulo 6: Diagnóstico estratégico em uma empresa de esquadrias de alumínio no sul do Brasil 69

Felipe Teixeira, Nicole Albizu Piaskowy

Capítulo 7: Food Waste: A study of selected projects and programs against food insecurity around the world 78

Jonathas Christian dos Santos Gonçalves, Aldara da Silva César, Marco Antonio Conejero, Dayana Elizabeth Werderits Silva

Capítulo 8: A relação entre cultura organizacional e execução da estratégia: o caso de uma empresa do segmento de tecnologia veicular..... 94

Mariana de Fátima de Souza Alves, Carlos Olavo Quandt

Capítulo 9: Cidade educadora e gestão democrática da cidade: Realidade quando?..... 126

Alexandre de Freitas Carneiro, Viviana da Silva Pereira, Marise Schadeck, Alexandre Leonardo Simões Piacentini, Marcos Tadeu Simões Piacentini

Sumário

Capítulo 10: Avaliação de desempenho de cadeias produtivas: um estudo da cadeia de suínos no oeste de Santa Catarina.....	141
--	-----

Antônio Zanin, Laís Dal' Pupo Ferrandin, Tiago Francisco de Camargo, Sady Mazzioni

Capítulo 11: Observatórios setoriais e inovação: estudo de campo no Brasil e na Espanha.....	151
---	-----

Suzana Back, Gertrudes Aparecida Dandolini, Orestes Estevan Alarcon,

Capítulo 12: Um estudo sobre rede de empresas na construção civil baseado na análise bibliográfica da literatura brasileira.....	164
---	-----

Cezar Augusto Romano, Christiane Wagner Mainardes Krainer, Jefferson Augusto Krainer, Ivisson de Souza Tasso, Franco Baggio Zermiani

Capítulo 13: Tecnologia da informação (ti) em um arranjo produtivo local (APL) de fruticultura em GOIÁS	175
--	-----

Ernane Rosa Martins, Sabrina Kellen dos Santos Vieira

Capítulo 14: Teoria da contigência e tecnologia: desenvolvimento e uso da plataforma participa: estudo de caso - realizado na universidade do Estado de Minas Gerais Unidade Carangola.....	182
--	-----

Francisco de Assis da Silva Lopes Junior, Aline de Paula Faria, Marco Antônio Garcia Monteiro

Capítulo 15: Estudo de caso na indústria automotiva: as estruturas organizacionais como um diferencial no gerenciamento de projetos	189
--	-----

Narã Vieira Vetter, Dalton Angelo da Conceição, Antonio Carlos de Lemos Oliveira

Capítulo 16: Mapeamento da intensidade dos relacionamentos entre empresas do cluster eletroeletrônico de GARÇA/SP	201
--	-----

Regina Ferreira da Rocha, José Paulo Alves Fusco

Capítulo 17: Análise de posicionamento estratégico e consolidação da marca em commodity de silvicultura: Um estudo de caso em empresa integrada e verticalizada no Estado do Mato Grosso do Sul.....	216
---	-----

Teucle Mannarelli Filho

Sumário

Capítulo 18: Crescimento organizacional e tecnologias em uma dinâmica de desenvolvimento empresarial: O caso das farmácias Pague Menos.....	231
--	------------

Roselene Couras Del Vecchio da Ponte, Luana Araújo Matos, Mônica Mota Tassigny, Jessie Coutinho de Souza Tavares

Capítulo 19: Balanced Scorecard aplicado a construção civil no setor público ...	241
---	------------

Wainer da Silveira e Silva, Thiago de Oliveira Ribeiro, Victor Hugo de Oliveira Pereira

Autores:	255
-----------------------	------------

Capítulo 1

ESTRATÉGIAS PARA VENCER A CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA: ANÁLISE EM SUPERMERCADOS DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO ESPÍRITO SANTO

Iliannete Barbosa Vieira

Taynara Mariano Fernandes

Fernanda Matos de Moura Almeida

Resumo: A proposta desta pesquisa, foi identificar as estratégias aderidas pelos gestores dos supermercados da cidade de Lúna-ES, diante da atual crise econômica vivenciada no Brasil. Foram apresentados nesta pesquisa, breves relatos sobre a Crise de 1929, a Industrialização Brasileira, Crise do Petróleo, as crises de 1980, 1990, 2008 e a crise atual, assim como Planejamento Estratégico, Funções Administrativas, Estratégias Administrativas, Estratégias de Marketing e Estratégias na crise. Quanto à metodologia da pesquisa, se classifica como: descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados. Foi utilizado um formulário como instrumento de coleta de dados, aplicado aos gerentes ou aos proprietários dos supermercados, no período em que a pesquisa foi realizada. Verificou-se nesta pesquisa algumas dificuldades que as empresas supermercadistas de Lúna-ES enfrentaram durante a crise econômica Brasileira, bem como as principais mudanças que ocorreram no consumo dos clientes e seus perfis. As estratégias que os gestores dos supermercados de Lúna-ES aderiram durante a crise foi de aumentar ofertas e promoções e intensificar o marketing. Identificou-se que as dificuldades que as empresas de supermercados enfrentaram foram os aumentos dos furtos e estabelecer estratégias de preço eficaz, por causa dos preços altos. As mudanças no comportamento dos consumidores apontadas pelos gestores entrevistados foram percebidas pelos hábitos repetidos de consumo de produtos mais baratos. Os empresários dos supermercados de Lúna-ES classificaram seus clientes com o perfil de: abalado, mas paciente, estáveis e tranquilos. A conclusão desta pesquisa é que embora alguns empresários afirmem que a crise existe, explicam que oportunidades foram percebidas por eles nos últimos anos. Logo, percebeu-se que este ramo de atividade está sobrevivendo bem à crise econômica Brasileira.

Palavras-chave: Supermercados. Lúna-ES. Crise Econômica. Estratégias.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) a administração é o processo de alcançar metas empresariais de maneira eficaz utilizando planejamento, gestão e gerência de recursos organizacionais.

Em períodos de mudanças e incertezas, a administração é vista como uma das áreas mais importantes da atividade humana, segundo Chiavenato (2000).

O planejamento estabelece a base das ações que proporciona a capacidade da administração de prever e preparar para as modificações que afetam os objetivos empresariais sendo capaz de integrar as funções administrativas necessárias para conduzir as atividades, afirmam Megginson, Moesley e Pietri (1986).

As mudanças que estão ocorrendo no mundo afligem diversos setores, e implicam na necessidade de antecipar-se a elas, analisar seu impacto e, quando possível, administrar as novas oportunidades no mercado. Antecipar-se às mudanças e identificar novas oportunidades requer a postura de empresas líderes, capazes de descobrir suas forças internas para gerenciar mudanças e prosperar mesmo em meio a crises (COBRA, 2009).

Após a Primeira Guerra Mundial a produção crescia a um ritmo acelerado, com preços baixos e um aumento do crédito que incentivava o consumo. Nesse período, uma das grandes inovações financeiras começou a surgir, a euforia sobre os ativos financeiros, somado à falta de regulamentação financeira, levou ao *crash* da bolsa de Nova York em 1929 e a paralisação da produção e do comércio (PACHECO, 2013).

Segundo o mesmo autor as cicatrizes deixadas pela Grande Depressão tiveram efeitos sobre a economia, resultando em um período de recessão da atividade econômica, causando aumento nas taxas de desemprego. A crise de 2008 também apresentou essas características, o nível de desemprego

aumentou, sendo superado apenas ao desemprego verificado em 1929.

A crise financeira que surgiu em 2007-2008, e hoje nos afeta, tem como tendência a criação de um mercado financeiro global e de intenso fluxo de capitais entre países (PAULA; FERRARI FILHO, 2010).

Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009), explicam que o setor supermercadista se destaca na economia nacional sendo responsável por 86,1% do volume de vendas em relação aos bens de consumo.

Portanto, esta pesquisa apresentou como objetivo geral: verificar quais são as estratégias aderidas pelos gestores dos supermercados da cidade de Lúna-ES perante a crise econômica vivenciada no país.

Além disso, a pesquisa se propõe a verificar quais as dificuldades que os gestores dos supermercados do município de Lúna-ES estão enfrentando na crise econômica Brasileira; identificar as principais mudanças que estão ocorrendo no consumo dos clientes dos supermercados de Lúna-ES e conhecer o perfil dos clientes dos supermercados de Lúna-ES.

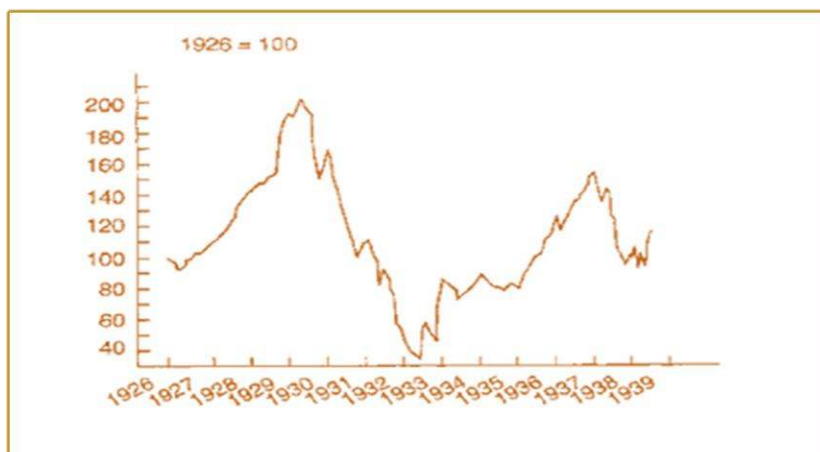
Com base no exposto, justifica-se a relevância social desta pesquisa. O ramo de atividade escolhido foi aquele que, mesmo mediante qualquer crise econômica, precisa existir e responde pela maioria das vendas necessárias ao consumo diário das pessoas.

2. PRINCIPAIS CRISES ECONÔMICAS NO BRASIL

2.1 CRISE DE 1929

Segundo Gazier (2009) o desencadeamento da Grande Depressão aconteceu em 24 de outubro de 1929, com a queda das cotações da Bolsa de Nova York. A figura 01 mostra a duplicação de um índice sintético entre 1926 e 1929, depois a queda a um terço do nível de 1926, em 1932. As cotações se recuperaram depois de 1935, para recuarem novamente em 1937-1938.

FIGURA 01: Cotação das Bolsas de Nova York entre 1926 e 1938.



Fonte: GAZIER (2009).

O *crash* da Bolsa de Nova York em outubro de 1929 foi acompanhado de longe pelo grande público, e pouco a pouco foi se impondo uma desordem material e humana. O café Brasileiro não mais podia ser vendido, nem mesmo a preços irrisórios, eram acumulados em estoques, empresas faliam e milhões de pessoas se viam sem recursos e dignidade por causa do desemprego (GAZIER, 2009).

2.2 INDUSTRIALIZAÇÃO

Diante das transformações geradas pela crise de 1929, o mercado nacional estava efetivamente aberto à produção nacional. A partir daquele momento, era a economia de São Paulo que passou a ser chamada de processo de industrialização. Só a partir de 1933, quando a economia nacional se recuperou da crise e o movimento de acumulação industrial se tornou o fator determinante de economia, é que se pôde falar em industrialização. Porém para o autor, a industrialização só se consolidou nos anos de 1950.

Nos anos 1950 e 1960, o país experimentou um crescimento econômico a uma taxa média anual de 7,38%. Com o Plano de Metas, implementado pelo governo de Juscelino Kubitschek, facilitou o ingresso de capitais estrangeiros e o processo de industrialização

começou a crescer para a indústria pesada e durante aquele período a participação industrial no PIB passou de 20% a 29%. Com a migração do campo para as cidades, o êxodo rural se acentuou e a urbanização se processou em ritmo veloz (PAULO NETTO, 2014).

O mesmo autor afirma que no início dos anos de 1960 os indicadores econômicos apontavam um quadro de crise. Verificou o declínio do PIB, se em 1961 a taxa foi de 10,3%, em 1962 caiu para 5,3%, em contrapartida, a inflação cresceu, em 1961 estava em 43,15%, e em 1962, 55,14%. Estudiosos não chegaram a um consenso sobre a causa dessa crise, uma teoria que se mostra convincente é que, na entrada dos anos 1960, encerrou a expansão da industrialização Brasileira que iniciou no período pós-guerra.

Pereira (2003a) diz que de 1967 a 1981 ocorreu um segundo ciclo industrial no Brasil. Desde 1950, a economia Brasileira adquiriu força industrial suficiente para passar a ser palco de ciclos econômicos clássicos. O ciclo econômico no Brasil deixava de ser o ciclo primário-exportador, e passava a ser resultado da dinâmica interna do sistema capitalista Brasileiro. A figura 02 apresenta a evolução do produto Brasileiro nos dois últimos ciclos industriais.

FIGURA 02: Evolução do PIB nos ciclos industriais (taxas anuais de crescimento %)

Períodos	PIB	Ind.	Agr.	Serviços
1955-1962	7,1	9,8	4,5	6,8
1963-1967	3,2	2,6	4,2	3,7
1968-1973	11,3	12,7	4,6	9,8
1974-1981	5,4	5,4	4,9	6,6

Fonte: Pereira (2003a)

Como observado, a maior taxa do PIB ocorreu de 1968 a 1981, épocas em que acontecia o segundo ciclo industrial.

A expansão da industrialização iniciada em 1967 alcançou seu auge no ano de 1973. Este se torna o período do milagre econômico. A partir de 1974 iniciou uma desaceleração econômica que resultou com a recessão de 1981. Entre 1967 e 1973, o PIB cresce a uma taxa de 11,3%, e entre 1974 e 1981, cresceu 5,4% (PEREIRA, 2003a).

2.3 CRISE DO PETRÓLEO

Em 1974 surgiu a crise do petróleo arruinando as bases do milagre. A alta do petróleo teve consequências dramáticas para o Brasil, transformando o processo do milagre econômico numa crise estrutural. Apesar de uma alta também nos preços do açúcar, que beneficiou o país, o Brasil estava precisando

exportar cerca de 15% mais (KUCINSKI, 2007).

Com o choque do petróleo em novembro de 1973, o Brasil passou por uma nova fase de seu desenvolvimento. O governo adotou uma política de crescimento que deu origem a importantes mudanças estruturais na economia. Como naquela época o Brasil importava mais de 80% do petróleo que consumia, o total de importações do país aumentou de US\$ 6,2 bilhões em 1973 para US\$ 12,6 bilhões em 1974 (BAER, 2002).

Kucinski (2007) relata que com a crise, pararam os investimentos no país e praticamente todo o déficit em conta corrente foi coberto com empréstimos. No final desse período a dívida externa Brasileira já atingia US\$ 49,5 bilhões, a maior do mundo. Abaixo o quadro 01 demonstra a crise do petróleo em números das contas correntes dos países atingidos.

Quadro 01: A crise do petróleo pelos saldos em conta corrente (em US\$ bilhões)

Anos	Exportadores de petróleo	Países industrializados	Países subdesenvolvidos	Brasil
1974	67,8	- 12,4	- 36,8	- 7,1
1975	35,0	17,1	- 46,5	- 6,7
1976	40,0	- 2,1	- 32,9	- 6,0
1977	31,1	- 5,5	- 29,6	- 4,0
1978	3,3	29,8	- 37,1	- 7,0
1979	69,2	- 11,3	- 56,1	- 10,7
1980	112,0	- 46,5	- 78,9	- 12,8
Total 74/80	358,4	- 29,9	- 317,9	- 54,3

Fonte: FMI Survey/Banco Central – Kucinski (2007)

Como observado, os países industrializados, os subdesenvolvidos e o Brasil tiveram seus saldos negativos no ano de 1974, ano que surgiu a crise.

2.4 CRISE DE 1980

A crise que a economia Brasileira enfrentou nos anos 1980 foi provavelmente a mais grave crise da história de seu desenvolvimento capitalista. A partir de 1981 a economia Brasileira entrou em um período de

estagnação que durou toda a década. O motivo da crise dos anos 80 estava no desequilíbrio financeiro do setor público, que por sua vez, tinha como uma das principais causas, o tamanho excessivo da dívida externa pública (PEREIRA, 2003b).

No quadro 02 abaixo, aparecem as taxas médias de crescimento anual da renda por habitante por decênio, nos anos 1950 e 1970 foram caracterizados por altas taxas, e os anos 1980 e 1990 até 2001 com taxas de crise insatisfatórias (PEREIRA, 2003b).

Quadro 02: Crescimento médio anual do PIB *per capita*

Período	%
1950-1959	4,0
1960-1969	3,1
1970-1979	5,9
1980-1989	0,9
1990-1999	0,3
2000	3,0
2001	0,1

Fonte: PEREIRA (2003b)

É possível perceber que em 2001 foi o pior resultado obtido no que se refere ao crescimento do PIB Brasileiro.

econômicas durante seu primeiro ano de exercício (BAER, 1995).

2.5 CRISE DE 1990

Em março de 1990, último mês do governo Sarney, a inflação atingiu 72%, tornando-se uma hiperinflação. Com a eleição de Fernando Collor de Mello começa um novo período na história do país, entretanto, por ignorar o caráter inercial da inflação Brasileira, o Plano Collor, capturando 70% das poupanças financeiras do setor privado, fracassou, para perplexidade daqueles que o apoiaram (PEREIRA, 2003b).

Fracassando nas tentativas de estabilização e apresentando acusações de corrupção generalizadas resultou no impeachment do Governo Collor, perdendo a capacidade de liderança econômica e política. A falta de liderança econômica continuou mesmo após o vice-presidente Itamar Franco ter assumido a presidência, quando teve seguidas divergências com quatro diferentes equipes

2.6 CRISE DE 2008

Conforme explicam Barroso e Souza (2013), a crise global – a partir de 2008 e, principalmente, em 2009 – se abateu gravemente sobre todos os países do mundo, independentemente de estarem situados no Norte ou Sul, no Ocidente ou no Oriente, no centro ou na periferia do capitalismo. Um fenômeno que só encontra comparação com a crise mundial de 1929. O desconforto com a crise e a incapacidade de explicação das suas causas, por parte da rigidez econômica supremacia, ficaram evidentes na eclosão da crise no último trimestre de 2008.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) dimensiona o impacto da crise financeira internacional sobre o mercado de trabalho, tanto em termos de desemprego quanto da precarização nas relações de trabalho. O relatório estima que o número de desempregados ao final de 2014 se posicionou cerca de 30 milhões acima da

situação anterior à crise de 2008. Entre 2008 e 2009 o contingente de desempregados na economia mundial saltou de 179 milhões de pessoas para 199 milhões de pessoas (LACERDA, 2015).

2.7 CRISE ATUAL

Os relatos da crise inaugurada em 2007 permitem que se estabeleçam confrontos com a crise que ocorreu entre 1929 e 1933. Cabe destacar que a origem dos distúrbios foi a quantidade de operações financeiras de fundamento duvidoso, alavancadas pela expansão desmensurada do crédito, em meio a ausência de regras eficazes de regulação e disciplinas para o sistema financeiro. Tanto naquela oportunidade como na recente crise, a raiz do motivo foi a ação de desimpedida dos agentes privados (BARROSO; SOUZA, 2013).

Os mesmos autores afirmam que, a inflação de ativos foi incensada pelo crédito farto, na expectativa de ganhos futuros. Com a reversão das expectativas, restou apenas o rastro das dívidas. Uma vez desencadeada a crise, a carga de compromissos assumidos e contração do crédito se incumbiram de promover a diminuição dos gastos em consumo e investimento, com impactos negativos sobre a produção e o emprego. Este é um traço comum das duas crises, na verdade um roteiro que está incluído no próprio modo de ser da realidade capitalista

3. ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA

Segundo Müller (2003), o processo estratégico é uma parte importante para a medição e o controle dos resultados gerados pela aplicação de métodos. Se esta medição for inconciliável com os objetivos estratégicos, estes podem não ser alcançados. A competitividade de uma organização depende do alinhamento entre esforços e técnicas: um sistema de avaliação de desempenho precisa ser a ligação de realimentação entre os objetivos da estratégia e os esforços para atingi-los.

Carvalho e Laurindo (2003) asseguram que o sucesso de um plano competitivo vai além dos fatores internos de habilitação da empresa, do conhecimento das regras de concorrência e do ambiente em que se apresenta. Estas regras geralmente não são claras e, de vez em quando, podem mudar, requisitando respostas rápidas dos que decidem.

- Análise Swot: De acordo com Ansoff e McDonnell (1984), SWOT é uma análise das ferramentas de gestão para auxiliar o planejamento estratégico. A sigla SWOT significa: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Por sua vez, ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

O ambiente externo não está sob controle da organização, atua sobre todas as organizações influenciando no mesmo mercado e na mesma área e, assim sendo, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, e a probabilidade de impacto deve ser analisada de acordo com cada empresa. De outro modo, o ambiente interno pode ser controlado pela empresa e é sensível às estratégias estabelecidas pela organização.

Machado (2005) complementa afirmando que a análise SWOT é uma habilidade bastante significativa que:

- a) invalida pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências inadequadas perante o negócio;
- b) envolve oportunidades encontradas a partir de seus pontos fortes;
- c) regenera pontos fracos nas áreas em que a organização enxerga oportunidades potenciais;
- d) verifica áreas onde a organização possui pontos fortes afins de não ser surpreendida futuramente por prováveis riscos e incertezas

Conforme Dias (2005) acredita-se que através de uma análise do ambiente externo são verificados os fatores como economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos, sendo possível indicar à empresa os caminhos que devem ser adotados, obtendo possibilidades de crescimento da empresa e de todos os envolvidos.

Silva Filho (2005) afirma que o objetivo não é somente a adaptação da empresa ao meio ambiente, mas, também de analisar o potencial da organização e a oportunidade de gerenciar planos que consigam fazer com que a empresa ultrapasse as ameaças ou aproveite as oportunidades ao negócio.

Para Hunger e Wheelen (2002) a análise da Matriz SWOT pode ser adequada para a

geração de alternativas estratégicas. A Matriz TOWS (SWOT ao desfavorável) revela oportunidades e ameaças externas podem ser usadas junto com as forças e fraquezas internas da empresa. Esta união induziu quatro grupos de alternativas estratégicas, visto que:

- as estratégias SO são criadas imaginando meios onde a organização pode escolher usar suas forças para captar as oportunidades;
- as estratégias ST levam em conta as forças de uma organização como forma de prevenir ameaças;
- as estratégias WO tentam progredir nas oportunidades para ultrapassar as fraquezas; e,
- as estratégias WT são fundamentalmente defensivas e são utilizadas para reduzir fragilidades e impedir ameaças.

- Estratégia de vendas: na visão de Paulillo (2016) o gestor deve escolher uma estratégia de venda, função dos objetivos. Existem 04 modelos básicos mais empregados como:

Estratégia de marketing e produto: os vendedores devem comunicar corretamente as características, atributos e benefícios para identificar e definir produtos e serviços que atendam desejos e necessidades dos clientes.

Estratégia de criação de valor: apresentar ao cliente que sua oferta tem um valor agregado, tornando-se a melhor solução para ele.

Estratégias competitivas: analisar as forças e fraquezas dos concorrentes para progredir delas e vender mais.

Estratégias políticas: ter o melhor relacionamento com pessoas-chave na empresa, fundamental para obter um bom resultado.

- Estrutura de vendas: Paulillo (2016) afirma que em função dos objetivos e da estratégia, deve-se dividir a estrutura de vendas para melhor administrá-la, e as mais comuns são:

- Por território: os vendedores devem mapear determinada área.

- Por produto: indicada para vendas mais técnicas, os vendedores são divididos em função do portfólio da empresa, se especializando.

- Por mercado: se beneficiam de vendas consultivas, em que um vendedor vende para bancos, outro para hospitais, e assim por diante.

4. O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

O comportamento de compra do consumidor é relativo à compra dos consumidores finais, que são indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal.

Segundo Kotler e Armstrong (2008) perante as inúmeras decisões de compras possíveis, é essencial para o marketing entender o quê, onde e quando compram os consumidores. Para tal, os profissionais de marketing precisam fazer cada vez mais com menos, pensando no contato diário com o seu público, em um mundo corporativo que a cada dia são oferecidas situações novas, transformando as técnicas e estimulando reações positivas.

Os estímulos de marketing são constituídos pelos 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) e os outros que incluem os ambientes econômico, tecnológico, político e cultural do comprador. Todos estes elementos vão infiltrar no que apelidam de caixa-preta do consumidor e vão ser transformados em ações como: escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, frequência e volume de compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Em poucas palavras, o conceito de marketing estabelece que uma organização deve satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor para gerar lucros. Para dar crédito a este conceito, as organizações precisam compreender seus clientes e permanecer próximas a eles, a fim de conhecê-los para conseguir oferecer produtos e serviços que eles comprarão e usarão de acordo com suas necessidades (PETER; OLSON, 2010).

O comportamento do consumidor é um tema importante para análises empresariais, pois para atingir os objetivos de marketing, é necessário conhecer, atender e influenciar os consumidores. É fundamental para a estratégia de marketing conhecer o comportamento do consumidor porque apenas por meio dele é possível que vendas sejam efetuadas e lucros obtidos.

As estratégias de marketing são planejadas para influenciar o afeto e a cognição dos consumidores, portanto, é essencial que o marketing analise, compreenda e influencie comportamentos. Isso pode ser feito de inúmeras formas, como oferecer qualidade

superior, preços mais baixos, maior conveniência, maior facilidade de obtenção e melhor atendimento (PETER; OILSON, 2010).

5.1 ESTRATÉGIAS NA CRISE

As crises são ótimas oportunidades de progresso, podem parecer insensatas estas duas sentenças quando tantas empresas quebraram, muitas pessoas perdem o emprego e investidores veem suas fortunas evaporarem. Infelizmente, as crises são necessárias, e pior, sua ocorrência é inevitável de tempos em tempos. Crises são nichos de oportunidades para todos aqueles que têm a capacidade de enxergar onde elas estão. A turbulência dos mercados serve para chamar atenção sobre a importância de planejar o futuro. As mudanças são o paradigma no mundo atual, a recente crise mundial é uma prova disso. Bilhões de pessoas foram e continuam sendo afetadas por ela, os mais rápidos em mudar serão os sobreviventes (FERNANDEZ, 2010).

A crise que se iniciou em 2007 e piorou nos anos seguintes, foi uma crise de vendas e faturamentos, e não de custos. Os clientes pararam de comprar não pelo fato de seu poder de compra ter desaparecido repentinamente, ou os preços estarem muito altos, diferente do que ocorreu nas crises antecedentes, o motivo para a recessão está associado ao fato de clientes privados temerem seu futuro e guardarem seu dinheiro.

Nunca antes na história deste país as empresas deveram tanto. Em agosto de 2015, segundo o Banco Central, o total em empréstimos bancários às pessoas jurídicas atingiu R\$ 1,65 trilhão. Uma das primeiras lições da administração é que, para as empresas, dever é bom. Perfeita na teoria, essa prática não costuma funcionar bem no Brasil. Os juros são elevados e, em tempos de quedas de vendas, o risco de a conta não fechar aumenta exponencialmente (GRADILONE; CILO, 2015).

6. METODOLOGIA

O objeto de estudo é a atuação do comércio em relação à crise atual, e foram analisados os supermercados e suas respectivas atitudes frente a esta situação.

A população desta pesquisa foi o comércio de Lúna-ES, cidade da região Sul do Estado do

Espírito Santo, na região do Caparaó Capixaba.

Para definição da amostra, as pesquisadoras entraram em contato com a Prefeitura Municipal de Lúna-ES, onde adquiriram um relatório para definição dos supermercados a serem pesquisados. Um total de 05 (cinco) supermercados foi indicado para realização da pesquisa.

Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (1995), possui como principal objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos fins, este trabalho se caracteriza como descritivo porque buscou descrever a reação e atitude dos empresários dos supermercados de Lúna-ES em relação à crise econômica que se instala.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, e cita como exemplo livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica se baseia em obras já publicadas, sendo a base para qualquer tema de pesquisa científica, sendo parte fundamental para a elaboração da pesquisa em todas as fases do desenvolvimento (GIL, 1995).

Quanto aos meios, a presente pesquisa envolve tanto levantamento de dados, como levantamento bibliográfico, e um formulário foi aplicado aos que gerenciam os supermercados de Lúna-ES, a fim de buscar informações que respondessem às propostas da pesquisa.

Este formulário foi elaborado e aplicado pelas pesquisadoras, por meio de visita *in loco* nos supermercados. Antes de iniciar a aplicação, foi realizado o pré-teste para validar o instrumento de coleta de dados, e durante a aplicação do pré-teste observou-se que os resultados foram positivos, sendo possível responder aos objetivos propostos pela pesquisa. Todos os empresários dos supermercados foram convidados a participar da pesquisa e aceitaram, logo, obteve-se um percentual de 100% de respondentes.

Depois de aplicados os formulários, os resultados obtidos foram tabulados por meio de média aritmética com apoio do Excel para elaboração dos gráficos e serão apresentados a seguir.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Durante o preenchimento do formulário, os respondentes poderiam optar por mais de uma

alternativa, isso justifica algumas respostas apresentarem um total superior a 100%.

Quanto ao perfil dos respondentes, a tabela 01 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 01: Perfil dos respondentes

Sexo	%
Feminino	20
Masculino	80
Total	100
Estado Civil	%
Solteiro	20
Casado	60
Divorciado	20
Total	100
Idade	%
18 a 30	20
31 a 40	60
Acima de 50	20
Total	100
Grau de Escolaridade	%
Ensino Médio	40
Superior	60
Total	100

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

A maioria dos respondentes é do sexo masculino, casado, tem entre 31 a 40 anos e possui curso superior. Segundo Hisrich e Peters (2004) a maioria dos empresários inicia sua carreira entre 22 e 45 anos, pois precisa de experiência, apoio financeiro e entusiasmo para administrar um empreendimento com sucesso.

Em relação aos respondentes do formulário 60% eram gerentes e 40% eram proprietários dos supermercados.

Quanto ao tempo de atuação no supermercado, observou-se que de 0 a 3 anos correspondiam a 20% dos entrevistados, de 4 a 8 anos de serviço foram 40% e de acima de 12 anos 40%.

Segundo Kaplan e Norton (2008) os colaboradores experientes conhecem a organização da empresa e por isso, são capazes de utilizar seu tempo de serviço para seu desenvolvimento.

Observando a afirmação feita pelos autores citados acima e relacionando com os dados encontrados na pesquisa, pode-se afirmar que a maior parte dos colaboradores respondentes tem experiência e conhece a cultura organizacional da empresa.

Analisando o cenário das empresas participantes da pesquisa quanto ao número de funcionários, identificou-se que 40% possuem entre 1 e 10 funcionários, 40% entre 21 e 40 funcionários, e 20%, possuem de 41 a 60 funcionários.

Observou-se que os supermercados são bem estruturados, e em função disso têm um número de funcionários significativo. Um total de 60% dos supermercados tem entre 21 e 60 funcionários.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, observou-se diante da pesquisa que, 80% dos supermercados atuam no mercado local há

mais de 12 anos, e 20% de 4 a 8 anos de atividade no mercado.

É interessante comentar sobre uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2011) onde relata que as empresas têm um alto índice de mortalidade nos 02 primeiros anos de atuação. Especificamente na região Sudeste, Espírito Santo e no ramo de comércio, essa taxa pode atingir 75,1% de mortalidade. Mas as empresas que conseguem passar por este período tendem a se manter no mercado.

Considerando o tempo de atuação dos supermercados de Lúna-ES, pode-se afirmar que as empresas pesquisadas, são sólidas e têm experiência no mercado, e o risco de mortalidade para essas empresas é baixo.

Foi questionado aos empresários se eles participam de alguma rede, e os resultados demonstram que 40% dos supermercados pesquisados possuem vínculo com alguma rede, e que 60% não possuem nenhuma parceria.

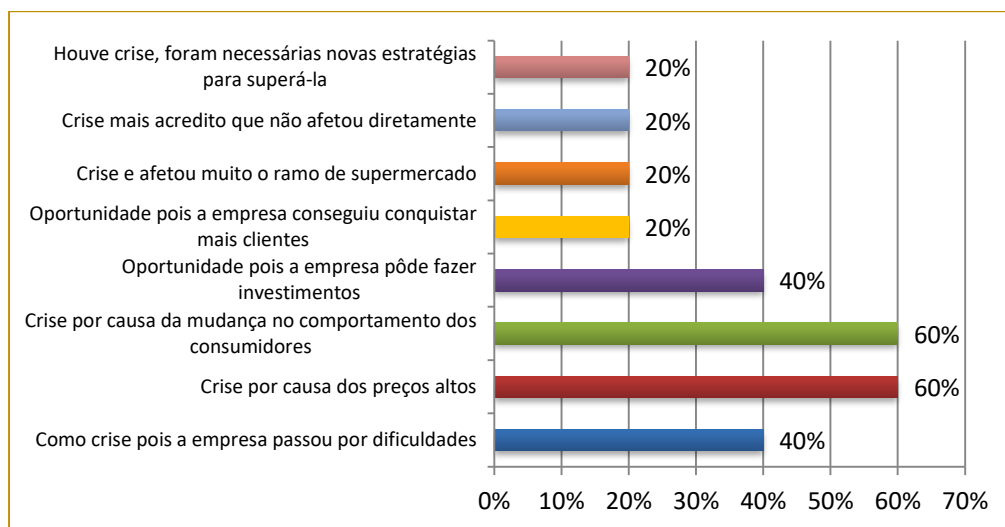
Em relação às empresas que se organizam em redes, Balestrin (2016) afirma que tais empresas alcançam maior reconhecimento do público, tal benefício não está relacionado apenas à facilidade na concorrência, mas na credibilidade que proporciona. A formação de redes passa a ser percebida como possibilidade de fortalecimento do estabelecimento.

Mesmo percebendo os benefícios do trabalho em rede, conforme apresenta Balestrin, a pesquisa demonstrou que o percentual de empresários que aderiram a essa ideia totaliza 40%.

Foi perguntado aos gestores se a contabilidade do supermercado é feita por profissionais da cidade, e identificou-se que 40% é de Lúna-ES, mas os outros 60% trabalham com contadores de outra cidade.

Quando perguntados se, diante da atual situação econômica do Brasil os empresários enxergam crise ou oportunidade, os resultados obtidos são apresentados no gráfico 01:

GRÁFICO 01: Enxergou crise ou oportunidade na atual situação do país?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Observou-se que um total de 60% enxerga crise por causa dos preços altos, e outros 60% por causa da mudança no comportamento dos consumidores.

Para Simon (2009) crises são ótimas oportunidades de progresso para todos que conseguem enxergar. As dificuldades encontradas nesse período de turbulência chamam a atenção do gestor sobre a importância do planejamento de longo prazo.

Conforme os dados coletados na pesquisa e o conhecimento do autor citado acima, observou-se que a maioria dos empresários dos supermercados não conseguiu enxergar as oportunidades que a crise proporciona. Entretanto, vale considerar que um percentual de 20% dos empresários entende que a crise existe, mas ainda assim conseguiu aumentar o número de clientes, e outros 20% enxergam a crise, mas não foram diretamente afetados.

Vale destacar ainda um total de 40% dos empresários afirmando que enxergam a crise como oportunidade, visto que a empresa conseguiu fazer investimentos neste período.

Ao serem questionados sobre as maneiras encontradas pela empresa para atrair clientes, as respostas foram diversificadas, conforme apresenta a tabela 02:

Tabela 02: Estratégias para atrair clientes

Promoção semanalmente	40%
Promoções isoladas nas prateleiras	60%
Anúncio nas ruas ou rádio	60%
Aumentar o mix de produtos	60%
Funcionários qualificados e uniformizados	60%
Limpeza e organização do ambiente	100%
Atrativo para o cliente	80%
Priorizando o bom atendimento	80%
Usando benefícios que a rede proporciona	40%
Aderindo forma de pagamento diferenciada	60%
Investindo no cartão próprio de pagamento	60%
Buscando tornar o produto mais atrativo	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que as estratégias mais citadas pelos respondentes foram criar atrativos para os clientes e priorizar o bom atendimento (80% cada alternativa).

Peter e Olson (2010) garantem que as estratégias de marketing são úteis para influenciar o afeto e cognição dos clientes. São exemplos destas estratégias: oferecer qualidade superior, preços mais baixos, melhor atendimento, entre outros.

Relacionando o conhecimento do autor citado com os dados encontrados na pesquisa, observou-se que os gestores dos supermercados se preocupam em manter um ambiente agradável a fim de atrair os clientes.

Em relação às estratégias adotadas pelos empresários, a fim de sobreviver à crise no último ano, as respostas seguem de acordo com a tabela 03:

Tabela 03: Estratégias para superar a crise

Muitas promoções e ofertas	20%
Investi muito no marketing da empresa	40%
Investi na empresa para dar mais conforto aos clientes	40%
Aloquei produtos em áreas específicas	20%
Fui mais cauteloso em investimentos e compras para o estoque	60%
Cortei custos que julguei desnecessários	60%
Procurei reduzir os desperdícios	80%
Para a empresa não houve crise	20%
Investi em cartão próprio da empresa para conforto dos clientes	40%
Pratiquei preços que não ferem o bolso do consumidor	60%
Diminui a embalagem dos produtos da casa e cobrei menos	20%
Lancei alternativas mais baratas	60%
Adapte as faixas de preço praticadas no mercado	40%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

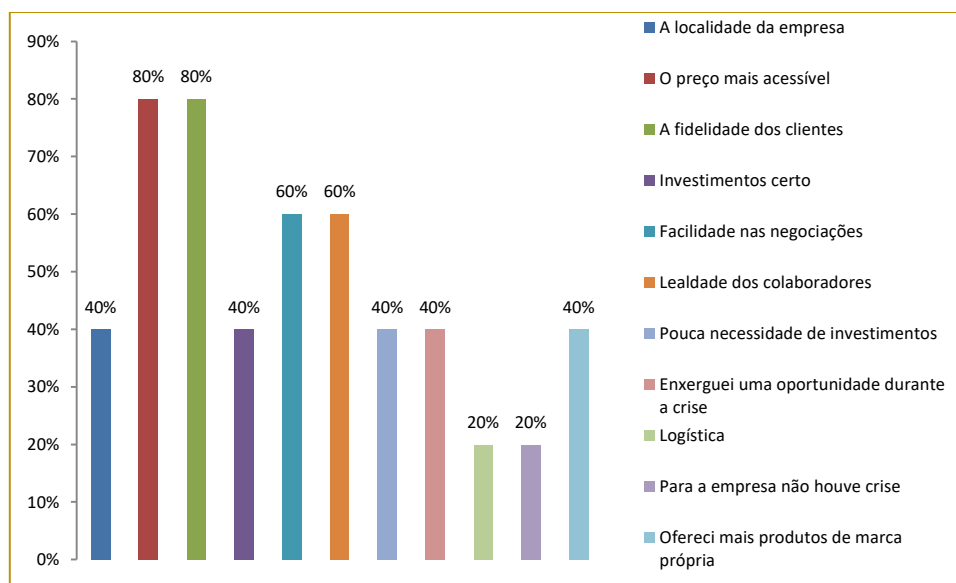
De acordo com Koksai e Ozgul (2007) durante períodos de mudanças na economia, as empresas precisam dispensar os produtos que não possuem maior demanda e alocar seus recursos sobre aqueles que têm mais procura no mercado.

Relacionando a afirmação dos autores citados acima com os dados obtidos, verificou-se que a maioria dos gestores (80%), buscaram

reduzir os desperdícios alocando seu capital em produtos que garantem mais vendas.

Ao avaliarem qual era a maior força da empresa durante a crise, observou-se que as respostas foram bem diversificadas. O gráfico 02 mostra que 80% diz ser o preço acessível e outros 80% a fidelidade dos clientes e apenas 20% afirmaram que não houve crise.

GRÁFICO 02: Avaliação da força da empresa durante a crise



Fonte: Dados coletados na pesquisa

A fidelidade dos clientes é muito importante, atrair novos consumidores é cinco vezes mais caro do que manter os clientes leais, segundo Richers (2000).

Manter o preço acessível é uma das estratégias citadas pelo SEBRAE (2016a) que ajudam a superar a crise.

Como observado, as forças avaliadas pela maioria dos empresários são exemplos de estratégias na literatura, o que faz entender que os empresários estão no caminho certo.

Perguntou-se aos empresários, quais são as dificuldades enfrentadas pela empresa nos últimos anos, ditos, anos de crise econômica. As respostas estão demonstradas a seguir:

- 60% estabelecer estratégia de preço eficaz;
- 60% aumento dos furtos;
- 20% dívidas;

- 20% mudança no comportamento do consumidor;
- 40% alta rotatividade de funcionários;
- 40% queda das vendas;
- 40% preços altos;
- 40% corte de custos;
- 20% perda de estoque.

Segundo Cupman (2009) *apud* Smedo (2014), a estratégia de preço eficaz pode garantir o sucesso em tempos de crise econômica, esta ferramenta tem como objetivo determinar o preço equilibrado de um produto.

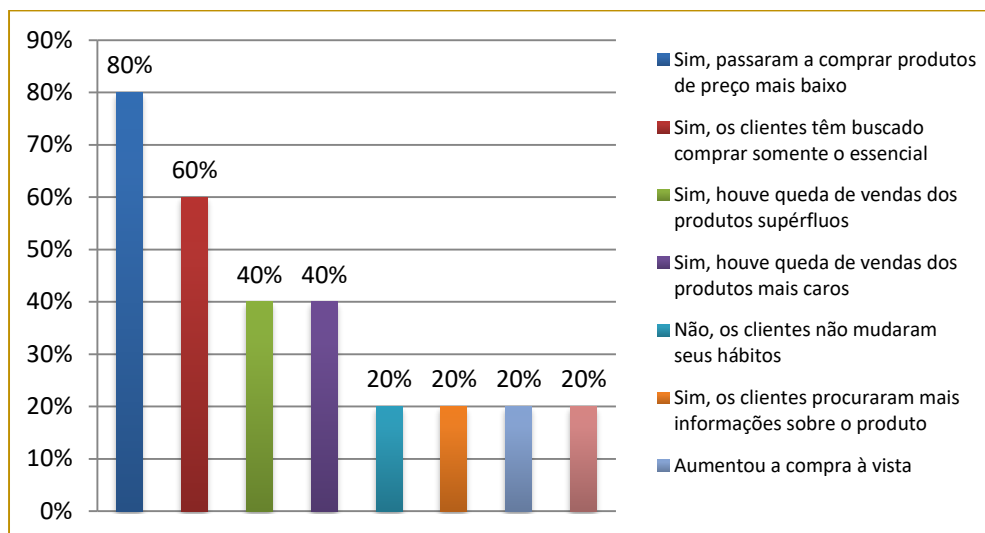
Embora Cupman defenda a ideia de que a estratégia de preço eficaz possa garantir o sucesso das empresas em tempo de crise, o que se observou, é que para os empresários participantes da pesquisa, esta foi uma das maiores dificuldades enfrentadas por eles,

seguido do aumento de furtos no supermercado.

Foi solicitado aos respondentes, avaliar se o comportamento do consumidor apresentou

alguma mudança mediante a crise econômica vivenciada no Brasil, e o gráfico 03 apresenta os resultados obtidos:

GRÁFICO 03: Mudanças no comportamento do cliente



Fonte: Dados coletados na pesquisa

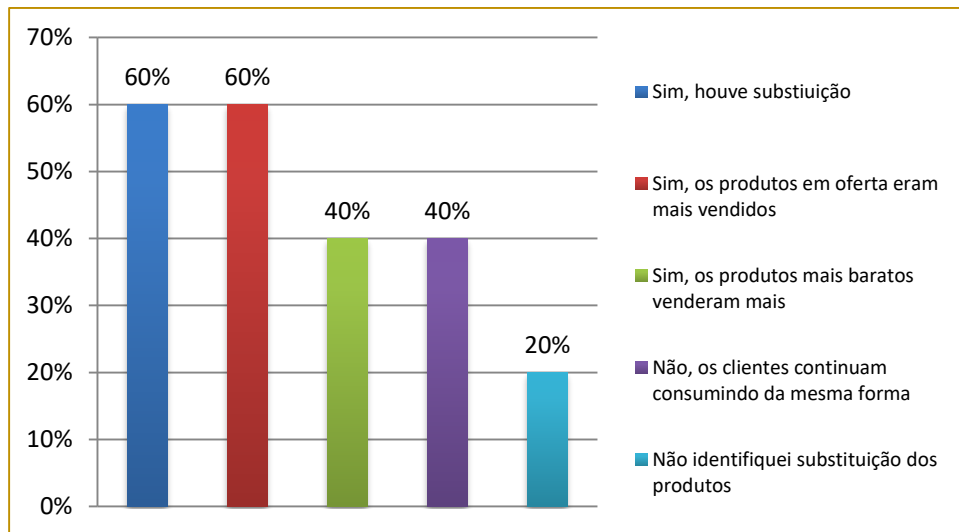
Perriman, Fowdar e Baguant (2010) *apud* Smedo (2014), afirmam que com a crise econômica o risco e o medo de compra dos consumidores tornaram-se mais perceptíveis, as famílias têm buscado comprar somente o essencial, de modo geral, os consumidores estão a aprender viver sem produtos caros.

Como percebido, os clientes estão aprendendo a viver com produtos de preços mais acessíveis ao seu consumo, tanto os resultados da pesquisa demonstram isso,

quanto os dados da literatura. De forma geral os empresários dos supermercados de Lúna-ES perceberam cautela dos consumidores durante esse momento de crise.

Ainda buscando responder os objetivos propostos pela pesquisa, questionou-se aos respondentes, se perceberam muita substituição de produtos caros por produtos mais baratos durante esse período de crise econômica e o gráfico 04 apresenta as respostas obtidas:

GRÁFICO 04: Perfil de distribuição de produtos mais caros por mais baratos

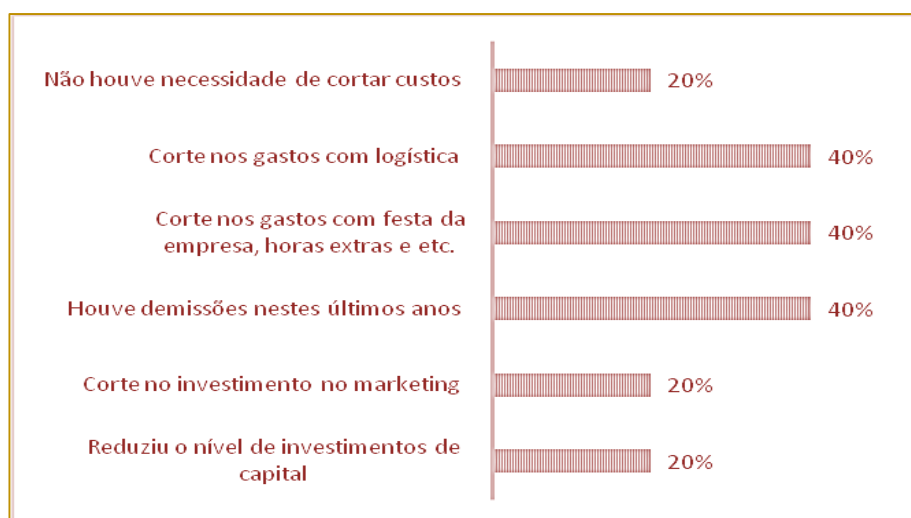


Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Embora a maioria das respostas obtidas confirme o que os autores supracitados ensinam, que os consumidores tendem a substituir os produtos mais baratos em tempos de crise econômica, vale considerar que alguns empresários não perceberam mudança no consumo, totalizando 60% de respostas nesse sentido.

Observou-se nesta pesquisa, que alguns setores da empresa precisaram de cortes nos custos, que pode ser visualizado no gráfico 05, a qual demonstra em percentual os resultados encontrados.

GRÁFICO 05: Perfil dos resultados da pesquisa mostrando a necessidade de corte de custos



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Em relação às estratégias aderidas pela empresa para enfrentar a crise econômica, a

tabela 04 apresenta os resultados encontrados:

Tabela 04: Estratégias aderidas pela empresa

Promoções e ofertas	80%
Investimento em marketing, publicidade intensificada	60%
Investimento no espaço físico da empresa	40%
Investimento na logística	40%
Aumento no quadro dos funcionários	60%
Alocação de produtos em áreas estratégicas	60%
O corte de custos	20%
A adesão ao cartão da rede	20%
Adiar novos produtos e suspender os grandes projetos	20%
A redução de preços	20%

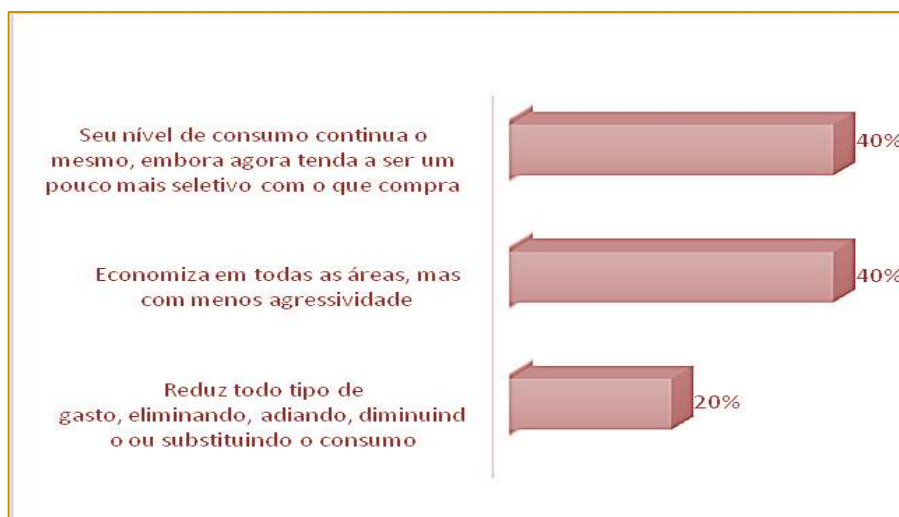
Fonte: Dados da pesquisa

O SEBRAE (2016a) descreve estratégias que ajudam a superar a crise econômica, dentre elas cita promover produtos bons e de custo baixo, lançar alternativa mais barata, vender pacotes de desconto para incentivar o cliente a fazer estoque, manter a publicidade mais intensa para manter seus clientes informados, lembrar o cliente que ele não pode viver sem o produto e anunciar o produto como alternativa acessível a outros mais caros.

Como observado, as empresas supermercadistas pesquisadas usaram as estratégias aconselhadas pelo SEBRAE para superar a crise.

Questionou-se ainda aos respondentes, sobre o perfil dos consumidores dos supermercados, e o gráfico 06 demonstra os resultados em percentuais:

GRÁFICO 06: Perfil dos consumidores



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016b), observou-se que há diferentes perfis de consumidores, e que a crise afeta cada um deles de forma diferente. São quatro: pé no freio, abalado mais paciente,

estável e tranquilo e aquele que vive o presente.

Pé no Freio: mais vulnerável e abalado financeiramente.

Abalado, mas Paciente: economiza em todas as áreas, mas com menos agressividade.

Estável, Tranquilo: Seu nível de consumo continua próximo dos níveis pré-crise, embora agora tenda a ser um pouco mais seletivo com o que compra.

Vive o Presente: continua agindo como sempre; sua reação à crise é, basicamente, adiar compras de grande valor.

Diante da classificação do SEBRAE os respondentes identificaram que a maioria dos seus clientes tem perfil de estáveis e tranquilos, ou abalados mas pacientes.

De forma geral, apesar de algumas respostas apresentarem incoerência, o que se observou é que os empresários não enxergam a crise como tem sido abordada pela mídia, têm encontrado solução para sobrevivência e alguns ainda mencionaram que obtiveram crescimento durante os últimos anos. Somente um empresário se mostrou muito afetado pela crise econômica Brasileira.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa respondeu aos objetivos inicialmente propostos pelas pesquisadoras, uma vez que possibilitou descrever as estratégias aderidas pelos gestores dos supermercados da cidade de Lúna-ES perante a crise econômica vivenciada no país; verificar quais foram as dificuldades que os gestores dos supermercados do município de Lúna-ES

enfrentaram na crise econômica Brasileira; identificar as principais mudanças que ocorreram no consumo dos clientes dos supermercados de Lúna-ES e conhecer o perfil dos clientes dos supermercados de Lúna-ES.

As estratégias administrativas que os gestores dos supermercados de Lúna-ES aderiram durante a crise conhecidas pela pesquisa foi de aumentar ofertas e promoções e intensificar o marketing.

Identificou-se que as dificuldades que as empresas do setor supermercadista enfrentaram foram, o aumento dos furtos e estabelecer estratégias de preço eficaz.

As mudanças no comportamento do consumidor apontadas pelos gestores entrevistados foram percebidas pelos hábitos repetidos de consumo de produtos mais baratos, produtos em oferta ou promoções.

No que tange ao perfil dos clientes, os empresários dos supermercados de Lúna-ES classificaram como: abalado, mas paciente onde observam que têm economizado, mas sem agressividade; e os clientes estáveis e tranquilo, clientes que estão selecionando o que compram, mas mantêm seu perfil anterior à crise.

O cenário da crise e suas consequências é bem abrangente, possibilitando várias áreas da administração a serem pesquisadas durante este período de mudanças na economia.

REFERÊNCIAS

- [1]. ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. Implanting strategic management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- [2]. BAER, W. A economia Brasileira. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1995.
- [3]. _____. A economia Brasileira. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.
- [4]. BALESTRIN, A. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- [5]. BARROSO, A. S; SOUZA, R. A grande crise capitalista global 2007-2013: gênese, conexões e tendências. 1. ed. São Paulo: Editora e livraria Anita Ltda., 2013.
- [6]. CARAVANTES, G. R; PANNO, C. C; KLOECKNER, M. C. Administração: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [7]. CARVALHO, M. LAURINDO, F. Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003.
- [8]. CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- [9]. COBRA, M. Administração de marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [10]. CUPMAN, J. Effective marketing strategies for a recession. B2B International, 2009. Disponível em: <http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012 apud SEMEDO, M. J. Marketing: estratégias de sucesso em tempos de crise econômica. 2014. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014.

- [11]. DIAS, S. R. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- [12]. FERNANDEZ, H. M. *Falir jamais: gestão correta X crise*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- [13]. FERREIRA, M. A. M; VENÂNCIO, M. M; ABRANTES, L. A. *Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil*. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v13n2/v13n2a07.pdf>>. Acesso em: 4 nov. 2016.
- [14]. GAZIER, B. *A crise de 1929*. Tradução de Julia da Rosa Simões. L&PM POCKET, 2009.
- [15]. GIL, A. C. *Técnicas de Pesquisa em Economia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- [16]. GRADILONE, C; CILO, H. Como não se afogar nas dívidas. Isto é. Ano 17, n 937, p. 34-38, 14 out. 2015.
- [17]. HISRICH, R. D; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- [18]. HUNGER, J. D. WHEELEN, T. L. *Gestão Estratégica: princípios e práticas; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro*. Rio de Janeiro: Reichman & Afonso Editores, 2002.
- [19]. KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo de estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [20]. KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- [21]. KOKSAL, M. H.; OZGUL, E. The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. 2007. Disponível em: <http://fcis.vdu.lt/~n.klebankaja@evf.vdu.lt/FOV1-00098617/FOV1_0008C232/0200250403.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012 apud SEMEDO, M. J. *Marketing: estratégias de sucesso em tempos de crise econômica*. 2014. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014.
- [22]. KUCINSKI, B. *Jornalismo Econômico*. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.
- [23]. LACERDA, R. *A crise e o desemprego depois de 2008*. São Cristóvão, 2015. Disponível em: <<http://cenariosdesenvolvimento.blogspot.com.br/2015/06/a-crise-e-o-desemprego-depois-de-2008.html>>. Acesso em: 01 maio 2016.
- [24]. MACHADO, R. T. M. *Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais*. Lavras: UFLA/ FAEPE, 2005.
- [25]. MEGGINSON, L. C. MOSLEY, D. C. PIETRI, JR. P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.
- [26]. MÜLLER, Claudio José. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo*. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- [27]. PACHECO, T. C. S. *Análise comparativa entre as crises financeiras de 1929 e 2008: um arcabouço pós-Keynesiano*. 2013. 78 folhas. Monografia (Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://cnm.ufsc.br/files/2014/01/Monografia-da-Thaisa-Carla.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2016.
- [28]. PAULA, L. F; FERRARI FILHO, F. Desdobramentos da crise financeira internacional. *Revista de economia política*. São Paulo, Volume 31. ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572011000200009>. Acesso em: 14 abr. 2016.
- [29]. PAULILLO, G. 10 tópicos sobre noções de administração de vendas. 2016. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/nocoes-deadministracaodevendas/>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- [30]. PAULO NETTO, J. *Pequena história da ditadura Brasileira: (1964-1985)* 1. ed. São Paulo: Cortez, 2014.
- [31]. PERRIMAN, H. E; FOWDAR, Dr. R. R; BAGUANT, Dr. P. The impact of the global financial crisis on consumer behavior. *World Business Institute*. Austrália. 2010. Disponível em: <<http://acquire.cqu.edu.au:8080/vital/access/manager/Repository/cqu:5979>>. Acesso em: 25 nov. 2012 apud SEMEDO, M. J. *Marketing: estratégias de sucesso em tempos de crise econômica*. 2014. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014.
- [32]. PEREIRA, L. C. B. *Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula*. 5. ed. 2003a.
- [33]. _____. *Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula*. São Paulo: 34. ed., 2003b.
- [34]. PETER, J. P. OLSON, J. C. *Comportamento do consumidor e estratégia de marketing*. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.
- [35]. RICHERS, R. *Marketing*. São Paulo: Elsevier, 2000.
- [36]. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2011. *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/SobrevivenciadasempresasnoBrasil2011.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2016.
- [37]. _____. 2016. *Efeitos da Crise*. Disponível em: <

<http://supereacrise.rn.sebrae.com.br/efeitos.jsp> >. Acesso em: 20 out. 2016a.

[38]. _____. 2016. Perfis de Consumidores. Disponível em: <<http://supereacrise.rn.sebrae.com.br/index.jsp#consumidores-produtos>>. Acesso em: 20 out. 2016b.

[39]. SEMEDO, M. J. Marketing: estratégias de sucesso em tempos de crise econômica. 2014. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2014.

[40]. SILVA, A. Promoção de Cargos na Gestão de Pessoas. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/promoção-de-cargos-na-gestão-de-pessoas/61356/>>. Acesso em: 29 out. 2015.

[41]. SILVA FILHO, C. F. Estratégias Competitivas: um estudo da comercialização de hortigranjeiros. In Congresso latino americano de estratégia. Campinas, 2005

[42]. SIMON, H. Sem crise! 33 ações para sua empresa evitar percalços e atingir os resultados em qualquer cenário. São Paulo: Editora Gente, 2009.

Capítulo 2

O DESIGN THINKING NAS ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

Igor George Borges Drudi

Camila Machado Bardini

Melissa Watanabe

Resumo: Organizações que crescem de forma proeminente e em reduzido espaço de tempo, sendo alavancadas por meio de inovação tecnológica e de processos ágeis centrados nos usuários são estudados nesta pesquisa. Assim, tem-se como objetivo relacionar as práticas de design thinking com os modelos de negócio que oportunizam às organizações o crescimento exponencial. A pesquisa tem caráter aplicado, podendo ser definida como qualitativa com abordagem descritiva e cujo objetivo da pesquisa definiu-se pelo tipo exploratório. Buscou-se a partir de descritores específicos, realizar uma busca em bases de dados científicas de artigos que abordam a temática negócios exponenciais e design. Os resultados apontaram que os materiais selecionados são relativamente recentes (ano de 2016 e 2017) e que mesmo com tais palavras-chave o termo exponencial e suas variáveis não constam como um expoente nos estudos acadêmico-científico.

Palavras-chave: organizações exponenciais, design thinking, inovação, modelo de negócios adaptados, transformação digital, startups

1 INTRODUÇÃO

Desafios a serem solucionados de forma criativa e que empreguem a inovação não somente como diferencial competitivo, mas como catalisador de grandes mudanças no mundo, têm encontrado contextos cada vez mais propícios devido a virtualização dos negócios. E no centro destes desafio e dos processo de solução, as pessoas têm papel central hierarquicamente acima das ferramentas tecnológicas e de modelos de negócio vigentes e já consolidados. Desta forma, tais práticas centradas nas pessoas como por exemplo o uso da ferramenta de *design thinking*, possam ser aplicadas em diversos campos dos negócios (BROWN, 2010).

Vianna (2011) refere-se às práticas dos *designers* como peças chave na realização de inovações cuja a finalidade é promover o bem-estar na vida das pessoas, suprimindo necessidades percebidas ou não. Complementa ainda, ao apresentar que as percepções obtidas por esses processos amplificam a inovação empresarial nos contextos organizacionais, sendo relevantes na criação de modelos de negócios inovadores e efetivos. Estes negócios inovadores apresentam o intuito de avançar para além de suprir às necessidades demandadas pelo mercado, mas propor novos formatos e comportamentos de consumo com a maior rapidez e eficiência.

Metodologias ágeis e propósitos transformadores fundamentam as estratégias de crescimento exponencial, pois as organizações possuem a capacidade de nascer, se desenvolver e viver por tempo indeterminado. Todavia isto só ocorrerá se adaptarem e obtiverem renovações contínuas em um processo perpétuo de visão relacionada aos desafios e oportunidades, do presente e do futuro (MCKEOWN, 2013). Assim, o presente estudo apresenta como objetivo contextualizar e descrever a abordagem do *design* aplicado no âmbito dos negócios de crescimento acelerado.

2. DESIGN COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO

Direcionando a abordagem do tema mais especificamente, obtém-se também a definição de *design* do ICSID, *International Council of Societies of Industrial Design*. De acordo com essa referência, o design é uma

atividade criativa que tem como objetivo estabelecer qualidade em todas as características de organizações, produtos, processos, serviços e demais sistemas.

Apesar de continuamente o termo *design* estar relacionado a estética, Vianna (2011) deixa evidente que seu principal propósito é alavancar o bem-estar na vida das pessoas, no qual a forma como o profissional dessa área obtém os *insights* e opera sobre eles. Tais habilidades são vistas com grande diferencial pelos gestores, gerando automaticamente a abertura do campo de inovação empresarial. O autor segue exemplificando a relação e relevância da inovação no processo de criação de modelos de negócios, tendo como objetivo desenvolver negócios inovadores que consigam suprir as necessidades das pessoas, mas principalmente originar ideias certeiras e conduzi-las para o mercado o mais rápido possível.

Há décadas os *designers* têm sido os mais familiarizados no desenvolvimento de ideias e soluções dos negócios. Thiel (2014) salienta ainda que “é verdade que todo grande empresário é, antes de mais nada, um grande *designer*” apresentando que o negócio e a inovação são concomitantes e prioritários na pauta estratégica de organizações, por exemplo empresas como a *Apple* e *Facebook*, de forma que desenvolvimento de produto e estratégia organizacional usufruem de comportamentos e talentos corporativos de alto valor estratégico.

Outro exemplo empírico é o de Thomas Edison, que ao criar a lâmpada elétrica compreendeu que muito mais do que criar algo totalmente inovador é projetar algo com a percepção e imaginação de como as pessoas gostariam de utilizar aquilo que seria criado. Assim, é notório que ao pensar como um *designer* é possível se desenvolver produtos, serviços e processos incluindo fatores estratégicos. O modelo de Thomas Edison é um exemplo primitivo do que hoje chama-se de “*design thinking*”, ou seja, um comportamento que proporciona a inovação por meio de práticas de design. Pode-se dizer ainda, que a inovação que esse comportamento proporciona é o refinamento constante e profundo entendimento do público, de modo a entregar resultados de maior impacto na percepção dos usuários (BROWN, 2008).

Neste sentido, o desenvolvimento de uma proposta de valor coerente entre negócio e público consumidor é uma atividade ágil e

perene nos negócios, e atributos que permeiam o processo como empatia e intensa validam e relacionamento com o público para a melhoria contínua do produto são diferenciais competitivos no qual as organizações de viés para a inovação e que buscam adotar maiores e melhores práticas (BLANK, DORF, 2014; OSTERWALDER, 2011; GASSMANN, FRANKENBERGER E CSIK, 2016).

Posteriormente, essa filosofia vem sendo uma ferramenta utilizada com frequência para a busca de inovação em estratégias de negócios, solucionando problemas existentes em muitas áreas profissionais. Esse método de projeto é ordenado, inclusivo e inovador, auxiliando os líderes a traçarem suas metas, compreender seus clientes e alinhar as equipes em busca da elaboração de resultados significantes. O *design thinking* é descrito para os executivos relacionado a inteligência, aprendizado e inovação, sendo um pensamento de *design* impulsionado pela inteligência, abraçando a inovação e ainda explorando inúmeras formas de como solucionar problemas e gerar vantagem competitiva ao mesmo tempo (LIEDTKA, 2015; JOHANSSON-SKÖLDBERG; WOODILLA; ÇETINKAYA, 2013; CLARK, 2008; BECKMAN; BERRY, 2007).

Essa forma de se pensar é utilizada para suprir a necessidade das pessoas com o que é tecnologicamente viável, no qual essa viabilidade pode se tornar uma estratégia de negócios que gera valor e oportunidade de mercado. Brown (2008) completa afirmando que acredita que essa metodologia pode agregar muito no mundo dos negócios principalmente se for incorporada em todos os estágios do processo. A partir disso a inovação se torna a principal origem da vantagem competitiva, estando incluída a diferenciação.

Com o passar do tempo, se notará cada vez mais como esse pensamento é importante para o futuro, e é dessa forma que Brown (2008) cita que quanto mais as necessidades são supridas, mais aguarda-se por experiências eficientes que satisfaçam ainda mais as expectativas emocionais. Essas experiências que são citadas, não são apresentadas por meio de produtos incautos, mas sim com muita complexidade de combinações nos produtos, serviços, espaços e informações. Com isso, é possível contemplar como o *design thinking* se torna uma ferramenta facilitadora e motivadora de

como imaginar e desenvolver essas experiências dando-lhes uma forma singular.

Kolko (2015) indica a utilização de protótipos na busca de soluções efetivas potentes, assim como descreve que nas empresas centradas no *design* é habitual a visualização de modelos distribuídos pelo ambiente, transcrevendo ideias, inovações conceituais ou em produtos e serviços. Incorporado à esse contexto, Lockwood (2006) define a prototipagem como "um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza a observação, colaboração, aprendizagem rápida, visualização de ideias, construção de conceitos e análises, a fim de influenciar a inovação e estratégia de negócios" (LOCKWOOD, 2006, p.11).

Mais do que nunca o *design* está conectado ao ramo de negócios, nos últimos tempos tem se tornado ainda mais importante na maneira como as empresas vem se estruturando, como atuam e como pensam. Cresceram os números quando se trata de pessoas que vem utilizando o design de maneira estratégica para obter diferenciação no mercado, vantagem competitiva, lançar novos empreendimentos assim como fortalecer os existentes. A evidência de que o *design* está alavancando a inovação de negócios é fortemente lançada (DESIGN COUNCIL, 2014).

Diante de uma pesquisa desenvolvida pelo *Design Council* com líderes de empresas mundiais obteve-se resultados interessantes relacionados a essa temática. Para dar abertura às conclusões obtidas, apresenta-se inicialmente que as vantagens são maiores quando o *design* é centrado no cliente e quando a ação é a solução dos problemas dele. Posteriormente, relata-se que o *design* possui maior poder quando é culturalmente incorporado. Descreve-se também que o *design* agrega valor a qualquer tipo de organização. A partir dessas informações, os líderes relacionaram a conexão entre o *design*, os clientes e o âmbito financeiro, no qual tem-se como finalidade desenvolver algo de qualidade, que supra as necessidades do cliente e que ao mesmo tempo ele esteja disposto a pagar (DESIGN COUNCIL, 2014).

As organizações em geral passam por diversas ocorrências em suas rotinas e possuem um fator em comum: a necessidade que seus clientes possuem em dar vida aos produtos. Para isso, a metodologia que vem-se abordando serve como uma boa opção para resolver esse caso principalmente por causa

da empatia que possui com os usuários, sendo que para desenvolver essa empatia com os clientes, as empresas que são centradas no pensamento de *design* necessitam fornecer a seus funcionários melhor capacitação para que eles consigam se tornar aptos ao ato de observação e constatar o que as pessoas desejam e necessitam. Para que eles consigam relatar os resultados obtidos, adotam-se palavras-chave relacionados a suas experiências e desejos que descrevem produtos e usuários (KOLKO, 2015).

3 COMO AS ORGANIZAÇÕES CRESCEM

As organizações podem crescer e perduram para além dos seus fundadores, devido a capacidade de adaptação e renovação contínuas em um processo perpétuo de visão de seus desafios e oportunidades tanto do presente, quanto do futuro (MCKEOWN, 2013). Neste contexto, Osterwalder (2011, p.210) afirma que “um modelo de negócios competitivo que faça sentido pode estar datado ou até obsoleto já amanhã”, constituindo-se assim uma necessidade estratégica dos negócios em manter-se atento às complexidades que o futuro apresenta e manter-se vigilantes aos cenários futuros prováveis.

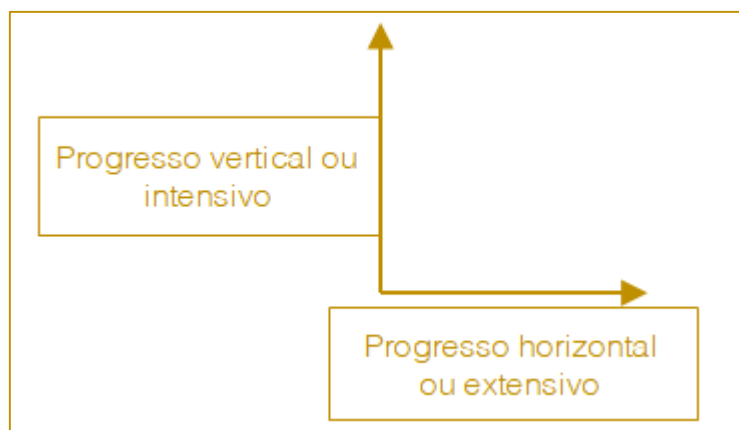
Habilidades como empatia, colaboração e experimentação provenientes dos processos de *design* apresentados por Brown (2010) proporcionam às organizações a agilidade e a perspicácia necessária para moldar a inovação necessária no modelo de negócios. A integração de processos de *design* para o ambiente de gestão e estratégia apresenta orientações em prol a novos cenários as organizações, ou como apresenta Osterwalder “estender os limites do pensamento, criar novas opções e, em resumo, criar valor para o usuário” (OSTERWALDER, 2011, p.125) .

Concomitantemente, o contexto de negócios vem ganhando uma maior eficiência na percepção e entrega de valor ao mercado utilizando-se de um comportamento cada vez mais enxuto e objetivo por meio de aprimoramentos rápidos e constantes diretamente ligados a uma maior compreensão das necessidades dos consumidores que rapidamente são convertidos em entregas para validação (BLANK, DORF; 2014; RIES, 2012).

Desta forma, as organizações se desenvolvem de acordo com a cultura e o modelo de gestão vigente, e assim Thiel (2014) apresenta que o progresso das organizações ocorre de duas possíveis formas: progresso horizontal ou extensivo e progresso vertical ou intensivo. Quando a organização desenvolve soluções já vigentes no mercado no qual esta adentra como mais uma opção de escolha, a estratégia escolhida foi de progresso horizontal ou extensivo. Este modelo tem direta relação com a globalização, de forma que a produção deste produto ou serviço possa ser feita em qualquer parte do planeta, assim como o seu consumo. Esse movimento estratégico do modelo de negócios recebe pelo autor o rótulo de $O a n$, exemplificando que a organização gera escala de forma extensiva e reprodutível, pois na matemática o n é o símbolo dos números naturais em toda a sua infinitude e O é o estágio de partida rumo ao novo desenvolvimento.

O progresso vertical ou intensivo caracteriza-se a novo e preferencialmente único, por isso é representado pelo rótulo de $O a 1$. A organização parte de um estágio inicial O para um estágio altamente diferenciado e que posicione o negócio em um cenário de baixíssima concorrência, grande demanda devida a alta percepção de valor resultando em uma rentabilidade e uma escala com foco direto em tecnologia, conforme figura 01.

Figura 01: O futuro do progresso



Fonte: Adaptado de Thiel (2014)

Como modos diferentes de progressão das organizações, Thiel (2014, p.12) afirma que “é possível ter ambos, um dos dois ou nenhum ao mesmo tempo”, sendo amparado pela coalizão de múltiplos modelos de negócios de Osterwalder (2011), permitindo a evolução das organizações por modelos de negócio integrados, híbridos ou mesmo separados. Ries (2012, p.25) complementa que “essa progressão em prol da inovação é constituída em meio a extrema incertezas, constituindo o contexto de trabalho das *startups*, enquanto que negócios que visam o progresso horizontal baseando-se em cópias de modelos de negócios vigentes podem alcançar sucesso mesmo sem o viés de inovação”.

Neste contexto, dentre as diversas classificações das organizações quanto ao seu modelo de negócio, destacam-se as *startups* pois estas já são criadas orientadas ao crescimento vertical como modelo de gestão e esse comportamento é a base da cultura organizacional. A terminologia *startup* pode ser compreendida como “uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo” (BLANK; DORF, 2014, p. XVII), “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES 2012, p.24), e desta forma, Thiel (2014) complementa que essa iniciativa visa construir um futuro diferente e de impacto da forma mais ágil e enxuta possível.

Nesse contexto, convém explanar sobre o desenvolvimento de projetos tradicional, ou comumente conhecido como modelo cascata e o modelo ágil ou enxuto de desenvolvimento. O modelo tradicional é sequencial, hierárquico e orientado ao cumprimento do plano, contando com a previsibilidade, com aversão

ao risco e a exploração do passado, do que é reputado. Trata de um problema sabido e visa entregar uma solução conhecida, é a base dos negócios de progressão horizontal. Os modelos ágeis fomentam ciclos rápidos e enxutos de proposição de hipóteses e validação destas com práticas junto a quem se destina resolver o problema, um processo iterativo de constante entrega de valor. Neste segmento encontra-se modelos como o Desenvolvimento do Cliente de Blank e Dorf (2014), a *Startup* Enxuta de Ries (2012) e o Diamante Duplo do *Design Council*, *framework* que aplica o *design thinking* em práticas projetuais.

Apesar das organizações de progresso vertical serem uma constante no ambiente de negócios, com a capacidade de inovadores de toda a parte do globo surpreendem com novas visões e entregas de valor a sociedade, a era das *startups* vem proporcionando uma nova qualidade de negócios que vem aprimorando as definições de crescimento de forma exponencial, fazendo esse desenvolvimento ocorrer de forma veloz, escalável e inteligente, posicionando-se a larga distância dos concorrentes e inovando disruptivamente. Estes novos negócios, em sua maioria são ou já foram *startups*, são chamados de Organizações Exponenciais (ISMAIL, 2015). Posteriormente à explanação dos fatores atrelados ao desenvolvimento das organizações, Ismail (2015) evidencia como se estruturam as organizações exponenciais e seus diferenciais perante organizações de crescimento linear.

3.1 EXPONENCIALIDADE

O crescimento das instituições baseou-se prioritariamente na capacidade de produção dos indivíduos, e desta forma, o acréscimo de mão de obra proporcionariam um acréscimo de resultado. Este cenário mudou com a chegada do movimento industrial e da produção em massa, que integrado a produção científica, que apesar dos impactos sobre os recursos globais, proporcionou a humanidade um crescimento contínuo das riquezas, da expectativa e da qualidade de vida e que gradualmente se aprimorou em termos de eficiência e eficácia quando comparado a eras anteriores (ISMAIL, 2015).

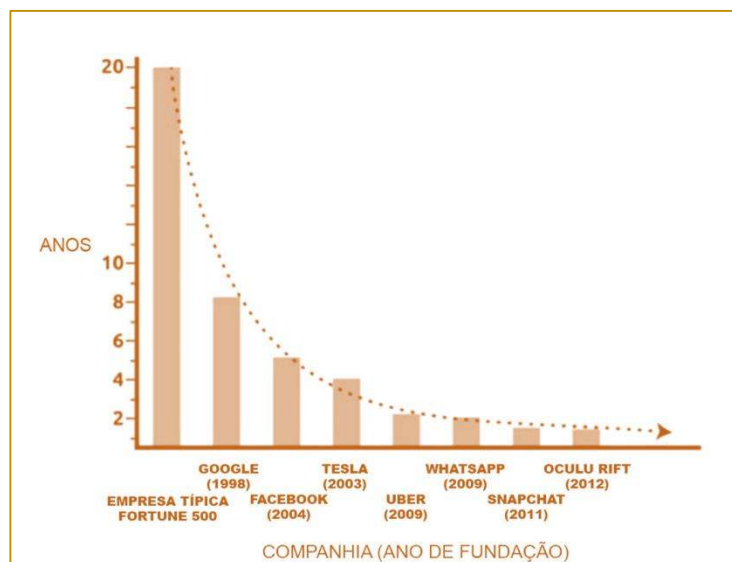
O grande desafio vencido no decorrer evolutivo econômico da humanidade foi o desenvolvimento de tecnologias que permitissem o acesso a recursos abundantes, mas que enquanto esta não é proposta ou desenvolvida, o paradigma de restrição prevalece e o progresso horizontal é o status dominante no modelo econômico. Já foi desafiante a humanidade o acesso ao fogo, a agropecuária, a conformação dos metais, e hoje discute-se paradigmas como o acesso à água potável em um planeta com 70 % de sua superfície coberta de água ou ainda a escassez energética enquanto a quantidade de energia solar despendida sobre a superfície

terrestre é 5.000 vezes maior que a consumida (DIAMANDIS, 2012).

As estruturas organizacionais tradicionais são resultantes de um histórico evolutivo da gestão da escassez, enquanto os novos modelos de negócio, principalmente as *startups*, têm objetivado o crescimento acelerado oportunizado pelos recursos ou mercados abundantes e ainda não explorados (BLANK, DORF, 2014; THIEL, 2014; ISMAIL, 2015). O desenvolvimento tecnológico e a criatividade em prol do acesso diferenciais competitivos não somente visam a liderança em determinado segmento de atuação, como também a clara percepção e reconhecimento de valor proposto pela instituição pelo público consumidor (MCKEOWN, 2013).

Conforme se avança na virtualização dos negócios, estes vêm ganhando um poder de escala e valoração crescentes, pois comparativamente uma empresa típica a alcançar lista da Forbes 500 despenderia em média 20 anos para valer U\$ 1 bilhão, contradizendo isso a empresa *Google* levou 8 anos e algumas organizações originaram após 2009 têm levado menos de 3 anos, conforme observado na figura 02.

Figura 02: Tempo em anos para organizações valer U\$ 1 bilhão



Fonte: Adaptado de Ismail (2014)

Um dos fatores implicantes deste fenômeno é o paradigma da abundância de recursos mas que ainda possuem restrições tecnológicas para alcançá-los, e conforme essas

organizações vão acessibilizando esses recursos por meio de seu modelo de negócio orientado ao progresso vertical (DIAMANDIS, 2012). Vale ressaltar aqui o conceito

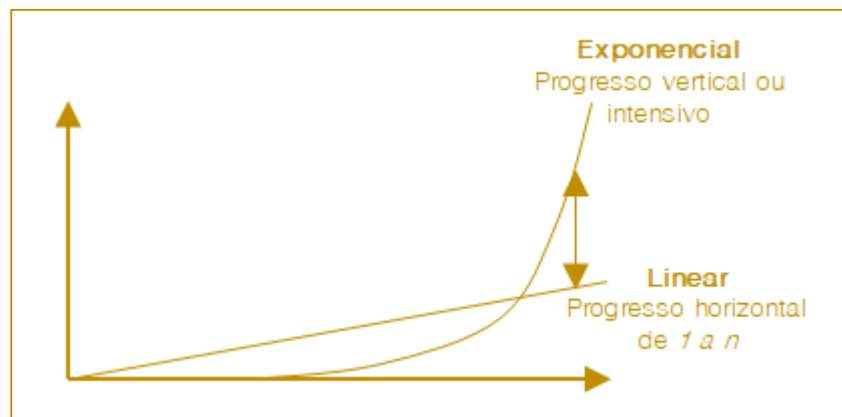
organizações exponenciais é estruturado, cabendo aqui apresentar a definição de para a terminologia:

“é aquela cujo impacto é desproporcionalmente grande - pelo menos dez vezes maior - comparado aos seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas” (Ismail, 2015, p.19).

Logo, são organizações que utilizam-se das tecnologias digitais para escalar, operacionalizando os recursos de forma

imaterial e sob demanda, no qual se propõe a busca de uma mercado massivo e recorrente. Em seu processo de maturação, estas ficam um período considerável validando e testando hipóteses de forma intensa e progressiva, de forma a continuamente explorarem a proposta de valor que tenha maior impacto em um modelo de negócios ágil, sempre com o paradigma de que estão lidando com o desconhecido objetivando o progresso (BLANK, DORF; 2014).

Figura 03: Linear *versus* Exponencial



Fonte: Adaptado de Ismail (2014)

Sob o viés da exponencialidade, as organizações tradicionais tendem a ter um progresso incremental e linear, com crescimento visando o baixo risco e sempre buscando a previsibilidade e a rentabilidade, conforme observado na figura 03. Em um cenário de competição no qual a grande maioria das organizações estão estruturadas em progressos horizontais. É possível que em dado momento uma concorrente com orientação ao progresso vertical, e talvez fora do ambiente de competição no qual as veteranas já mantém uma certa hegemonia, evidencie-se e de forma rápida e intensa entregue uma proposta de valor mais aderente ao mercado e já estruture uma dominância de alta escala.

Ismail (2015) complementa ainda que a concorrência destas organizações não virá da China mas possivelmente de dois rapazes em uma garagem que habilmente desenvolvem uma tecnologia e usa como exemplo a *Kodak*, que apesar de detentora da patente da tecnologia de fotografia digital não apostou

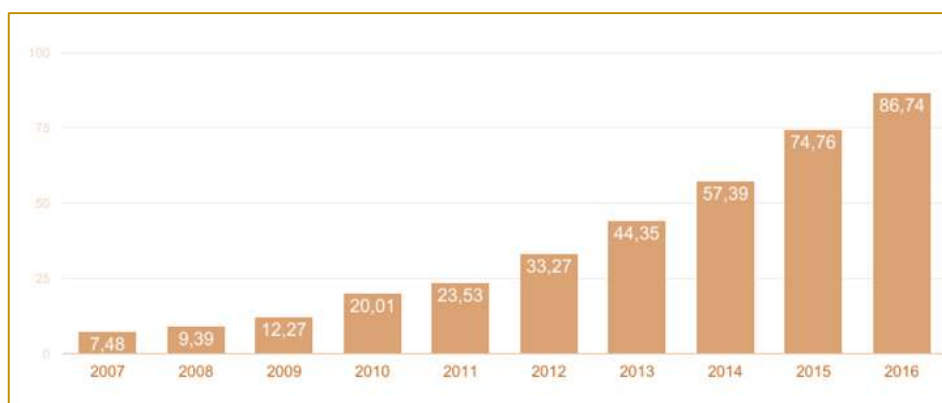
nesta proposta de valor no momento certo e acabou tendo concorrentes mais ágeis que construíram um novo mercado. No ano de 2012 a *Kodak* declara falência enquanto o *Facebook* compra o *Instagram*, empresa com 3 anos de vida e 13 colaboradores pelo valor de US\$1 bilhão, enquanto as patentes da fotografia digital ainda pertenciam a *Kodak*.

O *Netflix* é outro exemplo de organização exponencial, que assim como o *Instagram*, competiu com um líder de mercado com um modelo de negócio já consolidado. Os primeiros anos da organização foram de experimentação de um modelo de negócio complementar ao já oferecido pela tradicional *Blockbuster*², amplamente copiado no mundo como a configuração normativa para locação de mídia para entretenimento. Da criação do *Netflix* em 1997 até o ano de 2007, a competição se dava no ambiente físico, mas a diferença estava que enquanto a *Blockbuster* mantinha a estratégia de expandir seus ativos físicos a *Netflix* já explorava movimentos de ganho de escala sem a necessidade de

propriedades físicas proporcionando ao seu público cada vez mais uma proposta de valor mais desejada. Em 2007 a *Netflix* iniciou a oferta de *streaming* nos Estados Unidos, tornando-se uma plataforma digital de oferta de vídeos no modelo de negócio em assinatura de preço único. A Blockbuster declarou falência e fechou suas últimas lojas em 2014 devido a queda violenta de público consumidor de seus serviços.

De 2007 a 2017 percebe-se a alavancagem exponencial proporcionada pela aquisição da tecnologia em seu modelo de negócio, tornando Netflix uma organização global, saindo de uma base de usuários de 7,48 milhões em 2007 que ainda recebiam DVDs físicos nos Estados Unidos para 86,74 milhões espalhados pelo globo recebendo *streaming* de vídeo, conforme observado na figura 04 (BUSINESS INSIDER, 2016).

Figura 04: Crescimento de número de assinantes Netflix em milhões



Fonte: Adaptado de Business Insider (2016)

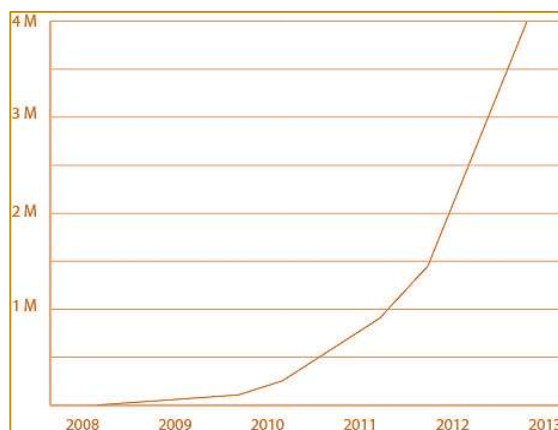
Além da tecnologia, uma cultura ágil, enxuta e centrada no usuário já originária do modelo de negócios análogo originário e que ganhou um amplo campo de trabalho com a digitalização do negócio. Pode-se citar como exemplo as iniciativas de *machine learning* e *big data* promovidas na plataforma, que escalam o poder de entendimento dos interesses e hábitos de consumo dos seus usuários e rapidamente oportunizam validações diversas com entregas incrementais rotineiras e de valor para seus usuários. Uma combinação prática das premissas do *design thinking* e do desenvolvimento ágil escalado pela tecnologia.

Esse fenômeno é também perceptível em organizações como o Airbnb, que como startup e organização exponencial teve seu desenvolvimento expandido com a contribuição do entendimento e da aplicação do *design thinking*. De acordo com o co-fundador Jeff Gebbia (2009), a empresa ainda nos seus estágios iniciais encontrava dificuldades em crescer como a estratégia

prévia, e o momento de conversão foi quando o time fundador aprendeu a conciliar os princípios de *design thinking* e o conceito de Desenvolvimento do Cliente de Blank e Dorf (2014). Aplicando os princípios de ambas orientações, um ajuste no negócio foi desenvolvido quando o time começou a interagir mais com os usuários e a aprimorar algumas características fundamentais do produto, orientado o foco dos fundadores em pensarem além do produto digital para aprimorarem a proposta de valor, de forma empática e com muita experimentação.

Tanto Gebbia quanto seu parceiro co-fundador Brian Chesky são *designers* de formação acadêmica, na Escola de Design de Rhode Island, enquanto o terceiro co-fundador Nathan Blecharczyk é formado em computação em Harvard. Fundada em 2008, disponibiliza quartos e apartamentos a uma comunidade global de consumidores, atuando em mais de 191 cidades totalizando mais de 160 milhões de hospedagens feitas. Ao observar a figura 05, apresenta-se a trajetória de crescimento exponencial do Airbnb.

Figura 05: Crescimento em diárias no Airbnb



Fonte: Adaptado de Ismail (2015)

Com início orientado a busca da proposta de valor mais coerente para a hipótese que se propuseram a trabalhar, os anos iniciais serviram para que a empresa torna-se centrada no usuário e por meio de constante experimentação e validação estruturaram um modelo de negócio que pudesse ser escalável e enxuto. O crescimento exponencial se apresenta nos próximos anos e em 2013 a empresa já apresenta milhões de locações anuais e não é proprietária de nenhum dos quartos alugados e já tem valoração superior a U\$10 bilhões, que é maior em comparação ao Hyatt Hotels, que possui 549 propriedades onde trabalham 45 mil colaboradores.

A cada ciclo de aprendizado destas organizações, o salto de desenvolvimento devido o pensamento enxuto envolvido, pois a energia do negócio é orientado para a geração de valor para o cliente final (RIES, 2012) e com a tecnologia proporcionando abundância de acessos a recursos antes limitados (DIAMANDIS, 2012). E neste contexto, o *design thinking* e sua premissa de ser centrado no usuário, ser empático e cocriativo proporciona que a constante experimentação de novas propostas mais valiosas para os consumidores sejam apresentadas em ciclos de tempo curtos e com alto impacto sobre a organização.

3.2 PROPÓSITO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Ismail (2015) apresenta que as organizações tendem a ambicionar objetivos de alto impacto na vida das pessoas e estes tornam-se

propulsores de engajamento em prol do crescimento ostensivo, cativando tanto os colaboradores quanto a comunidade de cliente que se formam em torno destas organizações. Essa declaração inspiradora e aspiracional é chamada de Propósito Transformador Massivo - PTM.

Para o *design*, é relevante que a definição desse objetivo, também pode ser encontrado sob a terminologia conceito ou proposta de valor, ou como define Brown (2008) projetar verbos e não substantivos, ou seja, propor gatilhos de ação engajadores ou invés de descritivos de soluções ou produtos. Entendendo que o *design thinking* não é um processo metodológico lógico, uma receita previsível de soluções, mas comportamento catalisador de das inteligências, como a emocional que trata do entendimento do contexto cultural e social dos indivíduos, da integral que é a habilidade de conectar às necessidades dos consumidores com as capacidades organizacionais e a inteligência experiencial, que habilita a construção de experiências significativas que envolvam os sistemas sensoriais (CLARK, 2008).

O PTM tratam da ativação destas particularidades da atividade de *design*, proporcionando não somente uma visão positiva em relação à organização, mas uma tomada de ação e de integração consistente com o negócio, uma comunidade que partilha do mesmo propósito com ações orientadas a isso, inclusive as de consumo (MOZOTA, *et al.* 2009). Tal engajamento provém de experimentação e validação da proposta de valor com melhor impacto perante a formação

de comunidade em torno da organização e que para isso o modelo de negócio seja inteligente em estar rapidamente se adequando às necessidades do mercado (BLANK, DORF; 2014).

A proposta de valor existe tanto em modelos de progresso horizontal quanto em progresso vertical, e esse valor proposto orienta a organização de forma clara e definitiva, não sendo apenas um argumento de comercial ou uma frase de efeito para viés de comunicação, mas um “pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes

específicos” (OSTERWALDER, 201, p. 22). O PTM vem a canalizar essas vantagens que sejam altamente relevantes e de alto impacto em organizações de progresso vertical, muitas vezes consolidadas por práticas de *design* e outros modelos ágeis de desenvolvimento, correlatando os aos propósitos e significados que os indivíduos tenham em suas próprias vidas, em especial das gerações mais jovens.

Como exemplo, segue no quadro 01 as PTMs de algumas organizações exponenciais (ISMAIL 2015):

Quadro 01: Propósito Transformador Massivo

TED	“Ideias que merecem ser espalhadas”
Google	“Organizar as informações do mundo”
X Prize Foundation	“Promover avanços radicais para o benefício da humanidade”
Quirky	“Tornar a invenção possível
Singularity University:	“Impactar positivamente um bilhão de pessoas”

Fonte: Adaptado de Ismail (2015)

Engajar os empreendedores e as comunidades em seus entornos, operacionalizados por modelos de negócio com o viés de abundância baseados no acesso e escala (DIAMANDIS, 2012), essa proposição pode ser um diferencial competitivo com um impacto intenso para os pioneiros na proposta, pois posicionando-se de forma eficiente acaba por conquistar a hegemonia em seu contexto, e assim torna-se uma organização exponencial (ISMAIL 2015). Como exemplos têm-se casos de organizações que surgiram após 2009 e conquistaram largas fatias de mercado em seu segmento, quando não a liderança, competindo em mercado tradicionais mas com novas propostas, como o Airbnb na locação de quartos, o Uber no transporte particular e o Netflix em fornecimento de mídia. O propósito que orienta essas organizações permitiu a construção de modelos de negócio que disputassem com o *status quo* e alavancaram os negócios em progresso vertical.

Desta forma, apresenta-se que o diferencial competitivo não é somente ao acesso a tecnologias que proporcionem escala ao negócio, mas de um fator intangível e subjetivo que o PTM é a validade em propostas de valor coerentes e consumíveis por meio do modelo de negócios.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Direcionando o contexto para a atual pesquisa, primeiramente ela pode ser caracterizada como de caráter aplicado, no qual é capaz de gerar conhecimentos e possibilidades de aplicação prática (MARCONI; LAKATOS, 2006) principalmente na área de *design* e negócios, contexto este abordado no decorrer do presente trabalho. O método utilizado é o indutivo, pelo fato de considerar-se um número satisfatório de casos particulares sob a perspectiva teórica do *design* e organizações exponenciais levando a uma conclusão de verdade geral, ou seja, em um primeiro momento analisa-se as concepções teóricas relacionadas ao conteúdo abordado, para posteriormente emanar conclusões consideradas formais a respeito do objeto empírico (FERNANDEZ; BÉRNÍ, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2001).

A abordagem da presente pesquisa é definida como qualitativa, com abordagem descritiva, sendo ainda do tipo exploratório. Posteriormente a todas as descrições metodológicas realizadas, é relevante ainda abordar a busca do tema tanto em referências bibliográficas e na plataforma Google Scholar, quanto na base de dados Scopus® com as palavras-chave “exponential organizations” AND “design”. Essa busca na Scopus® não gerou resultado algum, a qual já se deduz a

escassez relacionada a temática de vanguarda e que se apresenta no empírico, porém não consolidada no ambiente teórico. Desta forma utilizou-se a ferramenta do Google Scholar, com as mesmas palavras-chave e nesta originou 73 resultados. Destes resultados optou-se por separar os artigos publicados em revistas científicas, resultando em um total de 10 artigos. Esta escolha se deu, devido a maior consistência destes materiais. Vale ressaltar que de todos os materiais capturados 56 destes vêm sendo abordados de 2013 até o momento, evidenciando também a contemporaneidade temática. Essa busca foi realizada em ambas plataformas no dia 31 de Maio de 2017. Dos 10 artigos científicos selecionados 8 deles são de 2016 e dois de 2017, mais recentes ainda tais materiais, destes 10 materiais foi feito nuvem de palavras com o software Wordle.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Exponencialidade trata de velocidade e abundância em um mundo dinâmico no qual a sociedade humana está sujeita a movimentos disruptivos promovidos por indivíduos de qualquer parte do globo que possuam acesso a tecnologias e a internet. E nesse movimento, os entrantes possuem vantagens competitivas em relação aos já atuantes no mercado por não possuírem legados pesados, serem comportamentalmente ágeis e conectados, trabalhando e se organizando sob demanda com orientação a inovação aberta, aliando a isso um alto nível de confiança e engajamento a propósitos transformadores, de desta forma sendo reconhecidos como comunidade.

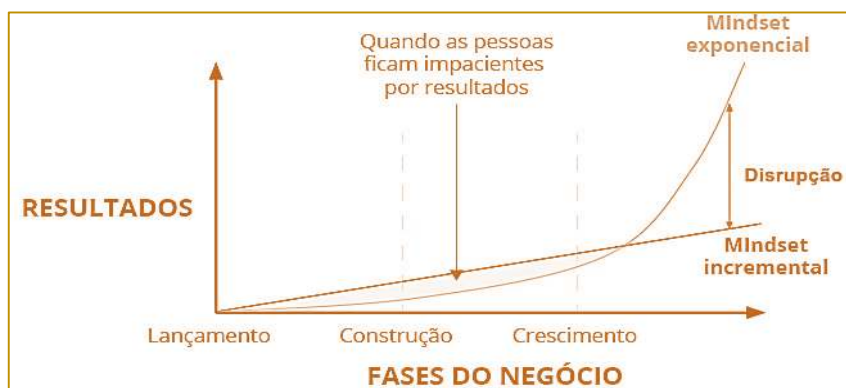
Apoiar-se desse novo cenário global para atuar de forma local para oportunizar o

desenvolvimento econômico e social de forma sustentável faz-se necessário frente ao acelerado crescimento dos ecossistemas de inovação baseados na cultura *startup* e promotores de organizações exponenciais, a fim de que os tradicionais modelos vigentes para a solução de problemas da sociedade coalesçam-se com as premissas do *design thinking* e da cultura ágil para resolver de forma exponencial os desafios das comunidades, e que essas práticas se disseminem aos cidadãos em prol do protagonismo destes indivíduos em empreender soluções para os desafios do dia a dia.

Assim, trata-se de pessoas e comportamentos orientados para a inovação, mas não aquela de incremento sobre algo já existente e previsível, mas a disruptiva que possua um propósito transformador forte o suficiente para conectar os interessados, e dessas conexões surgirem as empresas. O Propósito Transformador Massivo, ou PTM, subsidiado pelas práticas de *design thinking* e metodologias ágeis, promovem o engajamento necessário a formação de entusiastas em relação ao negócio, tanto no plantel de profissionais do negócio quanto em consumidores, e essa combinação tem uma íntima relação com a aceleração da organização a níveis exponenciais.

Quanto ao componente humano nestas organizações, Bonchek (2016) apresenta o *exponential mindset*, ou seja, o modelo mental exponencial como fatores preponderantes para o desenvolvimento das organizações exponenciais, de modo que os empreendedores passam por jornadas de desenvolvimento dos seus negócios traçadas não somente pela ampla conjuntura no qual se encontram, mas também pelo seu perfil empreendedor.

Figura 06: Mindset exponencial



Fonte: Adaptado de Bonchek (2016)

Perfis que visam ganhos incrementais, com entregas rentáveis de curto prazo, aos quais não estão focado em desenvolvimento de propostas de valor de alto impacto. Porém, caso se depare com um contexto de desenvolvimento de negócio exponencial, oportunizam desistências devido a percepção de que o negócio não deu certo. Planos estratégicos com foco absoluto em receita e muitas vezes ganhos incrementais podem já nascer orientados ao progresso horizontal, não se permitindo explorar e experimentar nessa fase inicial as hipóteses de diferenciação competitiva de alto impacto. Mesmo após o lançamento, as metodologias ágeis e o *design thinking* continuam a suportar essa constante experimentação como processo de um negócio futuro diferenciado, ou como questiona Thiel (2014, p.23) “que empresa valiosa ninguém está construindo?”. O *design* contribui na captura e desenvolvimento desse valor do negócio com as pessoas, e mesmo partindo que se praticam processos ágeis, o foco destes é a consolidação de propostas de valor alto impacto durante as fases de lançamento e construção dos negócios, oportunizando uma consequente ganho de escala conforme modelo de negócio entrega e escala os produtos.,

Quanto às organizações já operantes, muitas destas com *mindset linear* de seus executivos, reflexões de como se posicionar neste contexto desafiador em que prevalece a premissa de que as mudanças são constantes e em velocidade crescente são pertinentes para avaliar as estratégias organizacionais adotadas. Movimentos de adequação ocorrem em diversos segmentos, como a Coca-Cola que vem se propondo desenvolvimentos de projetos diversos em inovação aberta adotando premissas de *startup* ou a chinesa Xiaomi, que desponta orientando seu modelo de negócios de indústria de eletrônicos para os de organizações exponenciais fortalecendo um PTM e formando uma comunidade em torno de suas causas (ISMAIL 2015).

Quanto aos empreendedores que surgem, estes muitas vezes já familiarizados com

conceitos contemporâneos e digitais, são os grandes expoentes do movimento exponencial, valendo-se do suporte financeiro daqueles que acreditam e vislumbram as potencialidades que a exponencialidade pode desenvolver quando comparadas a modelos de progressão vertical, mesmo reconhecendo que tratam-se de negócios de risco elevado e que demandam de um tempo de incubação da a validação de seus hipóteses e modelagem da proposta de valor mais aderente.

O estudo apresenta ainda que é tão relevante quanto desenvolver produtos ou soluções é inovar em modelos de negócio cujos os formatos estejam mais aderentes com o contexto de seu público, proporcionando uma estrutura enxuta e inteligente para o constante aprimoramento orientado a melhor entrega da proposta de valor. Desta forma, Blank e Dorf (2014) apresentam que o dinamismo presente é devido o negócio se considerar uma constante hipótese a ser validada, e a cada nova descoberta, o cenário e o contexto apresentam novas variáveis como concorrentes, fatores ambientais e comportamentais, necessitando assim que os empreendedores revisem e adequem o modelo de negócio.

Quanto à relevância acadêmica do presente estudo, a busca realizada na base de dados *Google Scholar* que auxilia na validação do conteúdo abordado na presente pesquisa. Para complementar essa autenticação, utiliza-se a ferramenta Wordle, que é um facilitador na elaboração de nuvens de palavras, dando maior destaque às palavras que aparecem com mais frequência em determinado contexto. A partir disso, foram definidos dez artigos científicos com destaque, a qual posteriormente seus resumos foram colocados em um documento de word e em seguida conduzidos a plataforma da ferramenta Wordle, a qual gerou a nuvem de palavras apresentada na figura 07, que representa proporcionalmente a incidência das palavras mais citadas nos estudos referentes a essa temática.

Figura 07: Nuvem de palavras que representam os dez artigos destacados



Fonte: Elaboração própria.

Os conceitos apresentados na nuvem de palavras como empresas, inovação, negócios, sucesso, desenvolvimento, estratégias e tecnologia estão também contidos no presente estudo por serem estruturais à discussão proposta. Percebe-se que o termo exponencial e suas variáveis não constam como um expoente nos estudos acadêmico-científico, isso pelo fato de sua nomenclatura e abordagem serem muito recentes, no qual ainda não estão introduzidos no contexto científico devido a longa duração que esse processo exige.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *design* como integrador estratégico de metodologias ágeis como as empregadas nas *startups* e o desenvolvimento de modelos de negócios com propostas de valor de alta pregnância perante o público, possui referências e cases de mercado de diversas amplitudes, mas é um campo de estudo a ser aprofundado para o discernimento do seu impacto no desenvolvimento de organizações exponenciais.

O avanço neste campo pode considerar estudar o desenvolvimento do comportamento de *design* e da estratégia de negócio dessas organizações consolidadas, de outras em desenvolvimento e daquela que porventura se propuseram essa trajetória e não se consolidaram, além das proposições de grandes organizações consolidadas em

progressão horizontal que alçam projetos de progresso vertical.

O comportamento ágil envolvido nos ambientes de inovação digital, principalmente se tratando de *startups*, gera a reflexão sobre o quanto esse movimento ainda poderá impactar o mundo e como adequar negócios tradicionais que hoje estão orientados a progressão horizontal, e essa reflexão se aprofunda quando o objeto são os países em desenvolvimentos que muitos se baseiam em *commodities* e possuem o paradigma de restrição latente. Neste contexto, pode ser uma oportunidade de desenvolvimento e de impacto social

A presente pesquisa que teve como objetivo correlacionar as práticas de *design thinking* com os modelos de negócio que oportunizam as organizações o crescimento exponencial é considerada de grande valor, primeiramente pelo fato de no Brasil essa temática ainda ser escassa, no qual o desenvolvimento deste trabalho contribui tanto para ampliação de repertório acadêmico, quanto para o das organizações. E posteriormente, por permitir que os empresários tenham conhecimento relacionado ao tema e uma visão mais sistematizada do mesmo, oportunizando ideias de sua aplicabilidade no âmbito empresarial. Deduz-se ainda que esse estudo necessita a realização de pesquisas mais aprofundadas para melhor explanação do fenômeno, assim como estudos empíricos que poderão auxiliar na compreensão do contexto e consequentemente trará o aporte necessário para a possível consolidação da mesma.

REFERÊNCIAS

- [1]. BECKMAN, S. L., & BARRY, M. Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California management review*, 50(1), p. 25-56, 2007.
- [2]. BERGER, A.; BREM, A. Innovation Hub How-To: Lessons From Silicon Valley. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(5), p. 58-70, 2016.
- [3]. BERGER, A.; BREM, A. Why Do European Companies Have Innovation Hubs in Silicon Valley—Best Practice Examples and Key Takeaways. *Thunderbird International Business Review*, 2016.
- [4]. BLANK, S.; DORF, B. *Startup: Manual do empreendedor*. Rio de Janeiro. Alta Books, 2014.
- [5]. BONCHEK, M. How to Create an Exponential Mindset. *Harvard Business Review*. 2017. Disponível em <<https://hbr.org/2016/07/how-to-create-an-exponential-mindset>> Acesso em: 02 mai 2017.
- [6]. BOSWIJK, A. Transforming Business Value through Digitalized Networks: A Case Study on the Value Drivers of Airbnb. *Journal of Creating Value*, 3(1), p. 104-114, 2017.
- [7]. BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.
- [8]. BROWN, T. *Design Thinking*. *Harvard Business Review*, p. 84-92. 2008.
- [9]. CLARK, K. and Smith, R. Unleashing the power of design thinking. *Design Management Review*, 19(3), pp. 8-15, 2008.
- [10]. DE SOTO, H. *Mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*, Basic books. 2003. Disponível em: <http://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=ZKOal2aylpgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+mystery+of+capital&ots=6C4dd5oela&sig=mzCzULpNe8KKG9AZQaA3azFgK7c> Acesso em: 02 mai 2017.
- [11]. DIAMANDIS, Peter. *Abundância*. São Paulo, HSM Editora, 2012.
- [12]. DUNN, J. Netflix is booming on the back of subscribers outside of the US. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/netflix-subscribers-us-international-chart-2016-10>> Acesso em: 02 mai 2017.
- [13]. FERNANDEZ, B. P. M.; BÊRNI, D. A. Os Métodos da Ciência. In: FERNANDEZ, B. P. M.; BÊRNI, D. de A. (Org). *Métodos e Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [14]. FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.
- [15]. GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. *O Navegador de Modelos de Negócio*. Rio de Janeiro, Alta Books, 2016.
- [16]. GEBBIA, J. How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business. 2017 Disponível em: <<http://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/>> Acesso em: 02 mai 2017.
- [17]. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [18]. ISMAIL, S. *Organizações Exponenciais*. São Paulo; HSM Editora, 2015.
- [19]. JOHANSSON-SKÖLDBERG, U.; WOODILLA, J.; ÇETINKAYA, M. Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), p. 121-146, 2013.
- [20]. KATHAN, W.; MATZLER, K.; VEIDER, V. The sharing economy: Your business model's friend or foe?. *Business Horizons*, 59(6), p. 663-672, 2016.
- [21]. KOLKO, J. Design Thinking Comes Of Age. *Harvard Business Review*, 2015, p. 66-71. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>> Acesso em: 02 mai 2017.
- [22]. LIEDTKA, J. Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), p. 925-938, 2015.
- [23]. LOCKWOOD, T. *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. Allworth Press, New York. 2006.
- [24]. MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- [25]. MCKEOWN, M. *Estratégia do planejamento à execução*. São Paulo; HSM Editora, 2013.
- [26]. MOORADIAN, T.; MATZLER, K.; UZELAC, B.; BAUER, F. Perspiration and inspiration: Grit and innovativeness as antecedents of entrepreneurial success. *Journal of Economic Psychology*, 56, p. 232-243, 2016.
- [27]. MOZOTA, B. B.; KLOPSCH C.; DA COSTA, F. C. X. *Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [28]. OSKAM, J.; BOSWIJK, A. Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), p. 22-42, 2016.
- [29]. OSSEBAARD, H. C.; GEMERT-PIJNEN, V. eHealth and quality in health care: implementation time. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(3), p.415-419, 2016.
- [30]. OSTERWALDER, Alex. *Business Model Generation*. Rio de Janeiro. Alta Books, 2011.

[31]. RIES, E. A Startup Enxuta. São Paulo, Lua de Papel, 2012.

[32]. THIEL, P. De zero a um. Rio de Janeiro, Objetiva, 2014.

[33]. WARWICK BUSINESS SCHOOL AND DESIGN COUNCIL. Leading Business by Design -

Why and how business leaders invest in design. 2014. Disponível em:

<www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/dc_lbbd_report_08.11.13_FA_LORES.pdf> Acesso em: 25 Abr. de 2017.

Capítulo 3

PRÁTICAS INOVATIVAS EM EMPRESAS FAMILIARES NO ESTADO DO PIAUÍ

Taynara Barros Moreira

Fernando Passos Rocha

Denilson Pereira da Silva

Carolina Maria Furtado Matos

Alaíde Alves de Amorim

Roberta Ribeiro Garcia

Resumo: O contexto de empresas familiares vem sendo cada vez mais estudado no meio acadêmico com o intuito de identificar práticas que conduzem ao sucesso da transição e sucessão familiar, isso se deve ao fato desse tipo de empreendimento representa cerca de 90% das empresas brasileiras. Com isso, vê-se a necessidade das empresas inovarem em produtos, *marketing*, serviços, produção, entre outros aspectos que compõem a organização viva. Esse estudo vai ao encontro dessa perspectiva: aliar inovação às empresas familiares e identificar como esses empreendimentos utilizam aspectos inovativos mesmo em ambientes turbulentos. A pesquisa foi realizada no estado do Piauí e contou com quatro empresas voluntárias respondentes, as quais demonstraram, no aspecto geral, inovativas de acordo com o conceito utilizado.

Palavras-chave: Empresas familiares. Inovação. Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

O envolvimento da família nos negócios demonstra singularidade às empresas familiares. Esse tipo de negócio é de grande relevância para a economia do Brasil, visto que Leone (2005) e Exame (2016) asseguram que cerca de 90% das empresas brasileiras são dirigidas por famílias, as quais representam 62% do PIB nacional e detêm cerca de 60% dos empregos formais, com a geração de mais de dois milhões de empregos e sendo o segmento econômico que mais cresce no país. Esses dados mostram a importância que o negócio familiar representa para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. No entanto, mesmo com tamanha relevância, ainda é bastante questionada a capacidade de permanência dessas empresas no mercado ao longo de gerações (RAMOS; HELAL, 2010).

De acordo com a Pricewaterhouse Coopers – PwC (2014) cerca de 30% das empresas familiares brasileiras atingem a segunda geração e apenas 5% chega à terceira geração. Esses dados vão ao encontro à características de empreendimentos familiares que Oliveira (1999) e Leone (2005) identificam como confusão de papéis desempenhados na organização e a dificuldade de separação entre o ambiente residencial e profissional. Complementar a isso, Oliveira (1999) defende que há menor longevidade nas empresas familiares brasileiras, pois os empreendimentos chegam a durar em média 9 anos, enquanto os não-familiares chegam a 12 anos. Há de se considerar também que há características das empresas familiares que apresentam certa inércia ou aversão ao risco ficando o processo de inovação comprometido e com menos apoio que nas empresas não-familiares (KRAUS; POHJOLA; KOPONEN, 2012; ROESSL; FINK; KRAUS, 2010).

Os resultados da pesquisa de inovação realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2011) mostram que empresas de menor porte inovam menos que empresas de grande porte. Em pesquisa realizada por Campos e Campos (2013) detectou-se que inovação não é um privilégio de grandes empresas, uma vez que pequenos empreendedores também apresentaram esforços voltados para a gestão da inovação.

Baseado no contexto apresentado, obtém-se a seguinte pergunta: como se dá a prática da inovação no contexto das empresas familiares piauienses? O estudo tem como objetivo avaliar as atividades de gestão da inovação

em empresas familiares piauienses. No que se refere à relevância do estudo, a temática central por si só se justifica, dada a importância das pequenas e médias empresas familiares para a economia brasileira, assim como o estudo sobre inovação no contexto dessas organizações.

A pesquisa foi realizada em quatro empresas que atuam em setores diferentes e buscou-se traçar um comparativo entre as ações inovativas entre empresas de pequeno e médio porte, na qual se utilizou o modelo do IBGE para o levantamento de práticas inovadoras das empresas. Uma análise qualitativa dos dados da pesquisa é apresentada na seção resultados e discussões. Por fim, são apresentadas as conclusões.

2 EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares começaram a ser estudadas na década de 1950 através de um estudo sobre o problema da sucessão em pequenas empresas realizado por Christensen (1953). Desde então, apesar do aumento do número de pesquisas sobre o tema, ainda não se chegou a um consenso sobre o conceito de empresa familiar. Em um estudo bibliográfico realizado por Chua, Chrisman e Sharma (1999) foram identificadas 34 definições diferentes.

Para Leone (1992), a caracterização de uma empresa familiar se dá com a observação dos aspectos a seguir: iniciada por um membro da família; participação de membros da família na propriedade e/ou na direção; o sobrenome de família ou a figura do fundador identificando-se com os valores institucionais; e sucessão ligada à hereditariedade.

Têm-se particularidades presentes nas empresas familiares como a lealdade entre os membros da família; compartilhamento de objetivos, valores e significados comuns, a perspectiva de longo prazo e zelo pela reputação da empresa (ALLIO, 2004; KETS DE VRIES, 1993; LONGENECKER, MOORE, PETTY, 1997). Ricca (1998) complementa que empresa familiar é aquela controlada por uma família por pelo menos duas gerações.

Um conceito mais recente, adotado pela Associação das Empresas Familiares de Portugal (2010) e amplamente reproduzido em artigos acadêmicos diz que “são empresas familiares aquelas em que uma família detém o controle, em termos de nomear a

gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Em contrapartida, alguns autores se concentraram na influência de uma família na definição da gestão estratégica de uma empresa (PRATT; DAVIS, 1986; SHANKER; ASTRACHAN, 1996). Nesse sentido, Litz (2008) sugere que a essência está na intenção da família em manter o controle do negócio após a geração atual.

Para este estudo, adotou-se um conceito de empresa familiar que aborda aspectos relacionados à sucessão e gestão estratégica. Tal conceito trata as empresas familiares como “organizações controladas e dirigidas por uma família, com o objetivo de definir e perseguir uma visão de negócios estabelecida e potencialmente sustentável ao longo das gerações dessa família” (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999. p. 25).

Assim, abre-se espaço para considerações acerca da estratégia de empresas familiares sob o aspecto da gestão de inovações nessas empresas. Este estudo será apreendido através do levantamento de diferentes conceitos sobre inovação, bem como da avaliação de sua aplicação no âmbito das empresas familiares.

3 INOVAÇÃO

Assim como para o conceito de empresa familiar, não há na literatura um consenso entre pesquisadores quanto à definição de inovação. Segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), uma inovação bem sucedida é aquela que gera retornos que vão além do investimento original. Já Vasconcellos (2012) afirma que ações mal sucedidas não podem ser consideradas inovações, são apenas boas intenções. Dessa forma, a inovação é a união da ideia com a ação que gera resultado positivo tanto para os fundadores quanto para investidores e demais *stakeholders*.

A inovação é impulsionada pela dinâmica do mercado consumidor que obriga as empresas a aprimorarem o seu conhecimento, além de estarem preparadas para constantes mudanças. Nesse contexto, se aplica a definição de inovação adotada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou

significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005. p. 46.)

Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012) classificam a inovação em três diferentes tipos. As inovações incrementais, que visam o aprimoramento dos produtos e serviços existentes, por exemplo, a nova geração de um carro. As inovações radicais incluem categorias de produtos e serviços que se diferem dos já existentes no mercado, por exemplo, comunicações sem fio. Já as inovações de arquitetura referem-se a reconfigurações do sistema de componentes que constituem o produto, tais como a miniaturização de componentes. Cabe salientar que essa classificação se aplica não só a inovações em produtos e serviços, mas também a sistemas de produção e distribuição.

De acordo com Kammerlander et al (2015), o histórico de uma organização familiar e a forma como essa é repassada às gerações futuras influencia diretamente no nível de inovação dentro dessa empresa familiar.

4 GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Anderson e Tushman (1990) defendem que a necessidade de inovação aplica-se a empresas de qualquer setor, pois toda empresa passa por momentos de estabilidade bem como por momentos mais conturbados. Assim, a inovação capta disponibilidade da empresa familiar para mudar procedimentos e produtos consagrados pelo tempo distanciando-se da forma como as atividades eram realizadas no passado. Hage (1999) afirma que as empresas familiares são muitas vezes conhecidas pelo seu apego às tradições, com isso nota-se a relevância em abordar a temática de inovação nesse contexto empresarial.

Diversos estudos mostram fatores que podem afetar a inovação em empresas familiares, tanto positiva quanto negativamente. Beltrame et al (2013) destacou a dificuldade de adequação a padrões e normas, o alto investimento em um produto inovador, dificuldade de mão de obra e a falta de informação como sendo os principais entraves à inovação por parte de empresas familiares no Brasil. Essa realidade se assemelha à de

empresas familiares localizadas em outros países.

Alguns autores, conforme afirma Duran et al (2015), colocam o suporte organizacional e o engajamento dos empregados como fatores que favorecem a implantação de inovação em empresas familiares. Além disso, “fatores como a competência dos sucessores, a flexibilidade da estrutura organizacional e o uso de controles comportamental são identificados como fatores determinantes para viabilizar a inovação em empresas familiares” (KAMMERLANDER et al, 2015. p. 334).

Borges et al (2014), ressaltam que as pesquisas sobre a relação entre as empresas familiares e a gestão da inovação podem ser divididas em três grandes grupos. O primeiro considera que as empresas familiares são mais criativas e inovadoras que as empresas não familiares (KELLERMANS et al, 2012). Já o segundo grupo argumenta que as empresas familiares possuem menor aversão ao risco, tendo, portanto o processo de inovação menos espaço do que teriam nas empresas não familiares (ROESSL; FINK; KRAUS, 2010). Em contrapartida, o terceiro grupo sugere que as empresas familiares buscam manter o equilíbrio entre tradição e renovação. Para Mahmoud-Jouini, Bloch e Mignon (2010), esse equilíbrio relaciona-se à capacidade de uma empresa familiar para realizar inovações incrementais e radicais simultaneamente.

Além disso, conforme Kammerlander et al (2015), cada vez mais as empresas familiares fazem uso da inovação para ganhar vantagem competitiva e superar crises econômicas. Isso aponta para uma grande necessidade de pesquisas na área. Assim, o propósito desse trabalho é analisar as práticas inovadoras aplicadas em empresas familiares.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois o ambiente natural é a base direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento chave para a interpretação. (GIL, 2006). Além disso, o trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva pois exige o máximo de informações do investigador, auxiliando melhor na descrição da realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para coleta de dados aplicou-se o questionário de pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – Pesquisa de

Inovação Tecnológica (IBGE-PINTEC, 2004) em quatro empresas de administração familiar localizadas no estado do Piauí. Além disso, levou-se em consideração como critério de seleção das empresas familiares, empresas que tivessem no mínimo duas pessoas de parentesco de até 2º grau na diretoria. Para a escolha das empresas também levou-se em consideração o porte das empresas. Para definir o porte das empresas, foi adotada a classificação do IBGE (2011), quanto ao número de funcionários. De acordo com a classificação, microempresas são as que têm até 19 funcionários, empresas que tem entre 20 e 99 são consideradas de pequeno porte, as de médio porte possuem entre 100 e 499 funcionários, já as de grande porte são as que possuem 500 funcionários ou mais. Assim, foram selecionadas empresas familiares de pequeno e médio porte.

Adotou-se os procedimentos de pesquisa multi-casos (YIN, 2001), proporcionando uma maior compreensão dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização. As empresas aceitaram participar da pesquisa após um primeiro contato via e-mail, no qual estavam contidas informações como o objetivo do trabalho e o compromisso com o sigilo das informações garantindo um melhor diálogo e correspondência ao preenchimento do questionário.

O questionário foi aplicado através de formulário *online* enviado para o e-mail do responsável para preenchimento, no qual, foi repassado após a confirmação da participação da empresa na pesquisa. O questionário foi adaptado, mantendo apenas variáveis denominadas importantes para a interpretação e adequação das informações a realidade das empresas. As variáveis utilizadas na adaptação do questionário são constituídas pelo grau de inovação de produto, processo, atividades inovativas, obstáculos à inovação e inovações em marketing.

A análise dos dados se deu de acordo com a técnica proposta por Bardin (1977) a qual se divide em três etapas. Na primeira etapa, pré-análise, o material coletado é organizado de forma sistemática para que proporcione melhores condições de condução das análises. A segunda etapa, exploração do material, consiste no recorte e categorização do material coletado em unidades de registro. Assim, o conteúdo é analisado tematicamente em categorias que permitam inferências. A terceira fase, interpretação, compreende o

tratamento dos resultados. Nessa etapa ocorre a captação das informações úteis contidas no material coletado.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas selecionadas são de pequeno e médio porte com localização no estado do Piauí, das quais três estão na capital, Teresina e uma está localizada na cidade de Campo Maior, a 100km da capital do estado. A Figura 1 mostra o perfil das empresas que participaram da pesquisa.

Figura 1: Perfil das empresas pesquisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Setor de atuação	Móveis de aço	Vestuário	Metalúrgico	Material de limpeza
Número de funcionários	Entre 151 e 200	Entre 50 e 75	Entre 100 e 150	Entre 50 e 75
Localização	Teresina	Campo Maior	Teresina	Teresina
Origem do capital controlador	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
Principal mercado de atuação	Regional	Regional	Regional	Regional

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a tabela 1, as empresas A e C são de médio porte e as empresas B e D são de pequeno porte. A Tabela 1 mostra também que todas as empresas entrevistadas possuem capital de origem nacional e atuam principalmente no mercado regional.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, os dados coletados são apresentados e analisados de modo que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

6.1 INOVAÇÃO DO PRODUTO

O questionário permitiu obter uma visão inovativas em que as empresas participantes estão inseridas. Os resultados obtidos apresentaram que todas as empresas participantes realizaram entre 2013 e 2016 inovação de um novo ou significativamente aperfeiçoado produto para a empresa, mas já existente no mercado nacional. Nota-se que 100% das empresas entrevistadas inovaram em seus produtos, tais produtos possuem termos técnicos aprimorados de um produto já existente. Inovação essa desenvolvida principalmente pela própria empresa.

Nessa perspectiva, as empresas acreditam que tais inovações podem proporcionar melhoria na qualidade dos produtos, amplia a participação da empresa no mercado, permite abrir novos mercados, além de aumentar a flexibilidade da produção ou da prestação de serviço.

Contudo, pode-se perceber que as empresas participantes caracterizam-se como empresa inovadora no que se refere produto ou serviço novo ou significativamente aperfeiçoado introduzido em suas empresas.

6.2 INOVAÇÃO DO PROCESSO

Em outro aspecto do questionário utilizado é apresentado como definição de processo inovador aquele que envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada.

Dentro dos resultados obtidos nos questionários aplicados observou-se que as empresas A e C, introduziram algum método de fabricação ou de produção de bens ou serviços novo ou significativamente aperfeiçoado entre os anos de 2013 e 2016, vale destacar que são empresas com maiores números de funcionários. No entanto, observa-se que as empresas B, C e D, optaram por

introduzi sistema logístico ou método de entrega novo ou significativamente aperfeiçoado para seus insumos, bens ou serviços. Os processos introduzidos pelas empresas são aperfeiçoados de processos já existentes. As inovações foram introduzidas principalmente pelas próprias empresas, somente a empresa C em cooperação com outras empresas e institutos.

6.3 ATIVIDADES INOVATIVAS

Na análise dos resultados percebeu-se que todas avaliam a atividade de Pesquisa & Desenvolvimento com importância média para a empresa. Nessa perspectiva, entre o ano de 2013 a 2016 as empresa A, C e D adquiriram software, máquinas e equipamentos. Somente as empresas A e C optaram por P&D externo.

As empresas C e D adquiriram atividades inovativas de treinamentos. Além disso, os dispêndios ocasionados pela aquisição de atividades inovativas variaram de acordo com o tipo de aquisição, esses valores variam entre \$50.000,00 e \$150.000, 00 para as empresas C e D e investimentos superiores a \$150.000,00 para a empresa A. A empresa A utilizou como fonte de financiamento das atividades internas de P&D fundos próprios e financiamento público. A empresa C utilizou de financiamento público e a empresa D somente de fontes próprias. A empresa B optou por não responder sobre as atividades inovativas, considerando que não apresentou nenhuma atividade relacionada.

6.4 INOVAÇÃO EM MARKETING

No que diz respeito a ações inovadoras voltadas para o marketing da empresa, todas as empresas pesquisadas investiram em técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho. Além disso, incentivaram o uso e a troca de conhecimento, informações e habilidade dentro da empresa.

Somente as empresas B e C buscaram parcerias e alianças com outras empresas na terceirização ou subcontratação de atividades.

Mudanças significativas na estratégia de marketing, como por exemplo, novas técnicas para promoção de um produto, novos canais de venda ou novas técnica de precificação, bem como mudanças significativas na estética de pelo menos um produto foram apontados apenas pelas empresas A e B.

Dessa forma os dados mostraram que as empresas A, B e C, tiveram esforço equivalente nas ações voltadas para o marketing. A empresa D foi a única que não teve investimentos voltados para promover a imagem da empresa, isso pode ocorrer devido ao fato de que ações de marketing exigem altos investimentos o pode se tornar inviável para a empresa tendo em vista o seu porte.

6.5 PROBLEMAS E OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO

Aos entrevistados foi apresentada uma lista com possíveis fatores que podem representar obstáculos à inovação, aos quais os entrevistados deveriam informar o grau de relevância que o fator representa como obstáculo para a inovação no seu negócio.

De acordo com os dados analisados, os fatores apontados pelas empresas como os principais obstáculos à inovação são os riscos econômicos elevados, os custos e a falta de pessoal qualificado para a realização das inovações nas empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo identificar práticas de inovação adotadas por pequenas e médias empresas familiares localizadas no estado do Piauí. De modo geral, corroborando a conclusão de Campos e Campos (2013), todas as empresas estudadas mostraram-se inovadoras, independentemente do seu porte. Especialmente no que diz respeito a inovações de produtos e processos, apesar de todas as empresas estarem sempre buscando melhorar seus produtos e processos, nenhuma das empresas apresentou algo novo para o mercado. O que se percebe é que estas inovam como forma de reduzir custos e para se adaptar às tendências de mercado, sem definir metas específicas para expansão do mercado através de ações inovadoras.

Como resultado da inovação, as empresas apresentaram melhorias na qualidade dos seus produtos permitindo a ampliação da sua participação no mercado, bem como da abertura de novos mercados. Além disso, as empresas inovaram com o objetivo de melhorar sua produtividade, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade da produção. Apesar das melhorias, todas as empresas apontaram dificuldades para conseguir implantar inovações. Dentre os principais

obstáculos à inovação estão os riscos econômicos e os custos elevados.

Este trabalho ressalta a importância de se analisar a gestão da inovação em empresas familiares no Piauí. Para estudos futuros recomenda-se a ampliação da quantidade de empresas estudadas para um maior

aprofundamento da pesquisa através de estratégias de pesquisa quantitativa. Concentrar a amostra somente em empresas de um mesmo setor pode ser uma alternativa para traçar o perfil da gestão de inovação em empresas do setor específico ou até mesmo um estudo dos fatores que impedem que empresas inovem.

REFERÊNCIAS

- [1]. ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES - ADEF. O Que é uma EF? 2010. Disponível em: <<http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef>> Acesso em: 14 de maio de 2016.
- [2]. ANDERSON, P.; TUSHMAN, M. L. Technological Discontinuities and Dominant Designs. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 604-33, 1990.
- [3]. BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- [4]. BELTRAME, T. F.; LEWISKI, F. V.; BALESTRIN, M. R.; SCHMIDT, A. S. Gestão da inovação e barreiras para implantação de suas práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Salvador. Anais... Salvador: 2013.
- [5]. BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. In: Encontro de estudos e empreendedorismo em gestão de pequenas empresas, 8, Goiânia. Anais... Goiânia: 2014.
- [6]. BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções. AMGH, 5. ed., 2012.
- [7]. CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multicascos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. *Pretexto*. v.14, n. 1, p. 36-51, 2013.
- [8]. CHRISTENSEN, C. R. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University, 1953.
- [9]. CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Baylor University, 1999. p. 19-39.
- [10]. DURAN, P.; KAMMERLANDER, N.; ESSEN, M. V.; ZELLWEGER, T.; Doing more with less: innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*. maio, 2015.
- [11]. EXAME. No Brasil empresas familiares cresceram mais que no mundo. São Paulo: Abril, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-empresas-familiares-cresceram-mais-que-no-mundo>>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- [12]. FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- [13]. GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- [14]. GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [15]. HAGE, J.T. Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 597-622, 1999.
- [16]. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa de inovação e tecnologia, 2011. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.
- [17]. KAMMERLANDER, N.; DESSI, C.; BIRD, M.; FLORIS, M.; MURRU, A. The impact of shared stories on family firm innovation: a multicase study. *Family Business Review*, v. 28, n. 4, p. 332-354, nov. 2015.
- [18]. KRAUS, S.; POHJOLA, M.; KOPONEN, A. Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, v. 6, n. 3, p. 265-286, jul. 2012.
- [19]. KELLERMANN, F. W.; EDDLESTON, K. A.; SARATHY, R.; MURPHY, F. Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, v. 38, n. 1, p. 85-101, jan. 2012.
- [20]. LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão de pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de administração*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul. 1992.
- [21]. LEONE, N. (2005). Sucessão na empresa familiar. São Paulo: Atlas.
- [22]. LITZ, R. A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip. *Family Business Review*, v. 21, n.3, p. 217-236, set. 2008.
- [23]. MAHMOUD-JOUINI, S.; BLOCH, A.; MIGNON, S. Capacités d'innovation des entreprises

familiales pérennes: proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue Française de Gestion*, v. 50, n. 200, p. 111-126, 2010.

[24]. ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OECD. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. 3. ed. OECD and Eurostat, Paris. 2005.

[25]. OLIVEIRA, D. P. R. (1999). *Empresa Familiar*. São Paulo: Atlas.

[26]. OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. FECAP. São Paulo, 2001.

[27]. PRATT, J.; DAVIS, J. Measurement and evaluation of population of family-owned businesses. U.S. Small Business Administration Report. Washington, 1986.

[28]. PRICEWATERHOUSECOOPERS – PWC. *Empresa familiar: o desafio da governança*. 2014. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

[29]. RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. *A Prática da Gestão do* [37]. 2001.

Conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. *Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM* 7.2 (2010): 433-452.

[30]. RICCA, D. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Cultural, 1998

[31]. ROESSL, D.; FINK, M.; KRAUS, S. Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 2, n. 3/4, p. 366-380, set. 2010.

[32]. SHANKER, M.C.; ASTRACHAN, J.H. Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy- A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, n. 9, p. 107-123, 1996.

[33]. SMITH, M. (2007). 'Real' managerial differences between family and non-family firms.

[34]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(5).

[35]. VASCONCELLOS, M. A. *Gestão de inovação das organizações*. FNQ, FGV-EAESP, 2012.

[36]. YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman,

Capítulo 4

A PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS EM UMA UNIDADE FEDERAL DE SAÚDE

Vinicius de Lima e Silva Martins

Lidiane da Silva Marques

Resumo: O presente estudo aborda a problemática na realização da adequada gestão e fiscalização de contratos, confrontando as normas legais e a dificuldade da aplicabilidade em Unidades de Saúde, de acordo com o cenário retratado por auditorias. O trabalho busca apresentar uma proposta de Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos nos moldes da Instrução Normativa n. 06/2013 - MPOG, com aplicabilidade em um Hospital Federal do Rio de Janeiro, no intuito de otimizar o planejamento das licitações de serviços e desenvolver um melhor acompanhamento e gestão contratual. Ou seja, o modelo proposto introduz o conceito de equipe de fiscalização visando segregar as atividades administrativas, operacionais e de gestão do contrato.

Palavras-Chaves: Gestão, Fiscalização e Contratos.

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de crise econômica e restrição orçamentária, o Sistema Único de Saúde (SUS) vem sofrendo com o grande aumento da demanda decorrente da significativa diminuição das pessoas assistidas por planos privados, e consequente aumento da procura nas Unidades Públicas de Saúde, conforme noticiado na mídia.

Nesse contexto, os Hospitais Federais localizados no Rio de Janeiro, além das dificuldades do atual cenário econômico, também possuem um histórico de entraves políticos que prejudicam o adequado funcionamento.

Entretanto, a racionalização dos recursos públicos tornou-se uma necessidade premente para viabilizar o atendimento digno à sociedade. E um assunto de suma relevância relacionado à qualidade dos serviços públicos é a discussão do processo de gestão e fiscalização dos contratos administrativos em uma Unidade Hospitalar, abordando as problemáticas e dificuldades na realização desta atividade que envolve elevados recursos públicos.

Assim, o presente estudo objetiva apresentar um Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos customizado à realidade de um Hospital Federal, introduzindo o conceito de equipe de fiscalização nos serviços terceirizados diante as dificuldades de acompanhar os aspectos técnicos, administrativos e de gestão contratual.

A escolha de um dos Hospitais Federais no Rio de Janeiro justifica-se pela facilidade no acesso às informações e a viabilidade de aplicabilidade do Modelo de Gestão e Fiscalização a ser proposto, resultante da análise e observação participativa dos processos de trabalho dos setores administrativos desta Unidade Hospitalar.

A metodologia adotada no estudo em tela é a pesquisa bibliográfica de renomados autores sobre o tema, assim como a pesquisa-ação, que de acordo com Engel (2000), é um tipo mais atuante, que busca agregar a pesquisa com a ação ou prática. Pimenta (2005) ressalta que na pesquisa-ação, o pesquisador participa com os agentes envolvidos do estudo, no intuito de dirimir os problemas, conforme metas e objetivos comuns traçados na pesquisa.

2 LOGÍSTICA PÚBLICA

Segundo Vieira *et al* (2013), a moderna administração pública tem como núcleo de atuação as suas atividades fins transferindo para terceiros os serviços considerados secundários, em consonância com o princípio constitucional da eficiência.

Com o advento do Decreto Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967, a Administração Pública Federal estabeleceu regras e princípios fundamentais para a Reforma Administrativa. Este regulamento, dentre outras medidas, dispôs sobre a descentralização e a execução indireta, para propiciar maior atenção ao planejamento, supervisão e controle.

Posteriormente no âmbito federal, o Decreto n. 2.271/97 elencou alguns serviços que poderão ser executados indiretamente, mas ressalta que a atividade prevista no plano de cargos do Órgão contratante não poderá ser objeto de terceirização, excetuando-se os casos previstos em legislação específica ou em se tratando de cargo extinto total ou parcialmente, de acordo com o quadro geral de pessoal.

A Constituição Federal de 1988, no Art. 37, Inc. XXI, prevê a obrigatoriedade da administração pública em realizar as suas contratações por meio de licitações, exceto nos casos dispensados pela legislação.

A Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, regulamentou o referido dispositivo constitucional estabelecendo normas gerais sobre o procedimento licitatório e contrato administrativo.

O conceito de licitação passou por mudanças por força da Lei 12.349 de 15 de dezembro de 2010, que alterou disposições da Lei 8.666/93 e elevou a importância da sustentabilidade em termos da norma geral. Segundo Justen Filho (2012), após o advento da legislação de 2010 supracitada, o conceito de desenvolvimento nacional sustentável foi introduzido como um dos objetivos do processo licitatório.

Em relação ao conceito de contratos o ilustre Meirelles (2002, p. 38), contrato administrativo “é o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com particular ou outra entidade administrativa, para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração”.

Segundo Mendes (2008), de acordo com a Lei Geral de Licitações e Contratos e demais normas correlatas, o processo licitatório é

composto por três grandes fases: fase interna ou planejamento, fase externa que é a execução do procedimento licitatório, e a fase contratual que é efetiva contratação, gestão e fiscalização do contrato.

Vale ressaltar que as legislações pertinentes ao referido tema não determinam os setores responsáveis por cada etapa do processo, tendo em vista as diversidades de organizações e suas especificidades. Geralmente, as delimitações e atribuições são definidas por regimento interno ou pela autoridade competente de cada órgão, tendo as normas correlatas como parâmetros para a aplicabilidade do fluxo processual.

Sobre a fase contratual, Furtado (2015) esclarece que nos contratos celebrados no direito privado normalmente as partes verificam se o objetivo do pactuado foi alcançado. Já nos contratos administrativos, não cabe apenas o direito do acompanhamento da execução contratual, e sim o poder-dever do ente público em fiscalizar ativamente se o encargo foi cumprido plenamente.

A Lei 8.666/93 dispõe sobre a obrigatoriedade de fiscalizar e acompanhar a execução contratual por parte da Administração Pública, conforme o Art. 58 da Norma Geral de Licitações e Contratos, as chamadas cláusulas exorbitantes.

Sobre as cláusulas exorbitantes, Mukai (2008) ressalta que não se trata de um privilégio do agente público usufruir de maneira particular e arbitrariamente. Na verdade, de acordo com os ensinamentos de Di Pietro (2005), essas cláusulas decorrem do ônus do Estado em garantir o interesse da coletividade.

Desta forma, a Administração Pública deverá designar um representante para o acompanhamento e fiscalização contratual, conforme dispõe o Art. 67, da Lei 8.666/93. Segundo o mestre Justen Filho (2012), a Administração Pública possui o dever em prol do interesse público, de proceder a fiscalização de modo a garantir a melhor execução contratual possível.

Vieira et al. (2013) alerta que a lei n. 8.666/93 não define com clareza a figura do gestor do contrato, apenas discorre que a execução do contrato deverá ser fiscalizada por um representante designado pela autoridade competente do órgão, e que o mesmo deverá registrar as ocorrências, de acordo com o § 1º, do Art. 67.

Destarte, compreendendo a essencialidade que a gestão e fiscalização contratual representa para os cofres públicos, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG expediu a Instrução Normativa (IN) n. 02, de 30 de abril de 2008, que dentre os seus dispositivos, disciplinou essa atividade para o âmbito federal.

Outrossim, apesar da IN n. 02/08 já elevar a atenção à atividade de fiscalização, aparentemente ainda era insuficiente para o adequado acompanhamento dos contratos de maior vulto e complexidade. Ou seja, a administração pública ainda carecia de um dispositivo que promovesse a divisão das tarefas de acompanhamento e gerência contratual.

Silva (2013) lembra que ao terceirizar uma certa atividade, a Administração Pública estabelece uma relação trilateral, ou seja, entre o ente público contratante, a prestadora de serviços e os empregados da contratada. Essa relação demanda maior zelo do gestor público ao ostensivo acompanhamento no cumprimento das obrigações trabalhistas da prestadora com os seus funcionários, resguardando assim a Administração Pública de possível responsabilização subsidiária, conforme novo Enunciado da Súmula n. 331 do Tribunal Superior do Trabalho - TST.

Furtado (2015) ressalta que a alteração da referida Súmula do TST não dispensa a obrigatoriedade da fiscalização atuante do ente público, demonstrando que não cabe apenas o atendimento na questão técnica ou operacional do serviço, mas também é necessário um acompanhamento de cunho administrativo.

De acordo com Altounian (2012), é comum identificar como defesa dos fiscais de contratos em processos de tomada de contas especiais para possível imputação de débito, a alegação de desconhecimento da matéria ou que informaram verbalmente aos superiores sem realizar as devidas providências cabíveis.

Assim, em 2010 o MPOG disponibilizou a IN n. 04, de 12 de novembro de 2010, que trata dos procedimentos para contratações de serviços de Tecnologia da Informação, segregando as atividades de gestão e os tipos de fiscalizações.

Nesta seara, o desenvolvimento e a preocupação na atividade de gestão e fiscalização contratual pela Administração Pública tem sido notória, indicando a

importância da segregação dos agentes e suas atribuições no acompanhamento da avença firmada.

Posteriormente, a Instrução Normativa n. 06, de 23 de dezembro de 2013 foi publicada, alterando significativamente a IN n. 02/2008, ampliando o entendimento da equipe de fiscalização para os demais contratos, conforme o Art. 31, regulamentando as figuras do Gestor, Fiscal Administrativo e Fiscal Técnico/Operacional.

3 CENÁRIO GERAL PROBLEMÁTICO NA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS

NOS HOSPITAIS FEDERAIS DO RIO DE JANEIRO

O estudo é delimitado no âmbito dos serviços terceirizados de um Hospital Federal que possui cerca de 45 contratos, além de impactarem aproximadamente 68% do orçamento de custeio da Unidade, ratificando a relevância deste trabalho.

Contextualizando a problemática, em 2011 a Controladoria Geral da União realizou auditorias nos seis hospitais federais do Rio de Janeiro, cujos resultados foram consolidados no Relatório de Demanda Especial Número: 00190.010225/2011-45, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Relatório de Demanda Especial Número: 00190.010225/2011-45

UNIDADE JURIDICIONADA	ETAPA				
	Serviços Continuados	Insumos e medicamentos	Locação de equipamentos	Obras e Reformas	Total Geral
Hospital Federal Cardoso Fontes	5.620.093,59	1.871.073,01	7.300.349,00	3.476.102,21	18.267.617,81
Hospital Federal da Lagoa	1.975.524,00	25.224,00	1.538.214,92	1.930.515,40	5.469.478,32
Hospital Federal de Bonsucesso	4.495.983,48	5.799.720,70	9.294.185,66	13.948.119,42	33.538.009,26
Hospital Federal de Ipanema	2.177.162,42	1.206.697,00	5.476.455,15	6.226.489,16	15.086.803,73
Hospital Federal do Andaraí*	646.558,80	1.668.298,61		1.837.576,77	4.152.434,18
Hospital Federal dos Servidores do Estado	5.708.404,14	2.089.559,00	11.633.577,55	566.410,19	19.997.950,88
Total Geral	20.623.726,43	12.660.572,32	35.242.782,28	27.985.213,15	96.512.294,18

*Há procedimentos licitatórios homologados pelo Hospital Federal do Andaraí e analisados pela CGU que foram realizados, desde a fase de pesquisa de preços até a adjudicação, pelo Departamento de Gestão Hospitalar – DGH/SAS, o que torna necessária a apuração específica de responsabilidades em relação às falhas identificadas.

Fonte: Relatório de Demanda Especial Número: 00190.010225/2011-45 da Controladoria-Geral da União, maio/2012, página 03

De acordo com a pesquisa de Marques (2016), o referido Relatório identificou problemas comuns na etapa de fiscalização e gestão dos contratos firmados pelos hospitais federais:

Serviços executados em desconformidade com o contratado, acarretando em superfaturamento;

Ausência de mecanismos de controles;

Pagamentos sem cobertura contratual para o serviço prestado;

Fragilidades e irregularidades constatadas na execução dos serviços, tais como descumprimento de cláusulas estabelecidas em contrato. (MARQUES 2016; pg. 38)

4 CENÁRIO PROBLEMÁTICO NA UNIDADE ESTUDADA

Ao iniciar em 2014 o presente estudo no Órgão selecionado, a referida Unidade Hospitalar passava por uma reestruturação administrativa, com nova direção e nomeações de novas chefias dos diversos setores e serviços, facilitando a aplicabilidade da proposta em tela.

O estudo foi realizado no período de outubro de 2014 até novembro de 2016, com discussões das rotinas, fluxos e demais mudanças administrativas, visando alterar o cenário caótico observado.

Em relação ao escopo de Gestão e Fiscalização Contratual, verificou-se que a Unidade possuía cerca de 45 serviços terceirizados e na época, o Órgão apresentava mais de 19 desses serviços sem a devida cobertura contratual.

Ao identificar as dificuldades e complexidades dos serviços da Unidade, observou-se a falta de conhecimento e pouco acompanhamento dos gestores e fiscais dos contratos, resultando nas fragilidades percorridas anteriormente.

Outro fato marcante observado durante o trabalho é que a maioria dos serviços não eram avaliados ostensivamente nos aspectos administrativos, com conferência superficial das notas fiscais e com raros descontos/glosas, além de incipientes aplicações de sanções previstas na legislação, gerando dificuldades de aferição do real cumprimento das obrigações contratuais.

Como principais causas de dificuldades identificadas e que corroboraram as irregularidades elencadas no relatório de auditoria supracitado: falta de conhecimento das atribuições, inexistência de capacitação regular, reduzido número de gestores e fiscais para acompanhar vários serviços e falhas no planejamento das contratações.

Assim, a proposta deste estudo foi propor um modelo de gestão e fiscalização, em consonância com as alterações da IN n. 02/2008 - MPOG, no intuito de viabilizar uma melhor segregação de funções e efetivo acompanhamento dos aspectos técnicos, administrativos e de gestão dos contratos por parte dos agentes públicos incumbidos nessa nobre missão.

5 A PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS EM UMA UNIDADE DE SAÚDE

No intuito de apresentar uma proposta de melhoria organizacional para o planejamento das licitações, inicialmente sugeriu-se a reformulação do organograma e do regimento interno, apresentando dois novos setores na estrutura administrativa instituídos em 2015.

Cumprir destacar que o Órgão possuía até 2014, apenas um Setor de Contratos - SECONT/HFA, com cerca de 06 colaboradores para executar todas as atividades previstas de gestão contratual, sendo a grande maioria dos colaboradores terceirizados, além de poucos fiscais, que atuavam em sua maioria, apenas no aspecto operacional/técnico do serviço.

O primeiro setor proposto e instituído pela Administração foi a Câmara Técnica/HFA, que dentre as suas competências, atua na facilitação do planejamento das licitações reunindo os fiscais e o gestor de cada contrato, no intuito de elaborar o Termo de Referência ou o Projeto Básico dos respectivos serviços, em consonância com a pesquisa de Martins (2016).

Ou seja, seguindo a premissa de segregar as atividades o máximo possível, o referido modelo visa a especialização dos agentes, um planejamento mais adequado dos certames, diminuição dos possíveis problemas na futura execução contratual e a contratação do melhor custo e benefício.

A Figura 1 ilustra a metodologia proposta no presente estudo e adotada pela Unidade, do processo de planejamento da licitação de cada serviço, demonstrando a interface da Câmara Técnica com os agentes envolvidos no processo de fiscalização e gestão do contrato:

Figura 1 - Equipe de Planejamento das Licitações de Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo serviço instituído foi a Assessoria a Fiscalização Administrativa - AFISC/HFA, com o objetivo de atuar estritamente nos diversos aspectos administrativos da fiscalização, analisando as documentações, participando do processo de planejamento das futuras contratações e avaliando a qualidade da prestação do serviço no aspecto administrativo.

Além disso, o SECONT/HFA passou por uma reformulação, ampliação e capacitação da equipe, sendo composto até novembro de 2016, por 12 colaboradores, intentando designar oficialmente cada servidor do SECONT/HFA um gestor de um grupo de contratos.

Como avanço no aspecto de gestão, a equipe do SECONT/HFA desenvolveu ferramentas para suporte aos fiscais como Kit de Fiscalização contendo informações essenciais dos contratos, planilhas de acompanhamento e controle de prazos, valores e demais informações pertinentes, padronização do fluxo de penalidades de serviços e as respectivas atuações dos fiscais de cada área.

Outra prática gerencial desenvolvida no período do estudo foi a maior preocupação com as renegociações contratuais, visando obter reduções nos valores pactuados, além de reuniões de acompanhamento dos serviços entre o gestor, os fiscais e os representantes das empresas terceirizados, sendo esses encontros periódicos registrados em atas.

Já a recente seção AFISC/HFA possui cerca de 10 colaboradores e realizam, dentre outras atividades, a verificação das notas fiscais, documentações e de planilhas de custos, permitindo uma melhor avaliação econômico-

financeira dos contratos, assim como a observância das obrigações trabalhistas e demais cláusulas contratuais.

Assim, os setores SECONT/HFA e AFISC/HFA passaram a integrar uma estrutura com mais de 20 colaboradores designados nas etapas de gestão e fiscalização administrativa dos contratos, e atuam integrados em salas próximas no prédio administrativo da Unidade.

Em relação a fiscalização operacional/técnica, a estratégia adotada na presente pesquisa, juntamente com a alta administração da época, foi nomear pelo menos 02 fiscais operacionais na maioria dos contratos, um titular e um substituto, com o devido acompanhamento e delimitação de competências articulado com os demais fiscais administrativos e o gestor do contrato.

Para alguns serviços com maior complexidade, diversos fiscais operacionais e de áreas diferentes da Unidade, foram designados para o acompanhamento dos respectivos serviços, com vista à ostensiva observação da prestação contratual.

Cumprir esclarecer que os fiscais operacionais são servidores de variadas categorias e formações (administrativos, enfermeiros, médicos, nutricionistas, dentre outras) lotados em diferentes setores, acumulando as atribuições de fiscais e suas respectivas atividades fim.

Considerando a dupla atribuição dos fiscais operacionais, outra medida relevante foi a mudança setorial de alguns serviços, visando aproximar fisicamente as áreas com maior número de serviços afins, padronizando os

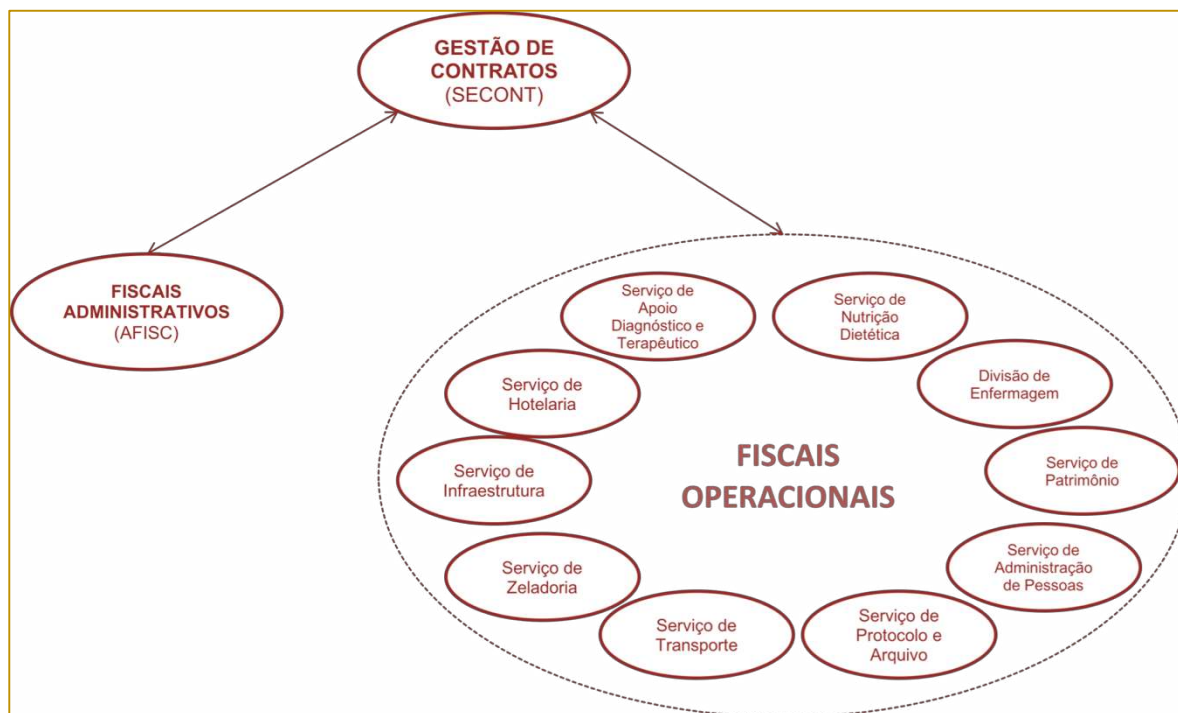
atos e facilitando a comunicação da equipe de fiscalização.

A Administração promoveu treinamentos na temática deste estudo, alterando o perfil de atuação dos fiscais e gestores de contratos, ampliou o quadro de fiscais e incentivou a integração e o comprometimento dos

servidores, buscando solidificar as equipes de fiscalização.

A Figura 2 ilustra a proposta de Equipe de Fiscalização Contratual, contemplando as áreas da Unidade que atuam nas atividades de gestão, fiscalização administrativa e operacional, em consonância com a IN n. 06/2013, que alterou a IN n. 02/2008 - MPOG:

Figura 2- Equipe de Gestão e Fiscalização de Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, o modelo supracitado objetiva que os serviços da Unidade sejam acompanhados por equipes de fiscalização contemplando em média 05 servidores, sendo um gestor, dois fiscais administrativos (um para a análise de documentações e outro para a análise de planilha de custos), e dois operacionais (um titular e um substituto), permitindo a segregação e especialização das atividades.

Como resultado preliminar estimado do novo modelo em processo de implementação desde início de 2015, observou-se a abertura de cerca de 80 (oitenta) processos de penalidades aos prestadores de serviços por descumprimentos contratuais, com a participação atuante dos respectivos fiscais e gestores.

Registrou-se também redução de pagamentos indevidos em diversos contratos, apresentando glosas/descontos e multas no montante aproximado de um milhão de reais, demonstrando o benefício potencial da proposta deste trabalho. Destaca-se que o Órgão não possuía a cultura da fiscalização ostensiva, dos descontos das notas fiscais e aplicação de multas, conforme as informações dos gestores da Unidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visou demonstrar a relevância do tema gestão e fiscalização contratual, contextualizando a evolução das normas e abordando as dificuldades de gerenciar e fiscalizar todos os aspectos contratuais, indicando a necessidade de maior segregação

possível das atividades e defendendo a introdução do conceito de equipes de fiscalização.

O estudo apontou algumas problemáticas práticas das execuções contratuais nas Unidades Federais de Saúde, conforme constatações de auditorias, motivando a proposta do Modelo de Gestão e Fiscalização dos contratos de serviços de uma Unidade Hospitalar.

O modelo proposto abordou a necessidade de alterar o organograma e o regimento interno, criando duas seções, Câmara Técnica e AFISC, que atuam diretamente no planejamento e na execução contratual, visando segregar e especializar as atividades de planejamento das licitações de serviços, assim como nos procedimentos de fiscalizações administrativas, operacionais e de gestão do contrato.

Durante a pesquisa, foi proposta a ampliação e capacitação do efetivo de servidores lotado nas áreas envolvidas, sendo atendida pela alta administração do Órgão. Também foram realizadas as alterações de setores, aproximando os agentes atuantes nas fiscalizações administrativas e os gestores de contrato, e também a aproximação física de alguns serviços que realizam as fiscalizações operacionais.

Tais alterações visaram a melhoria do planejamento das licitações e na futura execução contratual, a padronização dos atos administrativos, na comunicação dos servidores envolvidos em todo o processo

propiciando a maior integração das equipes de fiscalização.

O Modelo de Gestão e Fiscalização apresentado neste trabalho à referida Unidade de Saúde propõe ainda, para os serviços que demandam maior acompanhamento, a composição de equipes com cerca de 05 servidores: 01 gestor (servidor do setor de contratos), 02 fiscais administrativos (um para a conferência das notas fiscais e outro para a análise das planilhas de custos) e 02 fiscais operacionais (um titular e um substituto).

Assim, o presente estudo auxiliou na elaboração e implementação da proposta de estrutura organizacional e normatização de um Modelo de Gestão e Fiscalização, com o objetivo de dirimir os problemas identificados na auditoria da CGU, na busca de otimizar o planejamento das licitações e alcançar a eficácia, eficiência e efetividade do acompanhamento e gestão contratual.

Os resultados preliminares da aplicação do Modelo de Gestão e Fiscalização de Contratos apontam a abertura de cerca de 80 processos de penalidades, glosas/descontos e multas decorrentes da melhoria das fiscalizações no montante aproximado de um milhão de reais em um período de um ano de aferição.

Como sugestão para estudos futuros, a mensuração do resultado em um período superior, no intuito de verificar a efetividade da proposta do modelo defendido neste trabalho, podendo servir como uma sugestão para ampliação e normatização em outros Órgãos da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALTOUNIAN, Cláudio Sarian Obras Públicas: Licitação, Contratação, Fiscalização e Utilização: (Legislação, Decretos, Jurisprudência, e Orientações Normativas atualizados até 30 dez. 2011), 3 ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2012.
- [2]. BRASIL. Controladoria Geral da União conclui auditoria em hospitais federais no Rio de Janeiro. Disponível em: <http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/2431_%20Relatorio-Hospitais-Federais-RJ.pdf>. Acesso em: 03 de set. de 2016.
- [3]. _____. Decreto-Lei n. 200/67. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 23 set. 2016.

- [4]. _____. Decreto n. 2.271/97. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm>. Acesso em: 23 set. 2016.

- [5]. _____. Instrução Normativa nº 2/2008 do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm. Acesso em: 23 set. 2016.

- [6]. _____. Instrução Normativa nº 4/2010 do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Disponível em <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010>. Acesso em: 02 set. 2016.
- [7]. _____. Instrução Normativa nº 6/2013 do MPOG/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Altera a Instrução Normativa n. 02, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Disponível em <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/anexoDownload.asp?ctaCod=26>. Acesso em: 23 set. 2016.
- [8]. _____. Lei n. 12.349/10, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm>. Acesso em: 04 mai. 2014.
- [9]. _____. Presidência da República. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 10 set. 2016.
- [10]. _____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3156/2012-Plenário, TC-029.694/2012-4, rel. Min. Raimundo Carreiro, 21.11.2012. Disponível em: < <https://contas.tcu.gov.br/juris> >. Acesso em: 28 set. 2016.
- [11]. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [12]. ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. Educ. rev., Curitiba, n. 16, p. 181-191, Dec. 2000. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602000000200013&lng=en&nrm=iso>. access on 05 Feb. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.214>.
- [13]. FURTADO, Lucas Rocha. Curso de licitações e contratos administrativos. 6 ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2015.
- [14]. JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 15 ed. São Paulo: Dialética, 2012
- [15]. MARQUES, Lidianne da Silva. Desenvolvimento de Modelo de Sistema de Informação de Suporte À Gestão e Fiscalização de Contratos em um Hospital Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- [16]. MARTINS, Vinicius de Lima e Silva. A Racionalização do Processo Licitatório em uma Unidade Federal de Saúde por meio do Desenvolvimento e Implantação de um Sistema de Informação. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- [17]. MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros 2002.
- [18]. MENDES, Renato Geraldo. O Regime Jurídico da Contratação Pública. Curitiba: Zênite, 2008.
- [19]. MUKAI, Toshio. Licitações e Contratos Públicos. 8 ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- [20]. O GLOBO. Notícia de 18/10/2015. Disponível em < <http://oglobo.globo.com/economia/meio-milhao-de-brasileiros-fica-sem-plano-de-saude-17807807>. Acesso em: 08 de set. 2016.
- [21]. PIMENTA, Selma Garrido. Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu. Educação e pesquisa, v. 31, n. 3, p. 521-539, 2005.
- [22]. SILVA, Geraldo Felipe Souto. Instrumentos de exclusão da responsabilidade da Administração Pública em face do inadimplemento das obrigações trabalhistas pelas empresas prestadoras de serviços terceirizados. In: FERNANDES, Ricardo VC; ALVES, Tatiana Muniz S. (Coord.) *Licitações, contratos e convênios administrativos: desafios e perspectivas aos 20 anos da Lei n. 8.666/1993*. Belo Horizonte: Fórum, 2013.
- [23]. VIEIRA, Antonieta Pereira *et al.* Gestão de contratos de terceirização na Administração Pública: teoria e prática. 5 ed. rev. amp., 1 reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

Capítulo 5

ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDUSTRIALIZAÇÃO DE JUIZ DE FORA - APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Robert Alexandre de Ávila

Ana Flavia da Fonseca Barroso

Daniel de Filippo Barbosa

Resumo: Para o desenvolvimento deste artigo, foi realizada uma pesquisa sobre a industrialização do Município de Juiz de Fora que se mantém entre as principais cidades do estado e, apesar do declínio na atividade industrial, destaca-se no setor de serviços na economia. O objetivo geral deste estudo foi responder à questão sobre quais são os motivos para essa mudança no perfil da cidade. O objetivo específico para o desenvolvimento do trabalho, foi a utilização de ferramentas do planejamento estratégico, como Análise SWOT, as Cinco Forças de Porter e o Diagrama de Mudge, a fim de propor políticas estratégicas para a industrialização da cidade. Objetivou-se identificar variáveis influentes no desenvolvimento industrial da cidade através de uma pesquisa descritiva e exploratória, por meio da obtenção de dados secundários em livros, artigos e sites especializados. Para isso foram levantados pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças inerentes à cidade de Juiz de Fora. Como conclusão tem-se que a região estudada tem potencial de desenvolvimento industrial sendo indicados um cenário desejável e propostas políticas estratégicas para atingi-lo.

Palavras-chave: Industrialização; Juiz de Fora; SWOT; Forças de Porter; Diagrama de Mudge.

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1850, com a implementação da Rodovia União e Indústria e Estrada de Ferro Leopoldina – Juiz de Fora desponta como região comercial, desenvolvendo-se no setor urbano e industrial, criando uma grande massa de trabalhadores assalariados. A construção dessa rodovia tornou a cidade o maior entreposto comercial da Zona da Mata. A partir de 1880, o setor urbano-industrial começa a se desenvolver na cidade e a partir de 1890 instalam-se fábricas de maior porte aumentando a população operária significativamente. Formou-se então, um segmento financeiro-bancário dentro da economia regional de fundamental importância para a industrialização da cidade. No início do século XX os principais setores da indústria eram o têxtil e o de alimentos, com maior quantidade de operários, investimentos e força motriz. Entretanto, nas décadas seguintes uma crise estrutural emperra o crescimento industrial de Juiz de Fora. (BARROS, 2008).

Com o passar dos anos, Juiz de Fora deixou de ser uma cidade industrial e sua economia passou a ser baseada no comércio e nas empresas de prestação de serviços. Migrantes buscam no município melhores condições materiais de vida, sendo teoricamente alcançadas pelas possibilidades de melhor acesso aos equipamentos urbanos que a cidade oferece e, sobretudo, ao mercado de trabalho. Essa situação explica grande parte do crescimento do contingente populacional inserido no setor informal da economia, que vem sendo observado no município. Pretende-

se com este estudo, responder à questão sobre quais são os motivos para essa mudança nos rumos da cidade e como incentivar o crescimento da industrialização nos dias atuais.

2. METODOLOGIA

Como metodologia utilizada para a realização do trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva sobre o processo de industrialização de Juiz de Fora. Com a pesquisa bibliográfica foram possíveis: recolher, selecionar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto e a análise desses trabalhos. Foi realizada também a coleta de dados atualizados em sites com levantamentos estatísticos sobre o assunto. Posteriormente, foi utilizada a Análise SWOT, na qual foram levantados os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades relacionadas às indústrias de Juiz de Fora. Dessa forma, foi possível identificar e analisar fatores internos e externos, assim como estabelecer cruzamento entre as variáveis de cada quadrante da matriz. Para identificar e listar essas variáveis empregou-se o Método das Forças de Porter, mediante aplicação do estudo das ameaças, principalmente em relação a rivalidade entre os concorrentes e ameaça de novos entrantes. Posteriormente, as variáveis foram submetidas ao Diagrama de Mudge, com o objetivo de ordená-las por relevância. Por fim, foram criados os cenários desejáveis para a industrialização de Juiz de Fora.

3. MATRIZ SWOT

Figura 1 - Modelo de Matriz SWOT

SWOT	AJUDA	ATRAPALHA
	(Na Conquista de Objetivos)	(Na Conquista de Objetivos)
Ambiente Interno (Atributos da Entidade)	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo (Atributos do Ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychouw (2007).

A Matriz SWOT (Figura 01) é uma ferramenta utilizada em planejamento estratégico de negócios e significa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). As oportunidades e as ameaças são analisadas em relação ao ambiente externo da empresa e

os pontos fortes e fracos em relação ao seu ambiente interno (ANDRADE ET AL, 2009).

Para o desenvolvimento da Matriz SWOT da cidade de Juiz de Fora foram isoladas cinco variáveis para cada predominância do quadrante da matriz (Quadro 01).

Quadro 1 - Análise SWOT de Juiz de Fora

INTERNAS	FORÇAS (<i>Strengths</i>)	FRAQUEZAS (<i>Weaknesses</i>)
	Localização Hidrografia e Saneamento Qualidade de Vida Porto Seco Logística	Renda Topografia e Clima Marketing Energia Ausência de uma Política de Planejamento
EXTERNAS	OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)	AMEAÇAS (<i>Threats</i>)
	Incentivos Fiscais Área de Influência Parque Científico e Tecnológico Turismo Ensino	ICMS Concorrência Flutuações nas Ações Políticas População Êxodo de Talentos

Em relação as forças, foram destacadas as variáveis:

Localização: a localização privilegiada de Juiz de Fora, entre três capitais (Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo), a coloca como alvo estratégico do turismo de eventos e negócios.

Hidrografia e Saneamento: o município está contido na bacia do Médio Paraibuna, pertencente à bacia do rio Paraíba do Sul, e seu perímetro urbano é drenado por 156 sub-bacias de diversas dimensões. A adutora de Chapéu d'Uvas garantirá o abastecimento da cidade pelos próximos 30 anos. Segundo o Ranking de Eficiência de Municípios – Folha (REM-F), em um estudo realizado com 5.281 cidades, o investimento em saneamento básico de Juiz de Fora é maior do que a média nacional. Enquanto a pontuação do município é 0,962, a média nacional é de 0,567 numa escala que varia de 0 a 1 (PJF, 2016).

Qualidade de Vida: Segundo dados do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), Juiz de Fora ocupa a 145ª posição entre os municípios brasileiros com melhores IDHMs. O último IDHM de Juiz de Fora foi de 0,778, valor que coloca a cidade em uma faixa de Desenvolvimento Humano Alto (IDHM entre 0,700 e 0,799) (IBGE, 2016).

Porto Seco: Inaugurado em Juiz de Fora o Porto Seco da Zona da Mata com acesso rodoviário através das rodovias BR 040, BR 267 e BR 116.

Logística: Juiz de Fora possui dois aeroportos, ferrovias e três acessos rodoviários através das rodovias BR 040, BR 267 e BR 116.

Em relação as fraquezas, foram destacadas para predominância:

Renda: Segundo o IBGE (2016), o Índice de Gini do Brasil em 2010 foi de 0,53. No mesmo ano, o valor para Juiz de Fora foi de 0,56. Esse índice avalia o grau de concentração de renda

de uma localidade e varia de 0 a 1. O valor zero representa ausência de desigualdade, ou seja, todos teriam a mesma renda.

Topografia e Clima: Por ser uma região muito montanhosa, a topografia da cidade dificulta a instalação de grandes indústrias na medida em que aumenta o custo de construção da planta das empresas. O clima da região, devido a grande variabilidade térmica diária, já causou problemas de produção nas indústrias. Esses dois fatores aliados impediram a construção do Aeroporto Regional da Zona da Mata próximo do centro da cidade.

Marketing: Juiz de Fora não possui um marketing atuante, como já utilizado no passado para atrair diversos empreendimentos industriais. Com o fim do Instituto de Pesquisa e Planejamento (IPPLAN) e com um Plano Diretor defasado, Juiz de Fora sobrevive de um marketing em que se rotula como um município de excelente qualidade de vida e de oportunidades, atraindo um fluxo populacional, principalmente dos municípios vizinhos cuja economia está estagnada.

Energia: O setor elétrico de distribuição de energia da cidade necessitará de uma expressiva expansão da sua oferta nos próximos anos para atender à crescente demanda energética. Um exemplo disso é a necessidade de expansão das subestações de energia de alta tensão ao longo das margens da BR 040, com vistas ao melhor aproveitamento das áreas planas para implantação, de preferência empreendimentos industriais.

Ausência de uma Política de Planejamento: A cidade carece e muito da criação de um órgão Municipal de Planejamento Urbano e Ações Estratégicas para o Desenvolvimento Urbano e Industrial de Juiz de Fora (Secretaria de Planejamento Urbano). Caberia a esse órgão a elaboração ou atualização do Plano Diretor elaborado, no ano de 1997, pelo antigo Instituto de Pesquisa e Planejamento (IPPLAN).

Em relação as oportunidades, foram destacados:

Incentivos Fiscais: Efetivação do Parque Tecnológico por meio de incentivos fiscais como a Lei da Inovação, e o Governo de Minas Gerais incentivará tributariamente empresas que se instalem no Parque da UFJF. Além disso, o Prefeito da atual administração sancionou em 2014 a Lei 12.838 que reduz o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) de 5% para 2% para as empresas do

setor de Tecnologia da Informação (TI) que se instalem na cidade e em 2010 sancionou a Lei 12.099 que dispõe sobre a inclusão da Área de Especial Interesse Econômico (AIEIE) no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Juiz de Fora.

Área de Influência: A mesorregião da Zona de Mata mineira possui cerca de sete microrregiões consideradas áreas de influência, estão entre elas as cidades de Cataguases, Juiz de Fora, Manhuaçu, Muriaé, Ponte Nova, Ubá e Viçosa. A microrregião de Juiz de Fora possui cerca de 33 cidades influenciadas pelo município, seja direta ou indiretamente.

Parque Científico e Tecnológico: O objetivo desse empreendimento é criar um espaço para empresas voltadas para a criação e desenvolvimento de novas tecnologias.

Turismo: Juiz de Fora possui 15 museus e três pontos turísticos com Certificado de Excelência, além de vários restaurantes e eventos culinários. Além disso, a cidade conta com diversos prédios históricos, hotéis, boates, entre outras atrações que podem ser pesquisados no guia da prefeitura Portal do Turismo. O município conta com o mais recente dos três Expominas do estado, que coloca Juiz de Fora e sua região como um importante polo de turismo de negócios e eventos de Minas Gerais e do sudeste do Brasil.

Ensino: Juiz de Fora é considerada um polo regional, concentrando uma vasta rede de ensino e pesquisa na região. Além da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a cidade conta com outras duas instituições públicas, o Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IFSEMG) e o Instituto Superior de Educação Carlos Chagas (ISECC). Além das faculdades públicas, Juiz de Fora possui também 12 faculdades particulares, que oferecem cursos de graduação, entre tecnólogos, bacharelado e licenciatura, além de pós-graduação e MBA. A cidade possui também 6 instituições de ensino técnico que oferecem vários cursos técnicos a população e é considerada um polo estudantil cuja população possui uma quantidade significativa de estudantes com idade entre 20 e 29 anos.

Em relação as ameaças, foram destacadas:

ICMS: No contexto de Juiz de Fora hoje temos uma alíquota do ICMS de 18% para dentro do estado, enquanto isso cidades mais próximas como Três Rios está com sua alíquota de 2%

vigente pela Lei Estadual 4533/2005 (a então conhecida Lei Rosinha, atual Lei 5636/2010) até o ano de 2030, dificultando a entrada de novas empresas na cidade.

Concorrência: Nesse contexto, as ameaças se dão pelas cidades que podem oferecer concorrência a instalação de indústrias e poder de negociação das prefeituras para atrair essas empresas, principalmente com questões tributárias.

As flutuações nas ações políticas estão relacionadas a fatores, sobre os quais os agentes econômicos, individualmente, não têm controle. A depender do governante/administrador público e de suas relações com o Poder Legislativo nas três esferas, as metas traçadas que foram estabelecidas como prioritárias, dentro do entendimento da equipe de governo, direcionam as ações políticas.

População: Segundo o último censo demográfico realizado pelo IBGE em 2010, 71,31% do número de habitantes da população de Juiz de Fora se concentrava entre as faixas etárias de 15 a 64 anos, ou seja, 368.110 pessoas (IBGE, 2016). O maior problema da cidade em relação a população será sua pirâmide etária que está adquirindo uma configuração de um país desenvolvido, tendendo ao envelhecimento da população e a uma diminuição do número de filhos, podendo levar a uma escassez de mão de obra no futuro.

Êxodo de Talentos: Com cerca de 52.928 empresas ativas em Juiz de Fora, apenas 6% são indústrias, os outros 94% são distribuídos

entre comércio, serviços, construção, atividades administrativas e entre outras áreas. A cidade possui uma média de 35 mil alunos matriculados no ensino superior, sendo assim, as indústrias da cidade não conseguem suprir toda essa demanda, e consequentemente sofrem com a concorrência, de outras cidades, por atração de talentos.

4. ESTABELECENDO OS VALORES DE ACORDO COM AS CARACTERÍSTICAS

A fim de proceder à análise, foram atribuídos pesos ou valores para cada uma das características encontradas na matriz SWOT. Essa valoração foi realizada com base na ferramenta administrativa do Diagrama de Mudge, na qual atribui valores para servirem de parâmetro às características.

Para atender às técnicas desse tipo de análise e assim ponderar cada uma das variáveis propostas, definiu-se a pontuação por relevância: valor 1 para as características que tem influência considerada baixa, 3 para as características que tem influência considerada média e 5 para as características que tem influência considerada alta.

Posteriormente, foram estabelecidos os valores para cada característica conforme o Quadro 02, em função do quanto elas interferem positivamente (forças e oportunidades) e negativamente (fraquezas e ameaças) na industrialização da cidade. As principais características das áreas de interesse foram pontuadas para a discussão e formulação de sugestões econômicas.

Quadro 02 - Estrutura Proposta com Base na Análise SWOT

	Característica	Valores
Forças	Localização	3
	Hidrografia e Saneamento	1
	Qualidade de vida	3
	Porto Seco	1
	Logística	5
Oportunidades	Incentivos fiscais	5
	Área de Influência	3
	Parque Científico e Tecnológico	3
	Turismo	1
	Ensino	3
Fraquezas	Renda	1
	Topografia	3
	Marketing (Propaganda)	1
	Energia	5
	Ausência de uma Política de Planejamento	5
Ameaças	ICMS	3
	Concorrência	5
	Flutuações nas Ações Políticas	3
	População	1
	Êxodo de Talentos	1

Por fim, foi realizada a correlação dos dados comparando-os aos pares, bastando para isso, multiplicar seus respectivos pesos. Os resultados que obtiveram os maiores valores são os mais críticos para o processo de industrialização de Juiz de Fora.

Considerando o quadrante analisado, no qual ocorre a correlação entre as forças e

oportunidades, os fatores relevantes foram: Logística x Incentivos Fiscais. Assim, neste caso, a cidade pode usar como oportunidade, para atrair empresas do setor logístico, a oferta de incentivos fiscais e também prediais, além de reforçar as parcerias com as empresas de logísticas atuantes na cidade (Quadro 3).

Quadro 03 - Forças x Oportunidades

Forças / Oportunidades	Incentivos Fiscais	Área de Influência	Parque Científico e Tecnológico	Turismo	Ensino
Localização	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$
Hidrografia e Saneamento	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 3 = 3$
Qualidade de Vida	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$
Porto Seco	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 3 = 3$
Logística	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 3 = 15$

No segundo quadrante analisado, no qual ocorre a correlação entre as forças e fraquezas, tem-se como fatores relevantes:

Logística x Energia e Logística x Ausência de uma Política de Planejamento (Quadro 4).

Quadro 04 - Forças x Fraquezas

Forças / Fraquezas	Renda	Topografia	Marketing (Propaganda)	Energia	Ausência de uma Política de Planejamento
Localização	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$
Hidrografia e Saneamento	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 5 = 5$
Qualidade de Vida	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$
Porto Seco	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 5 = 5$
Logística	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$

No primeiro caso, a cidade pode utilizar suas forças, aproveitando oportunidades na área de logística para ampliar sua infraestrutura energética, que hoje é considerada precária e de alto custo. No segundo caso, a logística está correlacionada com a ausência de uma política de planejamento, ou seja, mesmo

havendo uma condição geográfica favorável, perante aos seus concorrentes, não há nenhum planejamento estratégico intensificando ou criando novas propostas para o desenvolvimento econômico do município.

Quadro 05 - Forças x Ameaças

Forças / Ameaças	ICMS	Concorrência	Flutuações nas Ações Políticas	População	Êxodo de Talentos
Localização	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$
Hidrografia e Saneamento	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$
Qualidade de Vida	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$
Porto Seco	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$
Logística	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 1 = 5$

No terceiro quadrante, a os pontos fortes da cidade foram utilizados na análise para contenção das ameaças. Nesse sentido, foram relacionados: Logística x Concorrência. O governo poderia intensificar a propaganda, perante aos seus concorrentes, para divulgar

suas forças. Entre elas, tem-se a localização favorável para instalação de centros e distribuidores logísticos, visto que, a cidade está localizada entre as capitais da região como Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo (Quadro 5).

Quadro 6 - Oportunidades x Fraquezas

Oportunidades / Fraquezas	Renda	Topografia	Marketing (Propaganda)	Energia	Ausência de uma Política de Planejamento
Incentivos Fiscais	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 5 = 25$
Área de Influência	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$
Parque Científico e Tecnológico	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$
Turismo	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 5 = 5$
Ensino	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$

No quadrante no qual foram levantados fatores significantes na relação entre as oportunidades e as fraquezas (Quadro 6), é desejável que se transformem as fraquezas em forças. Isto pode ser feito através das oportunidades identificadas no ambiente externo, caracterizando o crescimento do município. Nesse sentido, foram relacionados: Incentivos Fiscais x Energia e Incentivos Fiscais x Ausência de um Política de Planejamento. No primeiro caso, a ser considerado, os incentivos fiscais são uma forma de atração de novas empresas. Com estas, são gerados novos empregos, renda e minimização dos impactos externos dos déficits orçamentários. Por sua vez, estas

empresas precisam de uma infraestrutura de qualidade que comporte suas instalações e que possa suprir todas as suas necessidades, sejam elas energéticas, hidráulicas ou sistemas de comunicação. No segundo caso, a cidade pode superar as fraquezas, melhorando sua participação na política de planejamento, reativando ou melhorando órgãos responsáveis nessa área, além de atualizar o Plano Diretor, pois não basta apenas possuir uma política de incentivos se não há um plano estratégico de curto, médio e longo prazo.

No próximo quadrante foram levantados fatores importantes na relação entre oportunidades e ameaças (Quadro 7). Nesse

sentido, foram relacionados: Incentivos Fiscais x Concorrência.

Quadro 7 - Oportunidades x Ameaças

Oportunidades / Ameaças	ICMS	Concorrência	Flutuações nas Ações Políticas	População	Êxodo de Talentos
Incentivos Fiscais	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 1 = 5$
Área de Influência	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$
Parque Científico e Tecnológico	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$
Turismo	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$
Ensino	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$

Considerando que a quantidade de instituições de ensino vem crescendo na região, os incentivos fiscais podem ser uma forma de atrair empresários para a área e sobressair-se perante a concorrência regional, evitando assim, o êxodo de talentos para as principais capitais do país e até mesmo para outros países.

Nesse quadrante (Quadro 8) a análise baseia-se na contenção das ameaças e das fraquezas da cidade. No qual destacam-se: Energia x Concorrência e Ausência de uma Política de Planejamento x Concorrência.

Quadro 8 - Fraquezas x Ameaças

Fraquezas / Ameaças	ICMS	Concorrência	Flutuações nas Ações Políticas	População	Êxodo de Talentos
Renda	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$
Topografia	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 1 = 3$	$3 \times 1 = 3$
Marketing (Propaganda)	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$
Energia	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 1 = 5$
Ausência de uma Política de Planejamento	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 5 = 25$	$5 \times 3 = 15$	$5 \times 1 = 5$	$5 \times 1 = 5$

No primeiro ponto de análise, apesar do aumento real de 59,3% no custo em energia para a indústria brasileira nos últimos três anos, pode-se destacar o valor do megawatt-hora (MWh) que gira em torno de R\$ 454,43 para a indústria no estado de Minas Gerais, que é 27,7% menor que no estado do Rio de Janeiro, que gira em torno de R\$ 628,53 por MWh com tributos, já que o ICMS representa 29% deste valor, o maior do país. Favorecendo

a industrialização dos estados de Minas Gerais e São Paulo, que têm custo mais barato. Em relação ao segundo ponto, com uma política de planejamento mais presente nas cidades vizinhas, faz com que acabe dificultando a concorrência com essas cidades. Neste momento, Juiz de Fora precisa estabelecer e intensificar sua política de planejamento para poder atrair novos, ou até mesmo, antigos investidores para a cidade.

Os resultados mostram que as correlações com maiores pesos são: logística e incentivos fiscais, logística e energia, logística e ausência de uma política de planejamento, logística e concorrência, incentivos fiscais e energia, incentivos fiscais e ausência de uma política

de planejamento, incentivos fiscais e concorrência, energia e concorrência e ausência de uma política de planejamento e concorrência. A contagem de cada um dos itens se encontra no Quadro 9.

Quadro 9 - Fatores Predominantes na Contagem

Logística	4
Incentivos fiscais	4
Energia	3
Ausência de uma política de planejamento	3
Concorrência	4

5. ÓBICES E VANTAGENS EXISTENTES

Tendo como base as características estudadas na análise SWOT e os valores encontrados no Quadro 9, conclui-se que os fatores que mais interferem no processo de industrialização são: incentivos fiscais, a presença de cidades concorrentes na disputa pelas indústrias e a infraestrutura logística, que é a característica que mais beneficia o município.

Secundariamente, o estudo mostra a necessidade de se investir na distribuição de energia elétrica, visto que a má qualidade desse serviço fornecido na cidade influencia negativamente a atração de indústrias. Tudo isso deve ser feito com a criação de uma política de planejamento voltada para a industrialização.

6. CENÁRIO DESEJÁVEL

Após todos os levantamentos efetuados a partir da pesquisa bibliográfica e levantamentos de dados, torna-se possível estruturar cenários desejável para a industrialização de Juiz de Fora. Os resultados encontrados reforçam as teorias propostas sobre os princípios da centralidade como caminho da autossuficiência e liderança econômica de uma região.

Pensando-se no setor produtivo industrial como impulsionador para o desenvolvimento regional, conclui-se que as áreas de maior relevância para o crescimento e o desenvolvimento econômico e/ou social da cidade são localização, logística e incentivos fiscais.

Deve-se considerar que o marketing é uma forma significativa de disseminação de fatores favoráveis aos investimentos industriais, setor de comércio, serviços e turismo, visto que a propaganda não deve ser como despesa, mas como investimentos.

Um ponto significativo da análise foi a educação como forma de atrair novos investimentos, fato este, relacionado a uma localização privilegiada, que permite que as instituições educacionais abarquem alunos de vários municípios vizinhos. Em consequência desse fator, surgiu a ideia da construção do Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora e Região, como impulsionador de PD&I, com a possibilidade de atrair novas indústrias de tecnologia de ponta para a cidade e, possivelmente, reter e importar talentos gerados nas universidades.

O estudo também mostra a necessidade de se investir na infraestrutura de distribuição de energia elétrica, afinal áreas em que a oferta energética é limitada tendem a atrair menos investidores em razão do risco de perdas na produção e em função de eventuais apagões. Visto que, atualmente, o desenvolvimento industrial da cidade está focado na região da BR040, há necessidade de expandir as subestações de energia ao longo dessa região. Como forma de resolver esse problema, sugere-se também a utilização de fontes renováveis de energia.

É imprescindível a criação e atualização de uma política de planejamento voltada para atração de indústrias, conforme era realizada pelo IPPLAN no passado, além disso, deve-se atualizar o plano diretor que teve sua última atualização em 2000 e que deveria ter sido atualizado em 2010.

7. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS CORRESPONDENTES

Para alavancar um desenvolvimento econômico e social, influenciado por um processo de industrialização no município, foram sugeridas as seguintes soluções:

Melhorar a infraestrutura de transporte, requalificando e revitalizando o centro da cidade, ampliando a estrutura viária e promovendo obras para melhorar os acessos à cidade;

Criar um grupo, núcleo que envolva setor público e privado, de apoio às ações de empresários;

Integrar dados e processos: a governança corporativa ajuda a economizar e produzir sistemas de melhor qualidade entregando à sociedade o que ela de fato demanda, o governo pode contar com soluções mais estáveis, rastreabilidade e integridade nos dados necessários à sua própria tomada de decisão;

Mobilizar a sociedade de forma organizada que acompanhe e cobre ações de seus governantes.

Necessidade de um plano diretor atualizado que promova segurança aos investimentos, pois ele é o instrumento básico da política municipal de desenvolvimento e expansão urbana, que tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes;

Planejar a divulgação do município, baseado em suas características, como uma cidade de oportunidades, de qualidade e pólo da Zona da Mata;

Criar um plano de governo para reduzir a burocracia no setor público, como forma de acelerar a industrialização;

Implantar parques industriais que priorizem setores que gerem maior valor como biomedicina, energias renováveis;

Revisar de forma conjunta e sistêmica de leis e normas;

Definir o foco que a cidade terá nos próximos anos, com base nas vocações e potenciais;

Criar políticas de incentivo diminuindo restrições internas e ampliando o nível de atratividade às indústrias;

Criar uma política industrial com o envolvimento do setor público e privado gerando competitividade, crescimento econômico e emprego. As ações que contemplam essa estratégia são: apoiar a implantação de indústrias intensivas em conhecimento, desenvolver a infraestrutura para a atividade industrial, fomentar o agronegócio e ampliar a oferta de equipamentos e serviços de apoio à atividade empresarial;

Disseminar valores de uma cultura industrial com foco nas vantagens econômicas e sociais.

Aumentar a participação da Agência de Desenvolvimento de Juiz de Fora e Região, promovendo sinergias entre instituições públicas, entidades de classe e empresas, visando, através de iniciativas e projetos, alcançando o desenvolvimento sustentado de Juiz de Fora e região.

Buscar parcerias com bancos para incentivar setores específicos e fomentar o crédito;

Desenvolver e implantar centro regional de transferência de tecnologia.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que entre os fatores pesquisados, os mais relevantes foram: logística, incentivos fiscais, energia, política de planejamento e concorrência entre cidades. Com isso construiu-se um cenário desejável e foram propostas políticas estratégicas para atingi-lo. Como principal ponto fraco pode-se citar o problema energético da cidade que pode ser resolvido com ampliação da transmissão da energia, além da sua geração utilizando fontes renováveis. E como ameaças, foram encontrados dois fatores relevantes, a concorrência entre as cidades que pode ser resolvido com o marketing adequado e a falta de uma política de planejamento.

Para ser estratégico para a implantação de uma indústria, um local tem que ter a logística adequada para escoar a sua produção para diversas regiões do país, o que é um ponto forte de Juiz de Fora. Como oportunidade pode-se citar os incentivos fiscais e a construção de um parque tecnológico. Os incentivos fiscais não se tratam de benefícios concedidos de forma descomprometida, mas sempre à vista de contrapartidas, voltadas a de fato patrocinarem desenvolvimento científico e tecnológico. Locais onde se encontram muitas universidades e centros

científicos e tecnológicos são considerados atraentes para empresas que necessitam desses serviços, uma vez que eles formam profissionais especializados e garantem rápido aprimoramento das condições e estratégias de produção industrial.

De modo geral, chegou-se à conclusão de que a região estudada tem potencial de desenvolvimento industrial e como sugestão de trabalho futuro sugere-se um trabalho específico focado na questão energética de Juiz de Fora.

REFERÊNCIAS

[1]. ANDRADE, J.C.; OLIVEIRA, V.M.; MOTA, H.C.M.; LOPES, E.M.A e FONTÃO, H. Aplicação da análise swot para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. XIII Encontro LatinoAmericano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/RE_0871_0427_01.pdf>. Acesso em: 14 de março de 2017.

[2]. BARROS, Nicélio do Amaral. Etnia e Protoindustrialização: História e Historiografia da Participação dos Imigrantes Alemães no Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora – 1856/1887. Revista Ágora, Vitória, n. 7, 2008.

[3]. DAYCHOUW, M. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Capítulo 6

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO NO SUL DO BRASIL

Felipe Teixeira

Nicole Albizu Piaskowy

Resumo: O planejamento e execução de uma estratégia empresarial são de extrema importância para o sucesso de uma corporação, entretanto o estudo de mercado e o autoconhecimento da empresa não são, em muitos casos, realizados adequadamente. Neste sentido, o objetivo deste artigo foi observar uma empresa atuante na área de esquadrias de alumínio no sul do Brasil através da ferramenta de análise das cinco forças de Porter e da análise SWOT, com o intuito de avaliar a situação interna e externa atual da empresa e as possíveis oportunidades e ameaças. Foi possível identificar os pontos fortes, bem como diversas fraquezas e definir que a estratégia a ser adotada deve ser a de manutenção, porém ajustar detalhes em sua gestão e planejar ações são medidas necessárias para o sucesso futuro.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. As cinco forças de Porter. Análise SWOT.

1 INTRODUÇÃO

Os crescentes desafios de mercado e a busca em atingir os objetivos em um curto ou longo prazo exigem das organizações o fortalecimento da sua complexidade estrutural associado às mudanças de requerimentos ambientais abruptos através de estratégias empresariais condizentes com o nicho de mercado e dimensão da empresa. Segundo Porter (2004), a estratégia é um conjunto de atitudes realizadas para prevenir problemas e alavancar a organização no mercado competitivo, buscando assim melhorias. A competitividade entre empresas é incentivada pelo volume de informações e produtos impactadas pela globalização e integração de mercados, do desenvolvimento tecnológico, bem como de alterações no hábito dos consumidores e no perfil demográfico (MEIRELLES, 1995). Em decorrência destas mudanças no mercado mundial, a capacidade contínua de adaptação e inovação tornou-se um diferencial das organizações que visam ou buscam manter o sucesso. De acordo com Schon (1971), a mudança deve ser uma reformulação do conhecimento que, deixou de ser um item de modismo e tornou-se um fator contribuinte ou decisivo para a sobrevivência e o sucesso da organização. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985) a adaptação deve ser um processo dinâmico entre a organização e o ambiente. O comportamento próativo combinado com a adaptação do design através de inovações geram impactos decisórios nos resultados. Não obstante, as ações de inovação na área pode beneficiar a estrutura de custo e a proposta de valor para os consumidores de produtos da empresa (KIM E MAUBORGNE, 2005).

Embora as organizações sofram uma grande influência e pressão externa, estas devem fazer escolhas planejadas através de análises e estudos de mercado e seus planos de futuro, por meio de estratégias e ações para sua melhor adaptação (PETTIGREW, 1987). A criação e implantação destas estratégias dependem do estudo realizado no panorama externo e interno da corporação e da posição que pretende assumir, ou seja, reduzir de maneira defensiva; manutenção do corpo da empresa ou aumentar o seu escopo corporativo. Todas estas exigem da totalidade da corporação a compreensão e esforços com o comprometimento, com o tempo de resposta, com o custo de implantação e com o controle do processo escolhido.

A finalidade deste estudo foi realizar um diagnóstico estratégico através da análise das cinco forças de Porter, método que envolve a busca de informações do meio em que a corporação está inserida, e através da análise SWOT, a qual identifica as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do mercado, em uma empresa de esquadrias de alumínio no sul do Brasil. A partir deste levantamento objetivou-se fornecer a empresa em questão os dados e resultados do planejamento estratégico elaborado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A competição no mercado entre empresas atuantes na mesma área não é algo inédito, pois está presente desde os primórdios do comércio, bem como a rivalidade entre comerciantes e estratégias para conquistar o consumidor na compra ou escambo de produtos. Entretanto, ela não pode ser considerada um fator limitador, mas sim alavancador, e que, para atingir o sucesso, é necessário à habilidade e atenção para compreender a interação competitiva das empresas no nicho de mercado pretendido ou atuante, a dependência da mão de obra e quais recursos financeiros são necessários para atingir os objetivos (STERNE e STALK, 1998).

A partir da década de 80 a estratégia corporativa sofreu uma grande mudança pelo acelerado desenvolvimento tecnológico nos transportes e meios de comunicação e por consequência, houve o aumento da escala de interação e integração em nível regional para o mundial, o que exigiu um grande planejamento estratégico para a reestruturação empresarial através de decisões e ações, da análise financeira e da dimensão organizacional (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A estratégia empresarial possui diversas definições e formas de entendimento, as quais estão em constante atualização. Segundo Porter (2004), a estratégia é um conjunto de atitudes realizadas para prevenir problemas e alavancar a organização no mercado competitivo, através da constante busca de melhorias. Thompson (2000) salienta que a estratégia baseia-se num conjunto de melhorias competitivas, quais visam um melhor desempenho da empresa. Conhecer os principais obstáculos, saber avaliar as condições estratégicas, tratar riscos e dificuldades, assim como identificar e aproveitar as oportunidades estratégicas são

de suma importância para que as empresas consigam formular ações sustentáveis, construindo caminhos e alternativas para implantar suas estratégias competitivas.

De acordo com Bobrow (1998), o planejamento estratégico é essencial para atingir as metas e objetivos pré estabelecidos, portanto, este deve ser desenvolvido com o de informações disponíveis no ambiente em que estará inserido e consciência dos recursos plausíveis para a implementação da mesma.

Para tanto, é exigido um esforço do corpo da empresa em sua totalidade para atingi-las através da organização, da direção, da motivação e do controle diferenciando-se conforme aos níveis internos. No planejamento, devem-se incluir as performances passadas, a situação atual e a futura, facilitando assim o reconhecimento das alternativas de ação e a seriedade e comprometimento com o estabelecido, pois decisões tomadas no presente podem ter consequências irreversíveis futuras ou inviabilizar outras (STEINER, 1997).

Segundo Porter (2004) o planejamento estratégico busca tornar visível o processo da estratégia e coordenar, alinhar e organizar da melhor maneira o conjunto de metas. O desenvolvimento para o sucesso deve relevar os pontos fortes e fracos, as ameaças, as oportunidades, os valores pretendidos e as expectativas do nicho de mercado.

O planejamento estratégico de uma pequena empresa é um processo mais simples, pois possui uma facilidade competitiva, devido a sua flexibilidade à adaptação ao mercado (Sena, 2002). De acordo com Steiner (1997), estas organizações podem auxiliar o seu planejamento através de três comportamentos com oportunidade para a criatividade: canal de comunicação entre os diferentes níveis sobre os objetivos e detalhes de estratégias; treinamento gerencial, pois planejamento estratégico é um processo que exige treinamento decisório; senso de participação de todos contemplando os diferentes níveis interessados em participar nas decisões. Entretanto, uma adaptação destas opiniões ao processo organizacional do planejamento é necessária.

2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Consiste em uma metodologia de análise do meio em que a organização está inserida. As estratégias desenvolvidas pela a empresa estão diretamente relacionadas com o meio industrial possessor dos recursos materiais necessários para a produção e consequentemente sofrem influências externas. A qualidade competitiva de uma empresa é o que define o potencial lucrativo trabalhando com a margem de custo. Também o potencial competitivo pode ser vinculada ao preço final, a publicidade, a inovações, a entrada de produtos substitutos no mercado reduzindo a quantidade de compradores, ao Poder de negociação dos clientes através de valores, a qualidade, a gama de serviços e ao poder de negociação de fornecedores sobre valores e a qualidade dos produtos. A intenção do planejamento estratégico é encontrar o melhor posicionamento e possuir a capacidade de influenciar estas cinco forças a seu favor ou se defender. Um fator determinante para a visualização do melhor posicionamento pode ser realizado através de uma pesquisa da fonte de cada força e evidenciar assim o autoconhecimento com a consciência dos pontos fracos e fortes, das ameaças e das potencialidades da empresa (PORTER, 2004).

2.2 ANÁLISE SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, foi adotada por inúmeros acadêmicos pois analisa a competitividade da organização de forma sistemática. Esta ferramenta possui como nome uma sigla em inglês que tem como significado força (*streghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Através destes três aspectos é possível identificar as forças e fraquezas, as oportunidades e as ameaças no ambiente que empresa atua. Também é possível averiguar a situação e se a estratégia adotada está em concordância com as necessidade do ambiente. Quando os pontos fortes da empresa satisfazem as necessidades do mercado, a empresa está em um patamar seguro na competitividade. (RODRIGUES, et al., 2005). Trata-se de análise de foco qualitativo que contempla o estudo do ambiente interno e externo da empresa.

3 MERCADO INTERNO E MUNDIAL DE ALUMÍNIO

O Brasil é o oitavo maior produtor de alumínio primário, precedido pela China, Rússia, Canadá, Estados Unidos, Emirados Árabes, Austrália e Índia. Entretanto a produção mensal do metal primário vem diminuindo ao longo dos anos, conforme aponta a tabela 01, em decorrência da baixa competitividade do material com relação a outros produtos, em função do seu alto custo de produção e consumo de energia para a fabricação. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE – através de dados publicados em março de 2015, o custo da

energia elétrica acumulou a inflação de 60,42% nos últimos 12 meses, elevando assim o custo de produção do material (IBGE, 2015). Este decréscimo da produção e do consumo também possui um impacto na balança comercial da Indústria de Alumínio. Atualmente existem 3 grandes indústrias produtoras de metais leves no Brasil, as quais operam em toda a cadeia produtiva do alumínio. Entretanto em março de 2015 uma destas anunciou a suspensão de uma parcela da produção de alumínio no Brasil devido aos altos custos derivados do constante aumento da energia elétrica, um dos principais insumos no processo (ESTADÃO, 2015).

Tabela 01 – Produção mensal de alumínio primário.

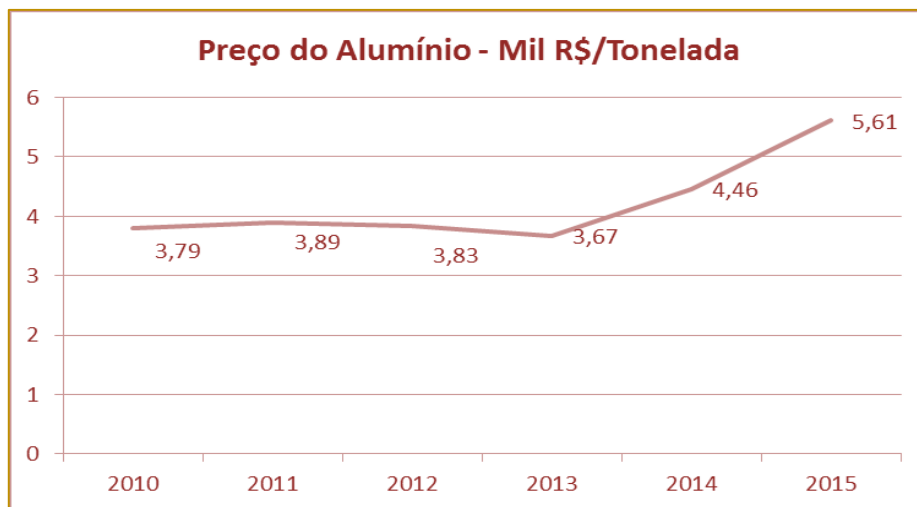
Alumínio Primário – Produção Mensal				Unidade: 1000 Toneladas		
Período	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Janeiro	128,6	124,0	122,3	115,6	104,8	70,9
Fevereiro	117,2	110,2	116,8	106,7	92,6	63,5
Março	131,7	120,5	125,0	117,0	101,1	72,2
Abril	126,1	118,4	122,0	110,9	90,5	65,1
Maiο	130,9	119,4	123,4	110,6	81,3	-
Junho	126,6	117,1	117,8	105,2	71,9	-
Julho	130,6	120,0	120,4	110,8	70,4	-
Agosto	131,6	121,1	121,0	111,7	69,6	-
Setembro	127,6	120,6	117,3	105,4	68,6	-
Outubro	131,7	124,5	120,0	105,1	71,0	-
Novembro	126,4	120,2	112,8	101,0	69,3	-
Dezembro	127,1	124,4	117,6	104,3	70,9	-
						-
Total Ano	15361	1440,4	1.4364	1.304,3	962,0	

Fonte: ABAL

A importação do material também foi afetada pela alta do dólar nos últimos 5 anos, o mesmo valor – mil dólares – compra atualmente

19,17% a menos do metal que poderia ser adquirido em 2010 (gráfico 02).

Gráfico 02 – Valor em Real por tonelada métrica – valores importação



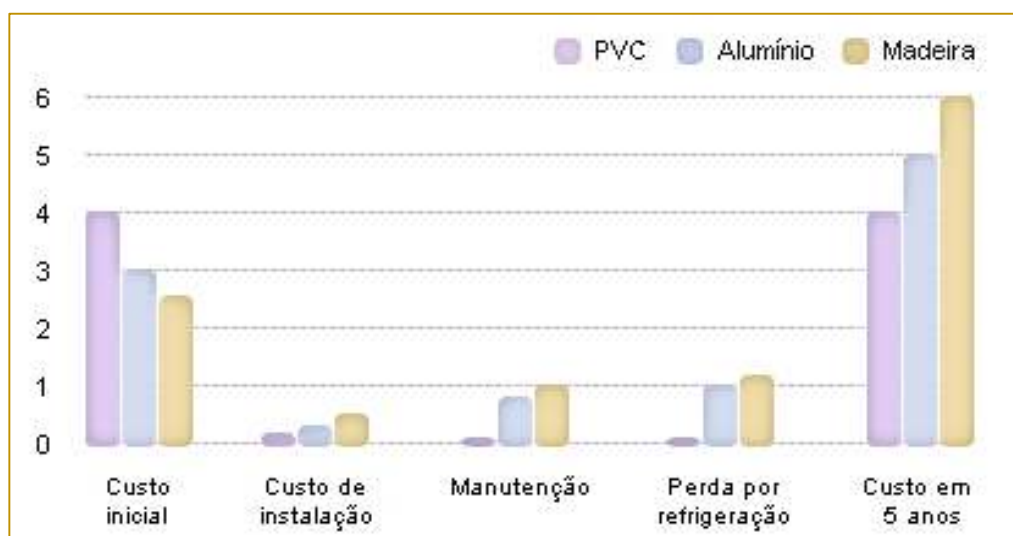
Fonte: Word Bank

3 ESQUADRIAS DE PVC

O consumo do PVC, mais especificadamente as esquadrias PVC, sofreu um aumento significativo nos últimos anos devida a considerável eficiência energética através de sua estrutura interna ser composta por alvéolos de thermal break, que podem ser combinados com o vidro duplo auxiliando assim, consequentemente, o isolamento acústico. Durante a sua produção o consumo de energia é menor do que na produção do alumínio, além

de uma maior praticidade na instalação, necessitar baixa manutenção, possui características térmicas e acústicas melhores. Não obstante, algumas esquadrias de PVC possuem certificação ambiental e podem ser recicladas ao fim de sua vida útil. O custo inicial do produto é maior do que o de alumínio, entretanto seu custo e impacto durante sua vida útil são menores (gráfico 03).

Gráfico 03 – Comparativo de custos para uma janela de 1,00 x 1,50m em 5 anos



Fonte: JC esquadrias de alumínio

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi baseado na análise de caso de uma empresa de esquadrias de alumínio no sul do Brasil e na identificação do panorama em que ela está inserida. Para tanto foi realizada uma entrevista – anexo 01 – para o situamento da organização perante as metodologias de análises das cinco forças de Porter (2004) e da Análise de SWOT. Através destes, foi possível traçar um planejamento estratégico, para possível aplicação futura da empresa, baseado no panorama do mercado atual e suas inclinações.

4 A EMPRESA

A empresa é de caráter familiar, possui reconhecimento por sua tradição já que atua no mercado há 43 anos. Sua diretoria é composta por 2 membros tomadores de decisões, 3 supervisores, 2 vendedores e 15 operários na produção. Dentro de sua gama de produtos, encontram-se: esquadrias, como maior responsável por suas vendas, corrimãos e parapeitos de alumínio. A empresa possui certificação ISO 9001.

De acordo com os dados colhidos na entrevista e as informações presentes no site da empresa, possui como missão atender os clientes com produtos de alta qualidade, com eficiência e agilidade e com preços competitivos. Segundo identificado na entrevista, a empresa não realiza investimentos em publicidade, mas possui a capacidade de manter seus clientes fidelizados e angaria novos clientes através de indicações.

Dentro de seus esforços para manter a qualidade, cria um rígido controle de qualidade e de prazos, a fim de assegurar a satisfação dos clientes (fidelização) e que estes proporcionem novas indicações. Sua concorrência direta consiste em três empresas do mesmo porte que produzem o mesmo produto, mas nenhuma possui produtos certificados. Na entrevista, foi constatado que empresas menores do mesmo ramo iniciam suas atividades e acabam não se mantendo no mercado por muito tempo por não possuírem qualidade e experiência no mercado.

5 APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE PORTER

Ao realizar a análise de Porter foi possível identificar ameaças, analisar o mercado atual e qual a posição que a empresa se encontra no mesmo, como uma forma de

autoconhecimento. A ameaça de novos concorrentes pode ser reconhecida através de itens observacionais, os quais facilitam na identificação das barreiras para a entrada de novas empresas do ramo no mercado. O primeiro item refere-se a diferenciação do produto, a qual não é muito relevante visto que a produção das esquadrias de alumínio é simplificada e não necessita de um grande conhecimento específico para desempenhá-la. Há casos em que o trabalhador adquire a experiência em uma empresa e depois de um determinado período de tempo inicia uma nova empresa no ramo, muitas vezes informais, sem recolher tributos, tornando-se concorrente não conhecido e pela informalidade oferecem seus produtos com um custo reduzido. Entretanto, há a necessidade de fundos de investimento para novos entrantes na aquisição de equipamentos. O acesso favorável à matéria prima é facilitado, pois existem vários fornecedores, contudo com possíveis dificuldades em conseguir crédito e outras vantagens por não possuírem histórico no mercado. A imagem da empresa e confiabilidade é fortalecida com o tempo de mercado.

Como determinantes da rivalidade entre as empresas existentes, o número de concorrentes é um fator de peso, pois existe no mercado estudado uma grande diversificação de portes, de produtos, de qualidade e de preços, os quais variam das empresas tradicionais até as informais, estas, muitas vezes atrapalham as negociações, pois possuem custo reduzido referente ao fato de não recolherem os tributos devidos. O principal custo fixo da empresa estudada é relacionado à mão de obra, diferencial negativo em relação aos informais, que não possuem custos relacionados a encargos trabalhistas e programas de segurança e saúde do trabalhador. Não obstante, o produto oferecido é padrão da indústria sem grandes alterações tecnológicas, entretanto, no caso observado é possível conseguir uma diferenciação pela vantagem da produção de peças sob medida.

Outro fator determinante relacionado ao poder negocial dos fornecedores consiste no custo de mudança de fornecedores, onde há a possível perda de vantagens comerciais como: prazo de pagamento, descontos e prazo de entregas.

Também há o poder negocial dos clientes, onde a concentração varia conforme o número de obras na região, no caso estudado o principal consumidor é o final e em sua maioria

com pequenas aquisições. Em relação à diferenciação, as peças sob medida geram um fator positivo para a empresa.

No mercado há uma constante ameaça de novos produtos e o risco de substituição é elevado. No caso, existem esquadrias de PVC de ótima qualidade sob o aspecto térmico, acústico, manutenção e acabamento e esta substituição ocorrerá se o cliente não levar em consideração apenas o preço, pois o PVC demanda um custo inicial mais elevado do que as esquadrias de alumínio. A empresa estudada prima pela qualidade, embora não tenha um setor dedicado à mesma. Sua marca está a mais de 40 anos do mercado, sendo consolidada no seu ramo, porém não investe em publicidade, ação que poderia fortalecer e expandir ainda mais a marca na região.

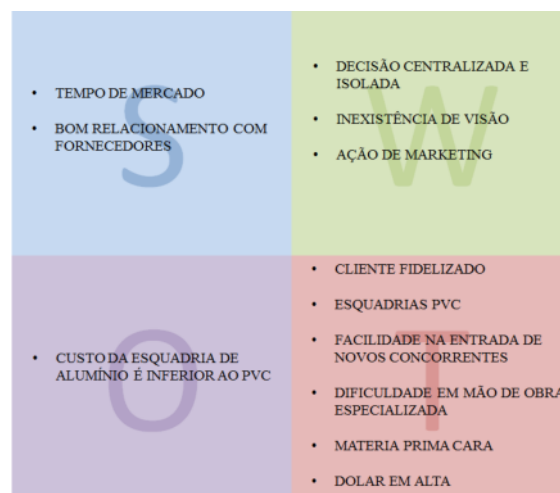
6 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT

Esta metodologia é dividida em 2 partes, a análise interna da empresa e a externa, que consiste no mercado como um todo. Internamente é avaliado através de dois fatores, os pontos fortes (*strengths*) e os pontos fracos (*weaknesses*). O primeiro é composto pelo tempo de mercado (carteira de clientes) e experiência. Como a empresa está a mais de 40 anos no mercado sua estrutura é consolidada, possui muitos clientes fidelizados

e bom relacionamento com fornecedores. O segundo é constituído pelas fraquezas onde há uma limitação de faturamento devido à tributação elevada. A empresa possui um teto de faturamento para manter-se no regime tributário Simples. Não é realizada nenhuma ação de marketing para angariar novos clientes ou para valorizar a marca e os produtos.

Na análise externa referente ao estudo do mercado há oportunidade (*opportunities*) da empresa investir no aprimoramento da tecnologia em esquadrias de alumínio com thermal break (diferencial de controle térmico através de detalhes em sua estrutura) ou passar a produzir esquadrias de PVC, visto que este produto vem aumentando sua participação no mercado. As ameaças (*threats*) são, principalmente, em relação à retração da economia e consequentemente da quantidade de obras, principal cliente da indústria estudada, a valorização do dólar frente ao real causa o aumento do custo da principal matéria prima da produção, o alumínio, que é cotado em dólar, bem como o uso de esquadrias de PVC na construção civil, que está crescendo devido as suas propriedades mais elaboradas. Também há clientes fidelizados de outras empresas do ramo, facilidade na entrada de novos concorrentes e dificuldade em mão de obra especializada (figura 01).

Figura 01 – Análise SWOT



Fonte: Os autores

6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O mercado atual não é favorável para a empresa no ramo de esquadrias de alumínio,

pois a matéria prima possui um alto custo de importação e mercado brasileiro enfrenta um momento de insegurança. Com a desaceleração do mercado, o mercado da construção civil também é afetado, com a redução do volume de construções novas que necessitam de esquadrias. Dentre as construtoras e clientes que continuam construindo e reformando, há uma parcela que possivelmente já é fidelizada com outras empresas concorrentes. O produto de esquadrias de alumínio possui um produto substituto, as esquadrias de PVC, as quais possuem propriedades térmicas e acústicas superiores e baixa manutenção. Não existem barreiras que impeçam a entrada de novos concorrentes no mercado, incluindo empresas de pequeno porte e que produzem produtos com qualidade duvidosa e de custo inferior. Em muitos casos, ex-funcionários após trabalharem e se qualificarem em uma empresa maior procuram abrir seu próprio negócio, fazendo assim frente às organizações de maior porte.

Em relação ao cenário interno da empresa, há uma característica de gestão centralizada onde as decisões são tomadas por duas pessoas e não são discutidas com o resto da equipe, afetando a disseminação da visão da empresa aos demais colaboradores. A empresa não investe em marketing e obtém clientes apenas através de indicações por conta da qualidade de seus serviços o que faz com que a mesma perca novas oportunidades.

A empresa possui 43 anos de mercado e seu nome está consolidado na região. Sendo assim, possui uma boa margem de

negociação com os fornecedores tais como: facilidades de pagamento, prazos de entrega e qualidade de matéria prima. O custo da produção de uma esquadria de alumínio, por mais que consuma um grande montante de energia, ainda é inferior ao valor de uma esquadria com as mesmas dimensões e características em PVC.

7 CONCLUSÃO

Através das análises da empresa em questão, foi possível averiguar que a estratégia mais adequada é a de manutenção. Apesar de a empresa estar presente no mercado a um bom tempo ela deveria investir em ações de marketing para angariar novos clientes e fortalecer a marca frente aos novos entrantes, principalmente durante o momento de desaceleração da economia.

O sistema de gestão deveria ser descentralizado para aperfeiçoar a relação entre a área administrativa da empresa e os colaboradores, criando um contexto onde os funcionários se sintam parte da empresa. Não obstante, deveria investir no aprofundamento de tecnologias em esquadrias de alumínio que possuam thermal break para concorrer com o PVC, considerando que este é um produto substituto no mercado e tem a vantagem de possuir certificação ambiental. Também há a possibilidade de ramificar seus negócios para as esquadrias de PVC, manter a certificação ISO 9001 e buscar futuros selos ambientais, pois nenhuma das possíveis concorrentes de PVC os possuem atualmente.

REFERÊNCIAS

- [1]. BOBROW, Edwin E. 10 Minute Guide To Planning. New York : Alpha Books, 1998.
- [2]. BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Economia. Brasil. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> > Acesso em 09/06/2015.
- [3]. HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v.30, 1985.
- [4]. KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. HBS Press.
- [5]. PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, nov. 1987.
- [6]. PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [7]. RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- [8]. SCHON, D. Beyond the stable state. New York: The Norton Library, 1971.
- [9]. SENA, Reginaldo Vasconcelos. Uma revisão de literatura sobre as dificuldades de implementação e uso do balanced scorecard em micro e pequenas empresas. *Revista da faculdade*

de ciências administrativas de Curvelo/faculdade de ciências administrativas de Curvelo. Belo Horizonte. v.1, n.1, p.39-70, anual, 2002.

[10]. STEINER, George Albert. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

[11]. STERNE, Carl W. e STALK, George. Perspectives On Strategy From The Boston Consulting Group. United States of America : John Wiley & Sons, Inc., 1998.

[12]. THOMPSON, A. A. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

[13]. WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000

[14]. YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed . Porto Alegre: Bookman, 2001.

Capítulo 7

FOOD WASTE: A STUDY OF SELECTED PROJECTS AND PROGRAMS AGAINST FOOD INSECURITY AROUND THE WORLD

Jonathas Christian dos Santos Gonçalves

Aldara da Silva César

Marco Antonio Conejero

Dayana Elizabeth Werderits Silva

Abstract: It is estimated that the global food waste for human consumption in the entire food supply chain (including pre and post-consumption) is higher than 50%. Furthermore, one in seven people suffer from hunger and malnutrition due to lack of access to sufficient energy in their daily diet. To make the situation more critical, it is expected that the food production needs to increase in 50% to meet the population growth, which may achieve 9 billion people by 2050. Thus, it is possible to see that studies that contribute to mitigate global food waste and mitigate food loss across the food supply chain are needed. This paper introduces the major projects and programs that aim to reduce food insecurity both in developing and developed countries through an exploratory, descriptive and qualitative study. Besides, it also uses multi-cases study in order to permit the researcher to investigate the differences within and across the selected cases. The paper references the projects and programs in combating food insecurity classifying them based on the literature review as public policy, social responsibility, social entrepreneurship (emphasizing sharing economy), and initiatives built on researches and studies. Among the all 56 projects and programs that have been reviewed, 20 projects and programs have been classified as public policies, 19 as social entrepreneurship, 15 as social responsibility, and 2 as studies and researches.

Key-words: food security, food waste, programs, projects, multi-cases study.

1 INTRODUCTION

Food security appears as a concerning and a relevant topic in consecutives governmental and academic forums (The Government Office for Science, 2011; Papargyropoulou et al., 2014). Furthermore, Banozic et al. (2015) highlight the importance of food security among other pertinent matters to the sustainable development of nations.

Although the second half of the twentieth century has seen marked increases in food production, one in seven people suffer from hunger and malnutrition due to lack of access to sufficient energy in their daily diet (Godfray et al., 2010).

In this context, reducing food waste (FW) is an essential step in achieving food security and efficient use of resources in food production, and it should necessarily involve all actors from the production and distribution chain (Kummu et al., 2012).

Currently, there is not a universal accepted definition of food waste, though FAO's interpretation has been extensively adopted (Gruber et al., 2016). Hence, FAO (2013) defines FW as the reduction of edible food in stages of the food supply chain (FSC) originally produced for human consumption. Food redirected to non-food chains, such as bioenergy supply chain, is also considered as a FW.

Some authors seek to differentiate between food loss and FW (FAO, 2011; EU-Fusions, 2015). Firstly, food loss occurs typically over the initial stages of the FSC such as production, post-harvest, processing and distribution due to factors like the lack of appropriate infrastructure, climate and high quality standards mainly in emerging countries. Moreover, FW occurs predominantly, but not exclusively, over the final stages of FSC such as retailing and consumption because of inappropriate manners and decisions of consumers and businesses owners mostly in developed countries (Parfitt et al., 2010; FAO, 2011; Thyberg and Tonjes, 2016).

Despite being discussed, there is a consensus among several academics that FW is a critical problem in the modern society, and it may generate considerable social, economical and environmental costs, which need to be mitigated (Buzby et al., 2014; Scholz et al., 2015; Cicatiello, 2016; Lee and Tongaralak, 2017). At the global scale, both food losses

and FW represent the third largest source of greenhouse gas (GHG) emissions after the United States and China (FAO, 2013; Gruber et al., 2016). Besides, one third of all food produced is wasted in the world, which represents 1.3 giga tons of edible food (FAO, 2014; Jellil et al., 2016). When food is wasted, problems do not end up there, because FW results in social, economic and environmental costs' (Chen et al., 2017).

It is estimated that the food production needs to increase in 50% to meet future projections of population growth, what will demand 45% more electricity and 30% more water (Bley Jr., 2015). Moreover, it is estimated the amount of FW is going to increase in the next 25 years due to economic and population growth (Chen et al., 2017).

Buzby and Hyman (2012) mention that overall estimates of FW should be used as a parameter to develop initiatives, legislations and policies that could reduce FW throughout the FSC, conserve natural resources and enhance collective health.

Thus, this paper introduces the major projects and programs that aim to reduce food insecurity around the world. Still, it references the projects and programs in combating food insecurity classifying them based on the literature review as public policy, social responsibility, social entrepreneurship (emphasizing sharing economy), and initiatives built on researches and studies.

The paper is justified given the scenario of having little available data and information that may be reliable to enhance further studies and researches on FW (Lebersorger and Schneider, 2011; Thyberg and Tonjes, 2016) particularly in terms of projects and programs in combating food insecurity around the world.

2 CONCEPTUALIZING FOOD SECURITY AND FOOD WASTAGE

There are many definitions of food security. The concept was originated due to the food shortage faced during the World War I. Thus, the first approach of food security considered the capability of production as a national security question that requires strategic storage of major food items and self-sufficiency (Araujo et al., 2014).

However, recent definitions emphasize access to food. According to the definition of the 1996 World Food Summit (FAO, 1996), food security

is achieved when everyone has sufficient, safe and nutritional, physical and economic access to meet their food needs and preferences for an active and healthy life (Belik, 2003). Thus, food security tends to guarantee availability and access to food as well as every country has their rights guaranteed to produce food at anytime (FAO, 2015).

On the other hand, despite being considered an alarming and a pertinent topic over the last years (The Government Office for Science, 2011; Manfredi et al., 2015), it is perceived that food security presents a scenario of having little available data and information that may not sufficient to enhance further studies and researches (Parfitt et al., 2010). Moreover, the definitions of FW may present different conceptualizations when different authors are analysed (Lebersoger; Schneider, 2011; Garcia-Garcia et al., 2015; Thyberg; Tonjes, 2016).

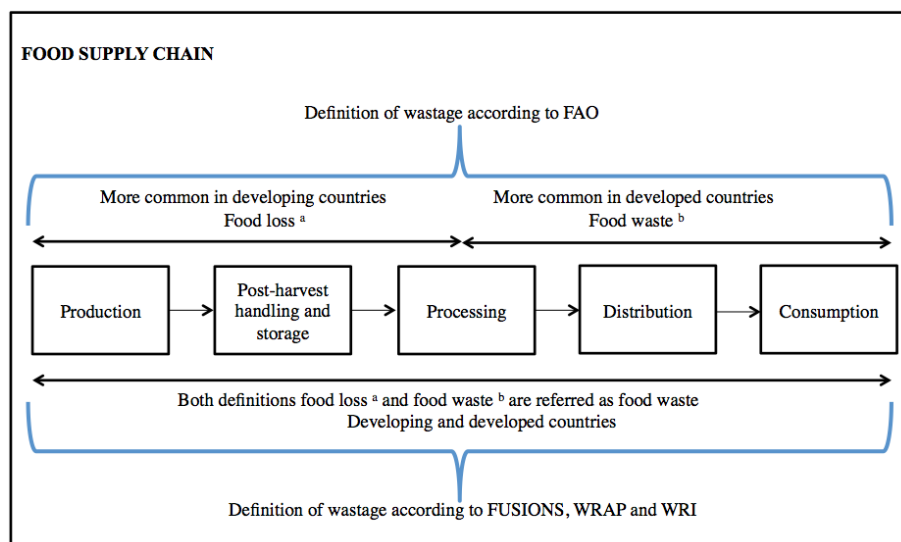
The Food and Agriculture Organization (FAO) distinguishes wastage of food into two categories, FW and food loss. Primarily, food loss refers to the decrease of the quantity of edible food throughout the FSC because of lack of appropriate infrastructure and high quality standards set by retailers. Food loss

occurs mainly in developing countries because of the precariousness of initial stages of the FSC such as production, post-harvest, storage and processing. On the other hand, FW occurs over the final stages of the FSC such as retailing and consumption because of inappropriate manners and decisions of consumers and businesses owners, mostly in developed countries (Parfitt et al., 2010; FAO, 2011; Thyberg and Tonjes, 2016).

Nonetheless, the European Commission program 'Food Use for Social Innovation by Optimising Waste Prevention Strategies' (FUSIONS) and the UK program 'Waste & Resources Action Programme' (WRAP) understand that both concepts, FW and food loss, presented by FAO, refer to only one definition of wastage of food, highlighting that there is no need to distinguish them (Garcia-Garcia et al., 2015).

Therefore, following the definition of the World Resources Institute (WRI, 2015), this study refers to wastage of food as a combination of the concepts of FW and food loss, and related to the food that has been removed from the FSC (Figure 1).

Figure 1 – Stages of Food Supply Chain



Source: Elaborated by authors (2016)

2.1 FOOD WASTAGE SCENARIO IN THE WORLD

The causes of FW may vary in high and low income countries, and it depends on the

segment of FSC analyzed and internal factors from the country of origin. Overconsumption tends to be one of the main reasons of FW in developed nations, while in emerging

countries, spoilage of crops due to climate and market needs has been pondered as plausible reason of FW. In developing nations, FW occurs mostly due to financial limitations that influence post-harvest techniques, cold and normal storage facilities, infrastructure, packing system and retailing (Parfitt et al., 2010; FAO, 2011).

Additionally, Thi et al. (2015) argues that amount of FW generated by developed

countries tend to be higher when compared to developing ones, because people tend to have high life standards what potentially contributes to the wastage of food. Nevertheless, due to population and economical growth, it is possible to imply that the amount of FW produced in developing countries is not as much distinctive as in developed countries. Anyway, the total estimates of FW around the World can be seen in Table 1.

Table 1 – Total and per capita estimates of FW around the world

Country	Total of food waste (tonne/year)	Population ^c	Food waste <i>per capita</i> (tonne/year/person)
China	195,000,000	1,379,302,771	0.14
India	71,952,838	1,281,935,911	0.06
United States	60,849,145	326,625,791	0.19
Brazil	33,489,000	207,353,391	0.16
Nigerian	25,000,000	190,632,261	0.13
Mexico	19,916,000	124,574,795	0.16
United Kingdom	14,257,000	64,769,452	0.22
Turkey	12,375,000	80,845,215	0.15
Germany	12,257,988	80,594,017	0.15
Thailand	9,312,788	68,414,135	0.14
South Africa	9,040,000	54,841,552	0.16
Netherland	8,841,307	17,084,719	0.52
South Korea	6,241,500	51,181,299	0.12
Vietnam	5,743,056	96,160,163	0.06
Malaysia	5,477,263	31,381,992	0.17
Ukraine	4,444,000	44,033,874	0.10
Romanian	3,573,481	21,529,967	0.17
Taiwan	2,318,169	23,508,428	0.10
Australia	2,261,061	23,232,413	0.10
Sweden	1,915,460	9,960,487	0.19
Belarus	903,690	9,549,747	0.09
Costa Rica	903,375	4,930,258	0.18
Singapore	796,000	5,888,926	0.14
Denmark	790,502	5,605,948	0.14
New Zealand ^a	667,436	4,510,327	0.15
Jamaica	433,333	2,990,561	0.14
Finland ^b	120,000	5,518,371	0.02
Total	508,879,392	4,216,956,771	-
Average	18,847,385	156,183,584	0.15

Source: Adapted from Thi et al. (2015)

a - WasteMinz (2015), (Statistic New Zealand, 2016); b - Silvennoinen et al. (2014);

c - U.S. Census Bureau (2017).

Just to add some numbers, in the European Union, 42% of all FW is generated by households, 39% by the production and processing sector, 14% by food service and catering (i.e., collective meal service), and 5% by wholesalers (EUROSTAT, 2006 apud European Commission, 2010).

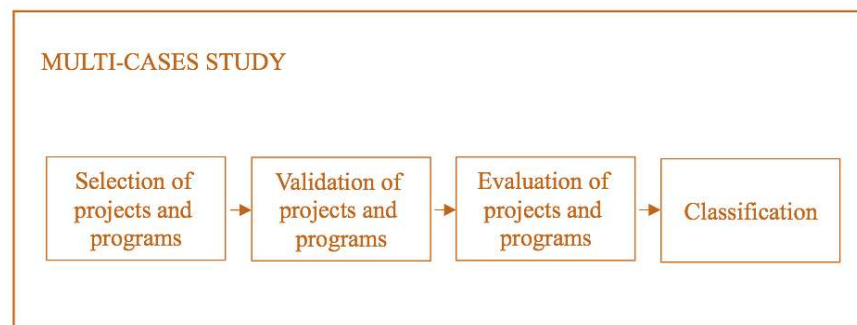
According to Godfray et al. (2010), in India, about 35 to 40% of the fresh food production is lost, because retailers and wholesalers do not have appropriate cold storage, making it more vulnerable to pests and spoilage. Besides, the FW may be higher when other products are analysed, compromising one-third of entire production in the southeast of the Asia.

3 METHODOLOGICAL PROCEDURES

The present study is classified as exploratory, descriptive and qualitative. In addition, this paper is based upon the multi-cases study method, which allows the researcher to explore the differences within and across the selected cases (Yin, 1984; Baxter and Jack, 2008).

Multi-cases study combines a variety of data collection methods (Vohra, 2014). Owing to limitations of data availability, this article uses the documentary analysis as the main data collection mechanism. In order to better understand the study, Figure 2 presents an illustrative scheme about the process of choosing the programs and projects to combat FW.

Figure 2 - Process of choosing the programs and projects to combat FW



Source: Elaborated by authors.

The initial investigation of the cases of projects and programs in combating food insecurity around the world has been achieved through the use of web search engines from June 2016 until November 2016. Firstly, a selection process of the projects and programs has been run using Google's databases. The key words used were: food waste initiatives, food waste projects and food waste programs.

The following step consisted in validating the projects and programs. Only cases with an official website of the organization and a description of the business model have been validated. Subsequently, the selected cases have been evaluated according to their own individual characteristics in terms of their processes and purposes. Therefore, the cases have been compared among themselves in order to categorize them into different groups.

Thyberg and Tonjes (2016) highlighted that projects and programs in combating FW could be categorized into two groups. While prevention programs aim to reduce the amount

of FW across the FSC, recovery programs target to recovery discarded food from landfills and incinerators to biological treatments using anaerobic digestion or composting.

Nonetheless, in further way, this paper also classified the selected projects and programs into:

- public policies established by governments committed to mitigate food insecurity;
- social responsibility both from private initiative and third sector;
- social entrepreneurship highlighting the sharing economy initiative; and
- researches and studies pointing to lower food waste throughout the globe.

4 RESULTS

4.1 PUBLIC POLICIES

The main indicators of public policies that should be analysed according to Souza (2006), Cavalcanti (2006) and Cochran et al. (2015) are: i) the existence of government intervention through specific actions that tend to generate consequences to the whole society; ii) a clear and objective definition of problems that should be mitigated; iii)

participation and cooperation among various actors from multidisciplinary areas; iv) long term policy, though there are short-terms impacts expected to happen; v) the existence of well defined stages such as implementation, execution and evaluation, including or not formulation stage. The Table 2 shows policies combating FW around the world.

Table 2 – Policies combating FW around the world.

Country	Actions	Content	Issue date	Responsible
Belgium ^b	National policy	Forcing supermarkets to donate unsold edible food.	2013	Belgian government
France ^c	Fighting Food Waste: proposals for a public policy	Requiring supermarkets with more than 400 m ² to donate unsold but still edible food for charity or animal feed or agricultural composting.	2016	French government
Italy ^c	National law 166/2016	Initiatives for organizations to donate unsold edible food for charity and programs, helping to reducing food waste.	2016	Italian government
Turkey	The by-law on landfill	Reducing the number of landfills through adding composting units and production of electricity using methane gas.	2010/03/26	Turkish government
China	Food Security Law	Regulation for issues related to food waste.	2009/02/28	Chinese government
China	State council circular to further enhance grain saving and food waste reduction	Detailed guidelines for organizations about education, supervision and inspection of food waste in China.	2010/01/18	State Council
China	China's 12 th Five-Year Plan (2011-2015) for Environmental Protection	Detailed plan for collection and treatment of household waste, aiming 80% treatment in urban areas by 2015.	2011/12/15	Ministry of Environmental Protection
Malaysia	Solid Waste Management Act and Public Cleaning 2007 (act 672)	Households should separate recyclable waste from organic waste.	Drafted on 2007/08/30 and applied on 2011/09/01	Malaysian government
Thailand	National 3Rs Strategy and the 3Rs Act	The policy aims to increase organic waste utilization by 50% before 2026.	Draft (be issued soon)	Pollution Control Department
Costa Rica	Law for an Integrated Management of Residues	Regulating and organizing a national plan for solid waste management.	2010/05	Costa Rica's government
Brazil ^a	Zero Hunger Program	A set of public policies; participatory construction of a National Policy on Food and Nutrition Security; and actions against hunger.	2003	Brazilian government
Brazil	National Policy on Solid Waste	Closing of dumps; separation and collection wet organic waste and recyclable waste are targeted at 53%, 36%, respectively, until 2031.	2010/08/02	Brazilian government

a - Yasbek (2004); b - EU-Fusions (2015); c - The Guardian (2015).

Source: Elaborated by authors from Thi et al. (2015)

One of the first countries in Europe to set a law against FW was Belgium, in 2013, forcing supermarkets to donate unsold but still edible food to charity institutions. Later, in 2015, the France government adopted a similar law, determining that supermarkets with more than 400 m² should donate unsold but still edible

produces for either charity or animal feed and agricultural composting (Peixoto and Pinto, 2016). Still, the Italian government also approved an analogous law in 2015, allowing organizations to donate food even if it is past its expiration date, and farmers to offer products to donation with no extra costs when

their production has been unsold (The Guardian, 2015). Additionally, Turkish government has established the by-law on landfill, when the country must reduce its overall amount wastage generated by landfills, employing facilities for both electricity production from methane gas and composting (Thi et al., 2015).

In China, there are some specific policies and regulations considering FW management. Three of them may be cited: The Energy and Climate Goals of China's 12th Five-Year Plan; the State council circular to further enhance grain saving and FW reduction; and the Food Security Law (Liu, 2013). In Malaysia, the 3Rs (reduce, reuse and recycle) have been employed to generate changes regarding food waste management in the country (Abdul, 2010). In Thailand, regulations about FW management such as the National Climate Change Strategy (2007-2011) and the National 3Rs Strategy (2011) are expected to contribute together toward to the reduction of levels of food waste about 5% by 2016, 30% by 2021, and 50% by 2026 (Alice and Janya, 2012).

In 2010, the Law for an Integrated Management of Residues was passed in Costa Rica in order to provide the indispensable legislation to control and systematize a wide-ranging national plan for the management of solid waste, including food waste (Ben-Haddej et al., 2010).

In Brazil, the National Policy on Solid Waste (Law 12.305/2010) aimed to reduce the number of landfills. Besides, separation and collection of wet organic waste and recyclable waste are targeted at 53% and 36%, respectively, and both are expected to be achieved by 2031 (Corsten et al., 2012). Furthermore, other policy against food insecurity in Brazil is the Zero Hunger Program, which aimed to mitigate the hunger scenario across the country, helping people in food insecurity situation (Melgar-Quinonez et al., 2008).

4.2 SOCIAL RESPONSABILITY

Machado Filho (2002) conceptualizes social responsibility as an ethical attribute in the interactions between organizations and the different stakeholders whose objective is to cooperate for the sustainable development of the environment, communities and people. Three main points are necessary to achieve the social responsibility, as: i) the business objectives transcend the maximization of profit; ii) the basis of action is based on the generation of positive social impact; and iii) the business tends to improve the lives of the stakeholders and sustainably develop the community where the business is inserted (Machado Filho, 2002; Hellmann, 2009; Lohn, 2011). At the same time, social responsibility tends to also represent economic gains due to the valorization of the reputational capital of the organization (Machado Filho, 2002).

To illustrate, in France during the year 2014 the 'Inglorious Fruits and Vegetables' campaign (Figure 3A) was launched by Intermarche Supermarkets to contribute with 'the year against food waste' elected by EU. The idea was to sell fruits and vegetables that were considered outside the high esthetic standards of commercialization at more affordable prices. Similarly to this strategy, in Australia, the Woolworths supermarkets started the 'Oddbunch' campaign in early 2016 to combat fruit and vegetable waste (Figure 3B) (Intermarche, 2015; Woolworths, 2015).

Even the creation of welfare programs tends to promote food insecurity mitigation. To illustrate, a non-governmental organization in the Bahamas, called Hands for Hunger, has been working to equalize how food become available to the population, thereby reducing FW. This program aims to mobilize people and community organizations for together with companies, like supermarkets, restaurants and hotels, collect food out-of-date and distribute to needy families and even victims of abuse (Figure 3C) (Hands for Hunger, 2016).

Figure 3 - Images of the selected projects and programs - social responsibility



Source: (A) Inglorious Fruits and Vegetables campaign (2016); (B) The Odd Bunch campaign (2016); (C) Website of Hands for Hunger (2016).

4.3 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

The social entrepreneur can be characterized as a visionary individual who has the capacity, competence and creativity to stimulate social transformations of high impact in the society. The mission of social enterprises must be social, evidencing that social entrepreneurs should prefer to stimulate social transformation than profit (Ashoka e Mackisey, 2001 apud Oliveira, 2004; Rao, 2002 apud Oliveira, 2004; Leite, 2002 apud Oliveira, 2004). Social businesses have financial sustainability through business models that are allied to the mission of proposing social transformation, i.e., the social business performs activities that aim the profit, but the gain would be convert in social goals (Borzaga et al., 2012, Ilzuka et al., 2015).

In this sense, the concept of shared economy or shared consumption is an activity of obtaining, donating and sharing goods or services coordinated through an online community of services. Shared consumption has positive expectations in terms of contributing to the solution of some social problems such as excessive consumption and restriction of purchase through income (Hamari et al., 2016).

To illustrate, the project 'Fruta Feia', or 'Ugly Fruit' in English, was created in Portugal to reduce food insecurity (Figure 4A). This project is an alternative market that generates values for farmers and consumers. The 'Fruta Feia' has emerged from the need to combat the high standards of aesthetics established by the large supermarket chains and which has consequently caused a high percentage of FW in the FSC (Fruta Feia, 2016).

Moreover, the generation of energy through FW also proposes new models that help food safety. Despite being considered a costly process of high financial and technological investment, the results - of the companies and projects that are in the vanguard of this segment - are encouraging.

In the USA, the company Harvest Power (Figure 4B) has used FW to generate electricity through anaerobic digestion process. The company currently processes about 45 tonnes of tailings per year (Harvest Power, 2016). A similar case can be observed in the United Kingdom. There, the company Biffa (Figure 4C) has taken advantage of such technology to fuel the Sainsbury's Grocery Store – a supermarket chain (Biffa, 2016). Thus, in Australia, the company Earthpower (a company formed by Transpacific Industries Group and Veolia Environmental Services) has been transformed FW into green electricity and nutrient-rich fertilizers (EarthPower, 2016).

Adicionally, the creation of new marketing models tends to promote new channels that support the food security. As example, in 2015, Doug Rauch, the CEO of Trader Joe's in the USA, announced the plans to open a not-for-profit supermarket that would sell out-of-date products but still suitable for consumption. The project was named 'Daily Table' (Figure 4D) and it has already a unit in operation in Boston. The project trades out-of-date products and products that have not expired but have been rejected by retail buyers for different reasons. Donations from restaurants and supermarkets also help fill this market shelves. In this sense, these products would tend to have a lower price than conventional ones. Consequently, such strategy would reach needy American

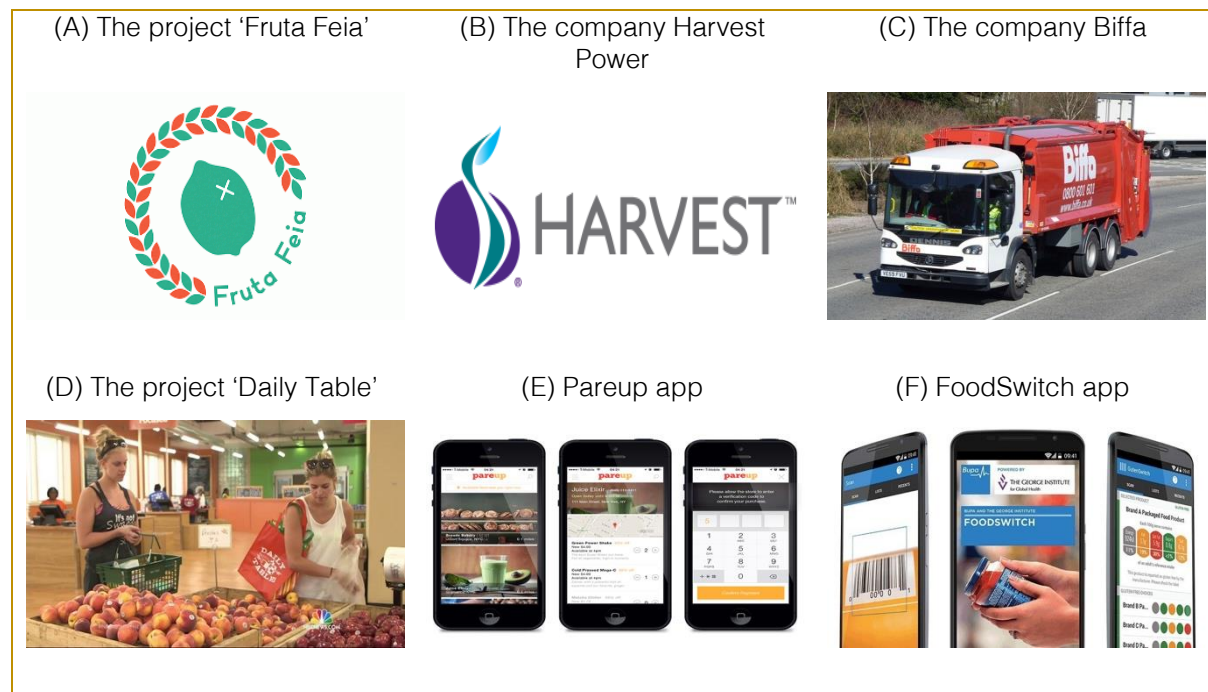
families, ie, those families that usually spend about \$ 3 for meals (Daily Table, 2016).

There is a tendency in the use of applications (apps) that aim to reduce the FW along the FSC. Although, it has been called foodsharing app, there is still no formal definition that delimits the term. In the USA, the makers of the Pareup app (Figure 4E) pointed the existence of a basic problem in the marketing model of the FSC. Many supermarkets discarding products (mainly vegetables and fruits) that are close to their expiration dates and that are not collected by the existing Food Banks as they have limited infrastructure and strict food safety guidelines. As a result, only in New York

City, about 3 million pounds of food are discarded daily. To combat such waste, this app aims to connect residents and supermarkets, restaurants and bakeries. In this sense, food that would be discarded can be marketed before it happens (Pareup, 2016).

Other example of the use of apps for social welfare is the case of FoodSwitch (Figure 4F). The Australian app aims to provide detailed nutritional information of products available in the markets, helping consumers in their efforts for healthier food choices. The success of this app is attributed to the increase interest of the costumers about healthy eating (Dunford et al., 2014).

Figure 4 - Images of the selected projects and programs - social entrepreneurship.



Source: (A) Fruta Feia (2016); (B) Harvest Power (2016); (C) Truck of Biffa (2016); (D) Consumers at Daily Table (2016); (E) Pareup App (2016); (F) FoodSwitch App (2016).

4.4 RESEARCHES AND STUDIES

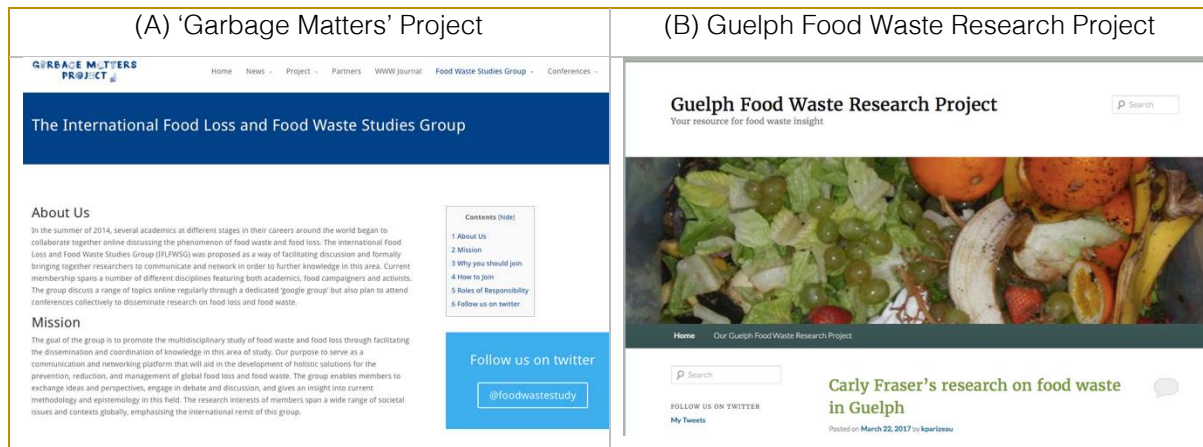
Waste management that also includes FW can be considered a key issue for environmental protection and better resource use. In this way, FW has received considerable attention from the academic community over the last few decades, reflecting numerous academic publications (Chen et al., 2017). By presenting a bibliometric study about FW, Silva et al. (2016) showed that 72% of the articles published between 1949 to 2015 are concentrated in the last five years.

As an example, the 'Garbage Matters' Project (Figure 5A) reflects the importance of research and studies on the subject. Created in the summer of 2014 by the International Food Loss and Food Waste Studies Group (IFLFWSG), the project aims to be a facilitator of debates and to enable researchers to deep the knowledge about FW. The study group, in addition, promotes multidisciplinary researches on FW, disseminating the results to society (Garbage Matters Project, 2016). Guelph Food Waste Research Project (Figure 5B) is formed by a group of researchers at the University of

Guelph who are interested in food waste. Its purpose is to reduce the environmental impact of the food system and to improve food security through posts updates on their online platform. Besides, Guelph Food Waste Research Project

also intends to highlight other relevant researches that they may judge important to encourage discussion on food waste (Guelph Food Waste Research Project, 2016).

Figure 5 - Images of the selected projects and programs - researches and studies.



Source: (A) Website of IFLWGS - International Food Loss and Food Waste Studies Group - (2016); (B) Website of Guelph Food Waste Research Project (2016).

5 ANALYSIS OF SELECTED CASES

Overall, 56 projects and programs have been analysed during the research period. All projects and programs have been classified according to the following abbreviations and definitions presented in Table 3. The initials P (prevention programs) and R (recuperation programs) have been based on Thyberg and

Tonjes's approach (2016) where programs against food insecurity could be divided into two groups. Firstly, prevention projects and programs aim to reduce the overall quantity of food waste generated. While recovery actions are planned to redirect food from disposal, mainly from landfill and incineration, to composting or anaerobic digestion.

Table 3 – Abbreviations and definitions used to classify projects and programs

Abbreviations	Definitions
P1	Public policies aiming food waste prevention.
P2	Social responsibility focused on food waste prevention.
P3	Social entrepreneurship targeting food waste prevention.
P4	Studies and researches focused on food waste prevention.
R1	Public policies aiming food waste recovery.
R2	Social responsibility focusing on food waste recovery.
R3	Social entrepreneurship focused on recovering food waste.

Source: Elaborated by authors (2016).

The Table 4 presents all 56 projects and programs classified according to Table 3. Besides, it also indicates where the project or program was created, highlighting its country.

Table 4 – Projects and programs categorized in accordance with Table 3

Category	Prevention (P) Project/program	Country	Recovery (R) Project/program	Country
1 - Public Policies	FUSIONS (Food Use for Social Innovation by Optimising Waste Prevention Strategies)	EU	City of Austin's Zero Waste Initiative	USA
	Bolsa Familia (social welfare program)	Brazil	National law 166/2016	Italy
	National Food Education Program	Brazil	Fighting Food Waste: proposals for a public policy	France
	Food Acquisition Program	Brazil	The By-law on Landfill of waste	Turkey
	Water Access Program in Rural Semi-Arid Regions	Brazil	National Policy on Solid Waste	Brazil
	Local network targeting improvements to food security outcomes (rede local de equipamentos públicos de segurança alimentar)	Brazil	Law for an Integrated Management of Residues	Costa Rica
	Sectoral Programs (Mais Alimentos, Mais Pesca e Aquicultura)	Brazil	Solid Waste Management Act and Public Cleansing 2007 (act 672)	Malaysia
	SESAN Policies	Brazil	China's 12 th Five-Year Plan (2011-2015) for Environmental Protection	China
	Zero Hunger Program	Brazil	National policy	Belgium
	Food Safety Law	China		
2 - Social Responsibility	State council circular to further enhance grain saving and food waste reduction	China		
	The Postharvest Education Foundation	USA	Feed Back - Cleaning Network	UK
	Food Waste Reduction Alliance Project	USA	Daily Table Shops	USA
	The Trussell Trust	UK	Food Recovery Network	USA
	Feed Back - Feeding 5000	UK	Rescuing Leftover Cuisine	USA
			Hands For Hunger	Bahamas
			Food Cycle	UK
			Bla Food Initiative	Ireland
			Feed Back - The Pig Idea	UK
			Last Minute Market	Italy
3 - Social Entrepreneurship			Cultivating Community	Australia
	Culinary Misfits	Germany	Robin Hood Army	Pakistan/India
	Olio	UK/Ireland	DC Central Kitchen	USA
	Ratatouille	Italy	Dickinson College Campus Farm	USA
	Woolworth Supermarkets - The Odd Bunch	Australia	Harvest Power	USA
	Pareup	USA	Biffa	UK
	Anama	Brazil	Earth Power	Australia
	Leftover Swap	UK	Fruta Feia (Ugly Fruit)	Portugal
	Food Cloud	Ireland	Gangotree Eco Technologies	India
	Save Food from the Fridge	Netherlands		
4 - Researches and Studies	Intermarche Supermarkets - Inglorious Fruits and Vegetables	France		
	Shaanxi Yin Agricultural Technology Company	China		
	Food Rescue	Alemanha		
	The International Food Loss and Food Waste Studies Group (IFLWSSG)	USA		
	Guelph Food Waste Research Project	Canada		

Fonte: Elaborated by authors (2016)

Among the all 56 projects and programs studied, 11 programs have been categorised as P1 and 9 as R1, totalising 20 projects and programs on public policies. In terms of social responsibility, 4 initiatives have been defined as P2 and 11 as R2, totalising 15 actions.

Considering social entrepreneurship, 12 projects and programs have been deliberated as P3 and 7 as R3, concluding 19 initiatives. Studies and researches have presented results for P4 only, totalising 2 projects. A review on the result have been set in Table 5.

Table 5 – Categorization results

Categorization	Prevention (P)		Recovery (R)		Total	Percentage
1 - Public policies	11	20%	9	16%	20	36%
2 - Social responsability	4	7%	11	20%	15	27%
3 - Social entrepreneurship	12	21%	7	13%	19	34%
4 - Studies and researches	2	4%	0	0%	2	4%
Total	29	52%	27	48%	56	100%

Source: Elaborated by authors (2016).

In terms of public policies is possible to infer that this group presents the largest result among all other categories studied, 36% in total. Particularly, public policies on FW prevention, P1, represents 20%, and, in majority, they are indirect policies that tend to collaborate to FW reduction, being unfolding actions linked to other policies, mainly in respect of Brazilian policies. Furthermore, the policies classified as R1, 16% of all projects and programs, are focused on FW recovery such as the Belgium, French and Italian laws, which force supermarkets to donate unsold but still edible food avoiding being disposal.

Additionally, social entrepreneurship represents the second classification with highest number of initiatives, totalising 34%, where the majority, 21%, of them are targeted to prevent FW. Thus, these actions are classified as P3, and they offer services such as alternative cuisine; marketing strategies to reduce FW at supermarkets; food distribution by private sector; and food sharing. Particularly, food-sharing programs have been found in six countries (United Kingdom, Ireland, United States, Brazil, France and Germany), and it refers to the action of sharing food through an online platform. Food sharing is still less explored in world, mainly in the academic literature.

On the other hand, in the same category of social entrepreneurship 13% of projects and programs are categorised as R3, i.e., focused on food waste recovery. These projects are related to recovery of food that has been rejected but still edible to human consumption

(mainly in developing countries such as United States, United Kingdom, Australia and Portugal, for this action requires a considerable to capital to be invested). At the same tie, some projects and programas are related to the use of biomass from FW as an input to energy production. While some authors do not consider this sort of initiative as a mitigating action against FW, other authors affirm that this generated energy tend to be used to refill the FSC.

The social responsibility represents 27% of all studies programs and projects, where 4 of them are based on prevention, P2, totalising 7% of the study, and they usually execute actions regarding waste management consulting; development of researches, good practices and policies; food banks; and organization of awareness events. Hence, this kind of practices are more likely to be found in developed countries such as United States, United Kingdom and Netherlands because the highest level of wastage is generated over the final stages of the FSC, which may be directly linked to manners and habits of consumption. Projects R2, 20% in total, tend to be almost exclusively focused on food waste recovery and composting activities.

Projects and programs classified as P4, 4%, are studies and researches focused on prevention through mass awareness. That is, for it they do not present elaboration or creation of products and services.

Still, it is possible to assume according to table 4 that most the projects and programs selected are originated in high-income countries, being

11 projects from the United States, 8 from the United Kingdom and 13 among other European nations such as Germany, Italy, France, Netherlands and Ireland.

6 CONCLUSIONS

This paper sought to present the major programs and projects worldwide that intend to combat food insecurity, since they present structured business models and official websites in order to provide efficient communication.

Though low-income nations tend to waste food as much as developed nations, the results have shown that there is a concentration of initiatives against food insecurity in developed countries. A reason to justify this outcome may be the lack of appropriate business models and official communication streams in developing nations' programs and projects, which unable them to participate to this study.

Most projects and programs are originated in English-speaking countries, which can be explained, in part, because it is easier to find information in English rather than in other languages. However, it is relevant to highlight that even English, information on the topic has been shown insufficient what demands the development of further studies and researches about initiatives against FW across the globe.

It is good to mention that the lack of reliable databases has been considered as the main limitation of this study, once the use of web search engines may not be a reliable research strategy from the academic perspective.

However, it was the only way found to initiate the data collection that guides this study.

Another research limitation is that we are offering a broad view since the paper is based only in secondary data, but, on the other hand, it could be a contribution in favor of other works more specific, focused and empirical applied.

In the end, as the IFAMA conference has an emphasis in business solutions for food security, we expect the paper can offer a perspective of all kinds of programs and projects dedicated to combat food insecurity. This perspective could be good for policy makers, executives, academics and society in general.

Among the all 56 projects and programs that have been reviewed, 20 projects and programs have been classified as public policies, 36% of all initiatives studied. In terms of social responsibility, 15 actions have been allocated, 27% of the overall result. 19 projects and programs have been deliberated as social entrepreneurship, totalising 34%. Studies and researches have presented results for 2 projects only, 4% of total.

As suggestion for future studies, the main programs and projects reviewed here, which promote food security and/or to avoid FW, could be checked *in loco*. These cases could be useful to better understand the critical success factors for other cases spread the world. A study among different countries would be also useful to compare them, but also to verify the better business models for each reality.

REFERENCES

- [1]. Abdul Jalil, Md. Sustainable development in Malaysia: A case study on household. *International Journal of Sustainable Development*, 2010, v(1):23-34.
- [2]. Alice S.; Janya, S.A. A Guide for Sustainable Urban Organic Waste Management in Thailand: Combining Food, Energy, and Climate Co-benefits. Institute for Global Environmental Strategies, Japão. 2012. Available at: <<https://www.apn-gcr.org/resources/files/original/a38dd72155088c9924789b2aa10b780b.pdf>> Access in: May, 2016.
- [3]. Araújo, R. T.; Vecchio, M. C. Del; Monteiro, P. C. L.; Pinheiro, L. A Importância do Estudo Multidisciplinar das Políticas Públicas de Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil (Logística, Pesca Artesanal e Direitos Humanos). *Revista de Ciências Gerenciais*, 2014, 18(27): 35- 42. [In Portuguese]
- [4]. Banozic, A.; Skevington, S.; Todorova, I. Changing the World-The United Nations millennium development goals and sustainable development goals. *European Health Psychologist*, 2015, 17(6):305-309.
- [5]. Baxter, P.; Jack, S. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 2008, 13 (4): 544-559.
- [6]. Belik, W. Perspectivas para a segurança alimentar e nutricional no Brasil. *Revista Saúde e Sociedade*, 2003, 12(1):12-20. [In Portuguese]

- [7]. Ben-Haddej, D.; Buchenan A.; Owen A.; Shakan G. Managing Costa Rica's Waste: Recommendations for a Municipal Solid Waste Management Plan, 2010. Available at: <https://web.wpi.edu/Pubs/E-project/Available/E-project-121310-161912/unrestricted/GTZ_final_report.pdf>. Access in: Apr., 2016.
- [8]. Biffa. Available at: <<https://www.biffa.co.uk>>. Access in: Apr, 2016.
- [9]. Bley Jr., C. Biogás: a energia invisível. 2 ed. São Paulo: Atol Estúdio, 2015. 231p. [In Portuguese]
- [10]. Buzby, J. C.; Farah-Wells, H.; Hyman, J.. The estimated amount, value, and calories of postharvest food losses at the retail and consumer levels in the United States. 2014. Available at: <<http://www.endhunger.org/PDFs/2014/USDA-FoodLoss-2014.pdf>> Access in: May, 2017.
- [11]. Buzby, J. C.; Hyman, J. Total and per capita value of food loss in the United States. Food Policy, 2012, 37(5): 561-570.
- [12]. Cavalcanti, M. M. de A. Avaliação de políticas públicas e programas governamentais – uma abordagem conceitual. Interfaces de Saberes, 2006, 6:1-13. [In Portuguese]
- [13]. Chen H., Jiang, Y. Y., Yang Y., Man X.. State of the art on food waste research: a bibliometrics study from 1997 to 2014. Journal of Cleaner Production 2017, 140: 840 - 846
- [14]. Chmielewska, D.; Souza, D.. The food security policy context in Brazil. Country Study. International Policy Centre for Inclusive Growth. 2011, 39p.
- [15]. Cicatiello, C.; Franco, S.; Pancino B.; Blasi, E.. The value of food waste: An exploratory study on retailing. Journal of Retailing and Consumer Services, 2016, 30: 96-104.
- [16]. Cochran, C.; Meyer, L.C.; Carr, T.R.; Cayer, N.J.. Public policy: An introduction. In: Cochran, C.; Meyer, L.C.; Carr, T.R.; Cayer, N.J.. American public policy: An introduction. Nelson Education, 9th Edition, 2015, 1-19.
- [17]. Corsten, M. A. M.; Worrell, E.; Van, D. J. C. M. The potential for Waste Management in Brazil to Minimize GHG emissions and Maximize Re-use of Materials. Utrecht University, 2012, 46p. Available at: <<http://www.abrelpe.org.br/arqfont/The%20potential%20for%20Waste%20Management%20in%20Brazil%20to%20Minimize%20GHG%20emissions%20and%20Maximize%20Re-use%20of%20Materials.pdf>> Access in: May, 2017.
- [18]. Daily Table. Available at: <<http://dailytable.org>>. Access in: Apr., 2016.
- [19]. Dunford, E.; Trevena, H.; Goodsell C.; Hung Ng, K.; Webster, J.; Millis, A.; Goldstein, S.; Hugueniot, O.; Neal, B. FoodSwitch: a mobile phone app to enable consumers to make healthier food choices and crowdsourcing of national food composition data. JMIR mHealth and uHealth, 2014, 2(3): e37.
- [20]. Earthpower. Available at: <<http://www.earthpower.com.au>>. Access in: 8 abr. 2016.
- [21]. EU-Fusions. The aftermath of the French Legislation on food waste. 2015. Available at: <<https://www.eu-fusions.org/index.php/sii-belgium/37-uncat/232-the-aftermath-of-the-french-legislation-on-food-waste-26-may-2015>> Access in: Nov., 2016.
- [22]. European Commission. Preparatory study on food waste across the EU 27. (Technical report 54). 2010. Available at: <http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/bio_foodwaste_report.pdf>. Access in: Feb. 2017.
- [23]. FAO. An Introduction to the Basic Concepts of Food Security. 1996. Available at: <<http://www.fao.org/docrep/013/al936e/al936e00.pdf>>. Available at: Jul., 2016.
- [24]. FAO. Food wastage footprint - impacts on natural resources. 2013. Available at: <<http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf>>. Access in: Jun., 2015.
- [25]. FAO. Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. 29p. 2011. Available at: <<http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e.pdf>>. Access in: Apr. 2016.
- [26]. FAO. Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction. 2014. Available at: <<http://www.fao.org/save-food/key-findings/en>>. Access in: Feb., 2017.
- [27]. FAO. The State of Food Insecurity in the World 2015. Meeting the 2015 international hunger targets: taking stock of uneven progress. Rome. 2015. Available at: <<http://www.fao.org/3/a-i4646e.pdf>>. Access in: Jun., 2015.
- [28]. FAO. Trade Reforms and Food Security. 2002. Available at: <<http://www.fao.org/3/a-y4671e.pdf>>. Access in: Apr., 2017.
- [29]. Fruta Feia. Available at: <<http://frutafeia.pt/en>>. Access in: Apr., 2016.
- [30]. Garbage Matters Project. The International Food Loss and Food Waste Studies Group. 2016. Available in: <<https://www.garbagemattersproject.com/food-waste-studies-group/>>
- [31]. Garcia-Garcia, G., Woolley, E., Rahimifard, S. A framework for a more efficient approach to food waste management. International Journal of Food Engineering, 2015, 1(1): 65-72.
- [32]. Godfray, H. C. J.; Beddington J. R.; Crute, I. R.; Haddad, L.; Lawrence, D.; Muir, J. F.; Pretty, J.; Robinson, S.; Thomas, S. M.; Toulmin C. Food

Security: The Challenge of Feeding 9 Billion People. Science. 2010, 327 (5967):812-818.

[33]. Gruber, L. M.; Brandstetter, C.P.; Bos U.; Lindner J.P.; Albrecht S. LCA study of unconsumed food and the influence of consumer behavior. The International Journal of Life Cycle Assessment, 2016, 21(5):773-784.

[34]. Guelph Food Waste Research Project. Our Guelph Food Waste Research Project. 2016. Available in: <<https://guelphfoodwaste.com/about/>>

[35]. Hamari, J.; Sjölint, M.; Ukkinen, A.. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. Journal of the Association for Information Science and Technology, 2016, 67 (9): 2047–2059.

[36]. Hands for Hunger. Available at: <<http://www.handsforhunger.org>>. Access in: Apr. 2016.

[37]. Harvest Power. Available at: <<http://www.harvestpower.com/home/>>. Access in: Apr. 2016.

[38]. Hellmann, G. J. Indicadores para avaliar a responsabilidade social nas instituições de ensino superior. Curitiba, 2009, 12(2):145-156.

[39]. Iizuka, E. S.; Varela, C. A.; Larroudé, E. R. A.. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. Revista de Administração de Empresas, 2015, 55(4):385-396.

[40]. Intermarche. Available at: <<http://itm.marcelww.com/inglorious/>>. Access in: Apr. 2016.

[41]. Jellil, A.; Woolley, E.; Garcia-Garcia, G.; Rahimifard, S. A manufacturing approach to reducing consumer food waste. p. 375-380, 2016. Available at: <<https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/22780>> Access in: May, 2017.

[42]. Kummu, M. et al. Lost food, wasted resources: Global food supply chain losses and their impacts on freshwater, cropland, and fertiliser use. Science of the Total Environment, 2012, 438: 477-489.

[43]. Lebersorger, S., Schneider, F.. Discussion on the methodology for determining food waste in household waste composition studies. Waste Management. 2011, 31 (9/10): 1924–1933.

[44]. Lee, D.; Tongarlak, M. H.. Converting retail food waste into by-product. European Journal of Operational Research, 2017, 257(3):944-956.

[45]. Liu, G.. Food Losses and Food Waste in China: a First Estimate. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers. 2013. 30p.

[46]. Lohn, V. M.. Indicadores de responsabilidade social: uma proposta para as Instituições de Ensino Superior. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, 2011, 4(1): 110-128. [In Portuguese]

[47]. Machado Filho, C. A. P.. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase. 204p. PhD Dissertation. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002. [In Portuguese]

[48]. Manfredi, M.; Fantin, V.; Vignali, G.; Gavara, R.. Environmental assessment of antimicrobial coatings for packaged fresh milk. Journal of Cleaner Production, 2015, 95: 291-300.

[49]. Melgar-Quinonez, H.R.; Nord M.; Perez-Escamilla R.; Segall-Correa A.M. Psychometric properties of a modified US-household food security survey module in Campinas, Brazil. European Journal of Clinical Nutrition, 2008, 62 (5):665-673.

[50]. Oliveira, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Revista da FAE, 2004, 7(2): 9-18.

[51]. Papargyropoulou, E.; Lozano R.; Steinberger, J.K.; Wright, N.; Ujange, Z.b. The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. Journal of Cleaner Production, 2017, 76: 106-115.

[52]. Pareup. Available at: <<http://www.pareup.com/app>>. Access in: Apr. 2016.

[53]. Parfitt, J.; Barthel, M.; Macnaughton, S. Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences, 2010, 365(1554):3065-3081.

[54]. Peixoto, M; Pinto, H., S. Boletim legislativo número 41, de 2016. Desperdício de alimentos: questões socioambientais, econômicas e regulatórias. 2016. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/boletins-legislativos/bol41>> Access in: May, 2016. [In Portuguese]

[55]. Pontes, H. L. J.; do Carmo, B. B. T.; Porto, A. J. V.. Problemas logísticos na exportação brasileira da soja em grão. Sistemas & Gestão, 2009, 4(2): 155-181. [In Portuguese]

[56]. Scholz, K.; Eriksson, M.; Strid, I. Carbon footprint of supermarket food waste. Resources, Conservation and Recycling, 2015, 94: 56-65.

[57]. Silva, D. E. W., César, A.S.; Conejero, M.A.; Mendes, M. L. S. O desperdício de alimentos sob a ótica da bibliometria. II Congresso Iberoamericano de Empreendedorismo, Energia, Meio Ambiente e Tecnologia – CIEEMAT. São Paulo, 2016. [In Portuguese]

[58]. Silvennoinen, K. et al. Food waste volume and composition in Finnish households. British Food Journal, 2014, 116(6):1058-1068.

- [59]. Souza, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 2006, 8(16):20-45. [In Portuguese]
- [60]. Statistics New Zealand. 2015. Available at: <http://www.stats.govt.nz/browse_for_stats/snapshots-of-nz/nz-in-profile-2015/population.aspx> Access in: Feb, 2017.
- [61]. Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 1990, 11: 17-27 (Special Issue: Corporate Entrepreneurship).
- [62]. Stewart Jr., W. H.; Watsonb, W.E.; Carlandc, J.C.; Carlandd, J. W. et al. A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business venturing*, 1999, 14 (2): 189-214.
- [63]. The Government Office for Science. The Future of Food and Farming: Challenges and choices for global sustainability. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/288088/11-547-future-of-food-and-farming-summary.pdf>. Access in: May, 2017.
- [64]. The Guardian. Italy tackles food waste with law encouraging firms to donate food. 2015. Available at: <<https://www.theguardian.com/world/2016/aug/03/italy-food-waste-law-donate-food>>Access in: Fev., 2017.
- [65]. Thi, N. B. D.; Kumar, G.; Lin, C. Y.. An overview of food waste management in developing countries: current status and future perspective. *Journal of Environmental Management*, 2015, 157: 220-229.
- [66]. Thyberg, K. L.; Tonjes, D. J. Drivers of food waste and their implications for sustainable policy development. *Resources, Conservation and Recycling*, 2016, 106:110-123.
- [67]. Tuncer B.; Schroeder P.; Switch-Asia N. F. A key solution to climate change: Sustainable consumption and production making the link. Wuppertal: SWITCH-Asia Network Facility, 2011. 23p.
- [68]. Vohra, V.. Using the multiple case study design to decipher contextual leadership behaviors in Indian organizations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2014, 12(1): 54-65.
- [69]. Wasteminz. New Zealand Food Waste Audits. WasteMinz, Auckland, New Zealand. 2015. Available at: <<http://www.wasteminz.org.nz/sector-groups/behaviour-change/national-food-waste-prevention-project/>> Access in: Fev., 2017.
- [70]. Woolworths. Available at: <<https://www.woolworths.com.au/Shop/Discover/our-brands/the-odd-bunch>>. Access in: Apr., 2016.
- [71]. World Resources Institute. FLW Protocol Accounting and Reporting Standard. 2015. Available at: <<http://www.wri.org/our-work/project/food-loss-waste-protocol/publications>> Access in: Feb., 2017.
- [72]. Yasbek, M. C. O programa fome zero no contexto das políticas sociais brasileiras. *São Paulo em Perspectiva*, 2004, 18(2): 104-112. [In Portuguese]
- [73]. Yin, R. K. Case study research: Design and methods. Ed 5. California: Sage publications, 2013. 312 p.
- [74].

Capítulo 8

A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: O CASO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE TECNOLOGIA VEICULAR

Mariana de Fátima de Souza Alves

Carlos Olavo Quandt

Resumo: O presente estudo avalia a relação existente entre a cultura organizacional, praticantes e execução da estratégia segundo os funcionários de uma organização. Para isso, foi realizado um estudo de caso exploratório em uma organização do segmento de tecnologia veicular. O estudo utilizou técnicas quantitativas e foi realizado com uma amostra de 102 funcionários, selecionada pelo critério da acessibilidade. Os dados foram coletados a partir de um questionário e os constructos da pesquisa foram submetidos a um teste de confiabilidade (alfa de Cronbach). Na sequência, foram calculados os coeficientes de correlação de Spearman. O referencial teórico utilizado sobre cultura organizacional foram os conceitos de Hofstede e Schein. Os conceitos de praticantes foram aqueles desenvolvidos por Whittington e Jarzabkowski. Os Princípios estratégicos da própria empresa também foram utilizados como forma de operacionalização da variável *execução da estratégia*. Os resultados revelam que todos os aspectos da cultura organizacional estão relacionados aos praticantes e pelo menos um aspecto da cultura está relacionado a um Princípio estratégico. Os resultados indicam também que a maioria destas relações é positiva. Conclui-se assim que, a cultura da organização está associada positivamente aos seus praticantes e à execução de sua estratégia. É possível também inferir que os praticantes se sentem participantes da execução da estratégia da organização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Praticantes. Execução da estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Alcançar os resultados esperados por meio de um desempenho satisfatório é parte da estratégia de toda organização. Esse delineamento da estratégia, contemplando aonde a organização quer chegar e quais ações tomará para tal, são questões presentes constantemente no processo de planejamento estratégico. Tão importante, porém, quanto planejar a estratégia é implementá-la; a implementação é um processo relevante pois além de tornar transparente as eventuais dificuldades não-planejadas, permite que ajustes sejam feitos, caso necessário.

A partir da década de 90, com a progressiva abertura dos mercados e o contínuo avanço de alguns setores da atividade econômica, novos participantes passaram a disputar na arena da competitividade (FISCHER; FLEURY, 1996). Dentro desse cenário, as organizações não tiveram outra escolha a não ser olhar para suas habilidades internas e tentar maximizá-las, buscando superar a concorrência. Nasce daí o interesse das organizações em criar seu próprio credo, buscando compreender a interação social interna.

Uma cultura forte e um forte ajuste da estratégia à cultura são alavancas poderosas para influenciar as pessoas a fazer melhor seu trabalho (STRICKLAND; THOMPSON, 2000). O estudo da cultura organizacional torna-se relevante visto que direciona as atividades da organização e orienta as decisões da liderança em todos os níveis da estrutura organizacional. Nesse sentido, compreender como a cultura está associada à atuação das pessoas na efetiva execução da estratégia torna-se importante para que a organização alcance suas metas estratégicas.

Inicialmente, a estratégia era descrita como sendo propriedade das organizações. Com o passar do tempo, porém, ela começou a ser caracterizada como aquilo que as pessoas fazem, ou seja, o papel das pessoas passou a ser considerado um fator importante para a estratégia organizacional.

O estudo da estratégia é frequentemente associado ao nível mais alto da pirâmide hierárquica, o que faz com que aqueles que pertencem aos demais níveis – tático e operacional – sejam frequentemente ignorados. Independente do nível em que estão, quando as pessoas não entendem o papel que desempenham ou como ele contribui para os resultados da organização, cria-se um problema (HREBINIAK, 2006). A

academia já reconheceu a cultura organizacional como um elemento importante e de influência no processo de implementação da estratégia, porém, ainda há poucos estudos empíricos que tenham estudado essa relação (LI; GUOHUN; EPPLER, 2008). Assim, são justificativas para a presente pesquisa:

- compreender mais a fundo a relação existente entre os temas *cultura organizacional* e *execução da estratégia*.
- propor uma maneira de operacionalizar o conceito de execução da estratégia.
- admitir que a estratégia não é responsabilidade apenas da liderança, mas também dos demais níveis da estrutura organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um tema vasto e amplamente discutido na academia. São muitas suas definições mas em todas elas, há uma característica comum: a cultura é um fenômeno coletivo. Como tal, é comum que a definição de cultura seja erroneamente associada à definição de clima organizacional, já que ambos são fenômenos organizacionais coletivos. Davis e Schwarz (1981) fazem uma distinção clara entre ambos. Para os autores, enquanto o clima mede se as expectativas das pessoas estão sendo atingidas, a cultura está preocupada com a natureza dessas expectativas. Enquanto o clima é transitório, a cultura é a longo prazo e difícil de ser mudada (DAVIS; SCHWARZ, 1981).

Essa definição de cultura como um fenômeno coletivo vem se mantendo ao longo do tempo. Enquanto Hofstede (1998) define cultura como o programa coletivo da mente que distingue os membros da organização, Schein (2009) considera que a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas validadas ao longo do tempo por um determinado grupo. Para ele, essas premissas vão nortear as formas de perceber, pensar e agir das pessoas em relação aos desafios internos e externos à organização, o que também é corroborado por Borges-Andrade, Codo e Tamayo (1996).

Dentro dessa perspectiva, Schein (2009, p. 16), define cultura organizacional como sendo: um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um

grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

É com base nessa definição de que a cultura é constituída por crenças, valores e normas formalmente aceitas pelos membros da organização, que Trompenaars (1994) também a define. Para o autor, a cultura também tem o papel de orientar as ações das pessoas dentro da organização. Já para Beyer e Trice (1984), a cultura é formada por dois componentes básicos:

a) a substância, que é a rede de significado contida nas ideologias, normas e valores; as formas, que são as práticas tangíveis por meio das quais os significados são expressos e comunicados aos membros.

Essa forma de definir cultura a partir de seus próprios elementos também foi defendida por DeLong e Fahey (1997). Segundo os autores, a cultura organizacional pode ser descrita em termos de valores, normas e práticas. Enquanto os valores indicam o que os membros de uma organização acreditam que valha a pena fazer, as normas representam os modelos esperados de comportamento. Por fim, as práticas são as rotinas formais e informais de uma organização (DELONG; FAHEY, 1997).

Outro aspecto relevante da cultura refere-se a sua disseminação. As organizações, assim como as famílias, têm suas próprias maneiras de fazer as coisas (HANDY, 1994), por isso, não é possível criar um padrão único de cultura a ser seguido pelas demais organizações. Nem sempre o que funciona para uma organização, funcionará para outra pois a cultura não é transmitida geneticamente, mas sim socialmente através da aprendizagem (TAVARES, 1993; FISCHER, FLEURY, 1996; SROUR, 1998) e das tradições, hábitos e manifestações tangíveis (AHLSTRAND, LAMPEL, MINTZBERG, 2000). Nesse sentido, é importante esclarecer também que não existem culturas certas ou erradas (HANDY, 1994; TUPINAMBÁ, 2002), mas sim, uma cultura mais apropriada para determinada organização.

2.1.1 NÍVEIS DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1.1 NÍVEIS DE ANÁLISE PROPOSTOS POR HOFSTEDE

Para Hofstede (1991), a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis de profundidade, tal como as camadas de uma cebola (*onion diagram*) que, conforme vai sendo descascada externamente, expõe sua parte mais profunda. Hofstede propôs 4 elementos da cultura – símbolos, heróis, rituais e valores – que são visualizados em diferentes níveis de profundidade e que segundo Beyer e Trice (1984) não devem ser analisados isoladamente, o que geraria uma visão distorcida da cultura em análise.

São os elementos propostos por Hofstede:

2.1.1.2 SÍMBOLOS

Estão no nível mais externo; são as palavras, gestos, figuras e objetos que carregam um significado reconhecido apenas por aqueles que vivem naquela cultura (HOFSTEDE, 1991). Os símbolos estão na parte mais superficial da cultura e são facilmente reconhecidos por meio da observação; estão presentes na forma de falar e de vestir (PETTIGREW, 1979; HOFSTEDE, 1991).

2.1.1.3 HERÓIS

Estão no nível intermediário; são pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características valorizadas em uma cultura e que servem de modelo de comportamento para os demais (HOFSTEDE, 1991), como os fundadores da organização. Considerando-se que “a gestão não é um fenômeno que pode ser isolado de outros processos dentro de uma sociedade” (HOFSTEDE, 1993, p. 89), torna-se relevante entender como o líder buscará dar continuidade à cultura de determinada organização, uma vez que ele tenderá a captar novos colaboradores com um perfil próximo ao seu. A continuidade dessa cultura bem como a permanência dela ao longo dos anos também dependerá do quão socializada ela estará entre os demais membros da organização (HOFSTEDE, 1993).

2.1.1.4 RITUAIS

Estão no nível mais interno; são atividades coletivas que, dentro de uma cultura, são

consideradas essenciais, como formas de cumprimentos, reverências e demais cerimônias específicas da organização (HOFSTEDE, 1991). Trice & Beyer (1984) também analisaram os rituais e os descreveram como um conjunto de técnicas e comportamentos padronizados e compartilhados que gerenciam a ansiedade, mas que raramente produzem consequências de importância prática.

2.1.1.5 VALORES

Estão no nível mais interno da cultura; além de serem a essência da cultura organizacional, representam tendências gerais para se fazer as coisas de uma determinada forma (HOFSTEDE, 1991). São a parte invisível da cultura (HOFSTEDE, 1998).

Para Hofstede, a característica comum entre os níveis é a prática que “é reflexo dos símbolos, heróis e rituais que são específicos a uma cultura” (HOFSTEDE, 1998, p. 482).

2.1.1.6 NÍVEIS DE ANÁLISE PROPOSTOS POR SCHEIN

Corroborando Hofstede, Schein (2009) também acredita que a cultura organizacional se manifesta em vários níveis, desde o superficial (o qual ele denominou artefato), passando pelo nível intermediário (crenças e valores expostos), chegando ao nível mais profundo (pressupostos básicos), o que também é defendido por Fischer e Fleury (1996). Freitas (1991) ainda argumenta que esse modelo proposto por Schein é o mais completo, uma vez que analisa a cultura não apenas por meio de seus elementos visíveis, mas também pelos não-visíveis.

São detalhados a seguir cada um dos níveis propostos por Schein (2009).

2.1.1.7 ARTEFATOS

São os processos facilmente identificáveis na superfície e na estrutura da organização; são fáceis de serem observados porém difíceis de serem decifrados (SCHEIN, 2009). Os processos da superfície são identificados por meio dos sentidos (pelo que é visto, ouvido e sentido), enquanto que os processos da estrutura são identificados pela observação. Referem-se a linguagem, tecnologia, produtos, formas de vestir e de se relacionar, disposição física e arquitetura. Segundo o autor, também

se encontram nesse nível os mitos, rituais, símbolos e histórias da organização.

2.1.1.8 CRENÇAS E VALORES

São os valores aceitos que, compartilhados, se transformam em premissas, ou seja, em verdades indiscutíveis (SCHEIN, 2009). DeLong e Fahey (1997) corroboram tal definição quando afirmam que os valores são premissas tácitas, difíceis de serem alteradas. Geralmente, os valores expostos são criados pelo fundador da organização e são validados socialmente com o aprendizado das pessoas. Schein (2009) ainda comenta que é importante que a filosofia e os objetivos manifestados (discurso) estejam em consonância com os valores e com as percepções reveladas verbalmente (prática) pela instituição.

2.1.1.9 PRESSUPOSTOS BÁSICOS

É o nível mais profundo da cultura e o mais difícil de ser mudado; relaciona-se ao legado e às crenças implícitas e inconscientes da organização, vistas como certezas a serem compartilhadas entre os integrantes da instituição (SCHEIN, 2009). Quando a solução de um problema funciona repetidamente e passa a ser algo intrínseco à organização, ela se encaixa nesse nível. O autor ainda afirma que os pressupostos básicos são a essência da cultura, pois seu significado já foi transformado em atitude, mesmo que os membros da organização não tenham consciência disso.

Acredita-se também que a cultura é transmitida pelos seus fundadores e líderes (SCHEIN, 2009; KICH, PEREIRA, 2011) e que o processo de aprendizado relativo à formação dos pressupostos nada mais é do que a doutrina de novos integrantes da organização, como forma de fortalecer as condutas de comportamento que residem na mente dos líderes e fundadores. Para Schein (2009), há três formas do líder criar uma cultura:

contratando e mantendo funcionários com perfis próximos ao seu;

ensinando os funcionários a pensar e a agir como o próprio líder; e

servindo de exemplo para seus funcionários, introjetando neles as crenças, valores e pressupostos do próprio líder.

Nas organizações, os líderes e mentores podem ser comparados a heróis: carregam

consigo a responsabilidade de incitar as pessoas a realizar suas atividades não apenas para atingir os resultados esperados mas também para satisfazer seus anseios profissionais. Compartilham o mesmo pensamento:

Davis e Schwarz (1981), quando valorizam as práticas gerenciais e as descrevem como sendo de representativa importância; e

Tavares (1993), quando dá ao líder o papel de promotor da cultura organizacional.

Outra função importante do líder refere-se à comunicação e às formas pelas quais ele incita as pessoas a viver os princípios da cultura da organização. A habilidade de comunicar em si já é uma das características essenciais do líder, mas a forma como ele a utilizará para promover a cultura, tem uma relação direta na forma como as pessoas irão percebê-la, já que tão importante quanto gerenciar recursos, é gerenciar pessoas.

2.1.1.10 TIPOLOGIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA POR HOFSTEDE

Buscando compreender a influência da cultura nacional na cultura das organizações, Hofstede (1991) aplicou um questionário junto aos funcionários de uma multinacional americana. Esse questionário buscou obter informações sobre os fenômenos ecológicos da cultura organizacional, e com base na análise dessas informações, Hofstede desenvolveu um modelo de 4 dimensões.

Essas dimensões buscavam entender o grau de iniquidade social presente na organização, incluindo a relação dos funcionários com a autoridade, o relacionamento entre o indivíduo e o grupo, as implicações de se ter nascido homem ou mulher e finalmente, as formas de lidar com a incerteza (HOFSTEDE, 1991). Com base nessas características culturais dominantes, Hofstede criou dimensões distintas:

distância do poder é a dimensão fortemente relacionada à autoridade hierárquica. É o nível de desigualdade considerado aceitável em uma instituição, por meio da relação hierárquica entre os chefes e subordinados. Quanto maior a diferença de poder, maior a distância entre os níveis hierárquicos (HOFSTEDE, 1991);

aversão à incerteza é a dimensão que reflete o sentimento de desconforto que as pessoas

sentem em relação aos riscos e situações ambíguas. No ambiente organizacional, esse sentimento pode ser minimizado com a criação de regras claras e formalmente escritas. Uma cultura com forte aversão à incerteza é chamada de *rígida* ao passo que, aquela com fraca aversão, chama-se *flexível*. Nesse último caso, os líderes tendem a tomar decisões de baixo risco, enquanto os funcionários buscam a estabilidade (HOFSTEDE, 1991);

Individualismo *versus* Coletivismo é a dimensão relacionada ao papel do indivíduo no ambiente em que atua. O individualismo reflete o grau em que as pessoas preferem agir como indivíduos, agindo apenas pensando em si mesmas; os laços com os demais é perdido e as necessidades coletivas são colocadas em segundo plano. No coletivismo, os indivíduos preferem agir em grupo, ou seja, os laços com as redes sociais são mantidos permanentemente; há um sentimento de pertença e lealdade e uma alta dependência emocional em relação ao grupo (HOFSTEDE, 1991);

Masculino *versus* Feminino é a dimensão em que prevalecem as características pertinentes ao gênero. Enquanto nos comportamentos masculinos há uma forte presença da assertividade, da busca constante pelo bom desempenho e pela competição, os comportamentos femininos privilegiam os relacionamentos entre as pessoas, a qualidade de vida e a preocupação com o próximo. Nas sociedades com alto nível de masculinidade, valoriza-se o desempenho e a independência enquanto que um alto nível de feminilidade indica tendência à solidariedade.

Posteriormente, em uma nova pesquisa, Hofstede incluiu a quinta dimensão em seu modelo, a qual ele denominou Orientação para Longo Prazo *versus* Curto Prazo. Para o autor, enquanto a Orientação para Longo prazo envolve a orientação para o futuro e a economia de recursos, a Orientação para Curto Prazo se preocupa com o exercício dos valores e das tradições da organização bem como de suas obrigações sociais.

São apresentadas no Quadro 1, as características das categorias propostas por Hofstede e utilizadas neste estudo.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Embora os primeiros estudos sobre estratégia datem da década de 60, o movimento em relação à estratégia como prática e o que as

peças fazem em relação à estratégia nas organizações, tem ocorrido desde os anos 70 (JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007). Mesmo sendo a estratégia o resultado de um processo muito complexo (JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007) é necessário mais do que planejar: o desafio passa a ser envolver as pessoas no processo de execução e entender como a estratégia é implementada e transformada nas ações diárias (BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007), já que a execução é a parte que mais consome tempo no processo de planejamento estratégico (SCHAAP, 2012).

Ao longo dos anos, os estudos da estratégia como prática foram se distanciando do viés econômico e se aproximando cada vez mais do viés sociológico (WHITTINGTON, 2004). A estratégia como prática considera central as relações entre as pessoas e suas práticas desempenhadas no cotidiano das organizações (LIMA; TURETA, 2011), ao mesmo tempo em que focaliza as micro atividades, que até então eram invisíveis à pesquisa tradicional em estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Para Bossidy e Charan (2005), os processos básicos da execução são:

peças, cujo principal enfoque foi dado à liderança;

estratégia, cuja formulação deve considerar um ambiente de negócios em constante evolução;

operações, onde deve haver prestação de contas, metas claras, métodos precisos para mensurar desempenho e recompensas certas para aqueles que apresentarem um bom desempenho.

Para os autores, a execução da estratégia

é um processo sistemático de discussão exaustiva dos com os e quês, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 21).

Quanto melhor for a implementação da estratégia, maior será a chance da empresa ter um desempenho saudável (THOMPSON; STRICKLAND, 2000). Porém, embora seja tão importante quanto a formulação da estratégia (CERTO; PETER, 1993), a implementação é frequentemente renegada a segundo plano nas organizações (HREBINIAK, 2006). Segundo Schaap (2012, p. 100), “o processo de implementação ocorre lado a lado com o processo de formulação”, o que é corroborado por Hrebiniak (2006) e Crittenden e Crittenden (2008) quando afirmam que o planejamento e a execução são interdependentes.

Uma boa implementação assim, começa com um bom *input* estratégico (ALLIO, 2005). Considerando que a execução é um processo que causa impacto em todas as partes da estrutura organizacional (STRICKLAND; THOMPSON, 2000) mas que deve ser um processo suscetível à adaptação (HREBINIAK, 2006), torna-se importante medir continuamente os sinais vitais da estratégia (FREEDMAN, 2003).

Essa avaliação pode indicar que eventuais ajustes na estratégia devem ser feitos. Para isso, os líderes devem ser sensíveis para saber quando a estratégia se tornou obsoleta e precisa ser alterada (BOSSIDY; CHARAN, 2005). A avaliação da estratégia pode indicar a necessidade de uma estratégia emergente, que segundo Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000), são as estratégias que não foram previstas no planejamento estratégico mas que são criadas por meio do aprendizado da empresa, depois de alguma experiência que ela tenha vivido com o contexto.

Uma das características das empresas que têm uma boa execução é que as pessoas que lá trabalham têm uma boa ideia sobre as decisões e ações pelas quais são responsáveis (MARTIN; NEILSON; POWERS, 2008). Esse reconhecimento das pessoas como elemento indispensável à execução da estratégia origina, assim, o campo de estudo da estratégia como prática. Execução é o resultado de milhares de decisões feitas todos os dias pelos funcionários de uma empresa (MARTIN; NEILSON; POWERS, 2008). Algumas dificuldades, porém, impedem que a execução ocorra.

Para Beer e Eisenstat (2000), a execução não acontece devido à dificuldade com seis problemas básicos:

- o estilo *top down* da gerência sênior;

- uma estratégia confusa e com prioridades conflitantes;
- uma gerência sênior ineficaz;
- comunicação vertical ruim;
- coordenação ruim das funções, negócios e fronteiras;
- desenvolvimento inadequado das habilidades da liderança nos níveis mais baixos da empresa.

Essas dificuldades dispersas na organização foram denominadas pelos autores de “assassinos silenciosos” e criam barreiras na busca pelo alcance do melhor desempenho. Segundo Beer e Eisenstat (2000), essas dificuldades podem ser superadas se a liderança da organização acreditar no potencial de seus empregados.

Já Hrebiniak (2006) comenta que as dificuldades para colocar a estratégia em prática podem ser causadas pelo conflito entre a cultura e a mudança, conflito entre cultura e a estrutura da organização, pelo compartilhamento deficiente de informação, pela falta de clareza nas responsabilidades, pela falta de suporte da alta administração ou por recursos financeiros insuficientes. O autor ainda menciona que outro problema comum é quando os gerentes de nível executivo acreditam que a execução da estratégia encontra-se “abaixo” deles, como algo que seria melhor deixar para os funcionários que estão mais embaixo na hierarquia da empresa. Embora delegar responsabilidade às pessoas próximas à ação permite que os líderes fiquem livres para priorizar assuntos estratégicos (MARTIN; NEILSON; POWERS, 2008), a implementação só ocorre quando há um entendimento claro e compartilhado sobre quem faz o quê (ALLIO, 2005).

Estratégia como prática usa princípios da sociologia, da psicologia social e da antropologia para entender a construção da atividade dentro da organização. (BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007). A essência dessa perspectiva é que a estratégia é mais do que a propriedade das organizações; é algo que as pessoas fazem com um efeito que permeia através de toda a sociedade (WHITTINGTON, 2006). Para o autor, a estratégia

pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política

ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática (WHITTINGTON, 2004, p. 45).

O contexto da estratégia como prática pode ser mais facilmente entendido quando entendemos sua relação com duas importantes teorias (JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007):

pragmatismo: coloca as pessoas no centro da análise, enfatizando a importância do conhecimento como prática. Para os autores, “a perspectiva pragmática não se refere a criar generalizações abstratas as sim a chegar o mais perto possível dos atores e de suas atividades, de forma a ajudá-los a serem mais efetivos em campo” (p. 33);

teoria social: atenta para a interação entre os contextos micro e macro, focalizando a relação entre a atividade prática e o sistema social em que está inserido. Destaca-se aqui a Teoria da Estruturação de Giddens que buscou explicar como a interação entre os indivíduos altera o sistema social onde eles atuam. Para ele, enquanto a classe laboral pode ser influenciada pela raça e pelo gênero, a liderança pode ser influenciada pelos contatos interpessoais.

É comum as organizações investirem tempo e energia no processo de criação da estratégia, mas o mesmo não ocorre no momento de executá-la. Menos comum ainda é incitar as pessoas a viver essa prática em suas rotinas, o que é de relativa importância para que a estratégia esteja enraizada.

Estratégia como prática se refere aos gerentes que estrategizam e a aqueles praticantes cujo campo de ação pode ser governado pelas estratégias (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). Para Whittington (1996, p. 732), “a estratégia como prática não é a mesma para todos”. A forma como as atividades são executadas diferem em cada organização, mas saber como fazer, seguindo os padrões, é importante para que os resultados planejados sejam alcançados.

Whittington (2004) ainda argumenta que, a estratégia como prática vem de uma abordagem sociológica, em que as elites estratégicas de dentro e de fora da organização são focalizadas, isto é, reconhece-se a importância da participação da liderança, dos colegas de trabalho, das consultorias externas e da comunidade

acadêmica no processo de execução da estratégia. Frequentemente, contudo, os estudos focalizam apenas a liderança e esquecem os demais funcionários (*lower employees*), embora também sejam praticantes importantes (BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007).

Ser um participante ativo da construção e da implementação da estratégia é fundamental para a sobrevivência de toda organização. Porém, geralmente, a forma como a estratégia é feita e executada é frequentemente associada aos executivos ou à liderança (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007). Whittington (2004) propõe que a análise da estratégia seja feita um nível abaixo, ou seja, no campo onde ela efetivamente ocorre. Para ele:

[...] a análise se desloca um nível abaixo para tratar dos processos estratégicos gerais da firma e das atividades atuais daqueles que praticam a estratégia. Nesse ponto, o que importa é a performance dos estrategistas quanto ao modo como desempenham seus papéis. Resumindo, aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente (WHITTINGTON, 2004, p. 48).

Assim, ainda há poucas pesquisas que revelam como os times de estrategistas no nível organizacional agem durante o processo de estratégia (WHITTINGTON, 2006). Outra dificuldade é que também não há muitos estudos que evidenciem a participação dos praticantes no alcance dos resultados estratégicos da organização. Para Whittington (1996), esse entendimento deve ser mais pessoal: é necessário entender não apenas o que uma empresa está fazendo mas também como cada pessoa está se saindo no processo de execução. Carter, Clegg e Kornberger (2008) corroboram esse pensamento quando afirmam que, uma vez que a estratégia como prática acontece em diferentes circunstâncias e contextos, ela é útil para entender o que constitui um praticante.

Esse interesse pela interação entre as pessoas durante o processo de execução da estratégia também foi pontuado por Chia e Mackay (2007). Os autores consideram que a estratégia como prática deve focalizar as ações que emergem das interações entre as pessoas e não apenas as micro atividades em si. Para eles, o resultado dessas interações são mais importantes para a organização do que a

execução individual de uma atividade. Mais do que uma propriedade das organizações, a estratégia como prática vê a estratégia como uma atividade em que há tipicamente a interação entre as pessoas (JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007).

2.2.1 ESTRATEGIZAR (“STRATEGIZING”)

Estrategizar é um processo dinâmico em que a estratégia deve ser tratada mais como um verbo do que como um substantivo (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008). O emprego do verbo em substituição ao substantivo tem o sentido de encarar a organização como um processo e não como algo estático. (LIMA; TURETA, 2011). Estrategizar compreende as ações que ocorrem na relação entre *práxis*, práticas e praticantes, não sendo possível estudar apenas um desses elementos sem mencionar os outros (BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007).

Segundo Augusto e Walter (2011, p. 104), “pode-se associar o conceito de estrategizar à imagem de um caleidoscópio que, por meio de seus espelhos – práticas, *práxis* e praticantes –, permite a visualização dos diferentes elementos que constituem a estratégia”. O estrategizar é raramente a responsabilidade de um único grupo de gerentes e sim o resultado das interações e dos relacionamentos dos times distribuídos na organização (PAROUTIS; PETTIGREW, 2007). Para que a análise seja completa, Whittington (2006) sugere um modelo de integração entre três elementos distintos: *práxis*, práticas e praticantes.

2.2.3.2 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA PROPOSTOS POR WHITTINGTON

Práxis

Essa palavra de origem grega se refere às atividades *reais* que as pessoas fazem na prática (WHITTINGTON, 2006). Compreende a conexão entre as ações de diferentes indivíduos e grupos; são ações socialmente, politicamente e economicamente incorporadas às instituições dentro das quais os indivíduos agem (BALOGUN; JARZABKOWSKI; SEIDL, 2007). São exemplos de *práxis* os encontros gerenciais, os retiros da liderança, os projetos, as apresentações e até mesmo uma conversa informal (MEZIAS et al., 2001; WESTLEY, 1990 *apud* WHITTINGTON, 2004, p. 619).

Práticas

São as rotinas compartilhadas de um comportamento incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar e agir (WHITTINGTON, 2006). Práticas precisam de repetição (JARZABKWOSKI, 2004). São as atividades diárias da vida organizacional que se relacionam aos resultados estratégicos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Referem-se aos feitos dos seres humanos como indivíduos (micro) e as diferentes práticas definidas socialmente (macro) (BALOGUN; JARZABKWOSKI; SEIDL, 2007).

Praticantes

São aqueles diretamente envolvidos em fazer a estratégia (gerentes e consultores) ou em influenciá-la indiretamente – os “fazedores” de política, a mídia, os gurus e as escolas de negócios” (JARZABKWOSKI; WHITTINGTON, 2008). Também chamados de atores estratégicos ou estrategistas, os “praticantes são os indivíduos que recorrem às práticas para agir” (BALOGUN; JARZABKWOSKI; SEIDL, 2007, p. 10). Têm também a responsabilidade de multiplicar a prática da estratégia, atuando como mediadores entre a *práxis* e as práticas (WHITTINGTON, 2006).

Para Jarzabkowski e Spee (2009), os praticantes podem ser identificados de duas formas:

- - quanto à unidade de análise;
- - quanto à localização do praticante em relação às fronteiras da organização.
- Quanto à unidade de análise, os praticantes podem ser vistos:
 - - como um indivíduo: em que são analisadas as informações sobre o que o indivíduo faz, atribuindo atividades específicas a ele (ex: Fulano, o Diretor...);
 - - como um ator agregado: em que são analisadas as informações e a classe de onde elas são retiradas (ex: alta liderança, média liderança).
- Quanto às fronteiras da organização, que é a mais comumente citada na literatura sobre estratégia como prática, os praticantes também podem ser de dois tipos:

- - internos à organização: são os praticantes alocados na hierarquia e na estrutura da organização. São os funcionários dela;

- - externos à organização: são os praticantes que não estão alocados na hierarquia ou na estrutura da organização mas que podem influenciar a estratégia. São os consultores, gurus e demais atores institucionais como Câmara de Indústria e Comércio, sindicatos, mídia, escolas de negócio, instituições financeiras ou outros grupos de interesse. (JARZABKWOSKI; MAYER; MOUNOUD; NAHAPIET; ROULEAU; WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON, 2006)

2.3 CULTURA E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para atingir seus objetivos estratégicos, uma organização deve não somente formular mas também implementar suas estratégias (CERTO; PETER, 1993). Frequentemente, porém, a cultura é negligenciada no processo de planejamento. (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000), embora reconheça-se que, quanto maior o ajuste entre cultura e estratégia, maior a chance de sucesso na implementação da estratégia (STRICKLAND; THOMPSON, 2000; SCHNEIDER, 2000; HREBINIAK, 2006).

A cultura pode facilitar a compreensão do porquê algumas firmas obtêm sucesso em suas estratégias e outras não (DAVIS; SCHWARZ, 1981). Entender a cultura até mesmo de um concorrente pode ser relevante em um ambiente competitivo, já que ela pode dar informações úteis sobre como a empresa vai se comportar (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000). À medida que as organizações tornam cada vez mais visíveis sua declaração de valores, crenças e propósitos, mais entende-se que esses estão enraizados no comportamento organizacional (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007). Para os autores, o entendimento da cultura requer a análise de fatores como histórias, símbolos, estruturas organizacionais, sistemas de controle, rituais e rotinas (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).

Certo e Peter (1993) também reconhecem que a cultura influencia o comportamento dos funcionários, sendo capaz de motivá-los a ultrapassar os objetivos organizacionais,

quebrando as barreiras entre os pensadores e os executores da estratégia.

Os conceitos de cultura e estratégia podem ser conectados de várias formas (AHLSTRAND; LAMPEL; MINTZBERG, 2000):

estilo de tomada de decisão: a cultura influencia o estilo de pensar de uma organização, logo, ela também influencia o processo de formação e execução da estratégia;

resistência a mudanças estratégicas: quando há comprometimento com as crenças da organização, a cultura se fortalece ao mesmo tempo em que desencoraja eventuais mudanças;

superação da resistência a mudanças: revisões na cultura da organização são importantes para evitar a inércia e verificar se alterações são necessárias;

valores dominantes: empresas bem sucedidas são dominadas por valores básicos que permeiam por toda a organização e que são aceitos e legitimados pelos membros;

choque de culturas: com o crescente aumento no número de fusões entre as empresas, a cultura destacou-se como um elemento a ser considerado nesse processo pois “embora a combinação de duas empresas possa fazer sentido do ponto de vista racional do produto ou do mercado, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união” (p. 199).

A cultura é o elemento que conduz a estratégia e a forma como ela é posta em prática (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007). Por tal razão, afeta o desempenho da organização. Se o desempenho for ruim, deve-se analisar a causa no planejamento estratégico (HREBINIAK, 2006). Essa análise pode indicar que eventuais ajustes na estratégia devem ser feitos, originando assim, as estratégias emergentes, que segundo Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000), são as estratégias que não foram previstas no planejamento estratégico mas que são criadas por meio do aprendizado da empresa, depois de alguma experiência que ela tenha vivido com o contexto.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo teórico empírico, realizado através da abordagem de pesquisa quantitativa e descritiva, por meio do

método de estudo de caso único. Com o objetivo de aprofundar-se sobre o tema em estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória e bibliográfica, através do método de levantamento de dados em fontes primárias e secundárias. Neste estudo de caso, o nome real da empresa não será mencionado, mas será alterado para *Empresa*

3.1 SOBRE A EMPRESA

A Empresa é de origem europeia e foi fundada no século 19 como uma Oficina Mecânica. Atua no segmento de tecnologia veicular, cuja definição envolve a produção e a oferta de serviços pertinentes aos sistemas de injeção de combustível para motores. Alguns produtos oferecidos pela Empresa são: bombas injetoras em linha, bombas injetoras rotativas, conjunto porta-injetores e peças de reposição. A unidade é responsável por produzir e fornecer para o mercado brasileiro os mais modernos sistemas de injeção, além de também exportá-los para Europa, Estados Unidos e Ásia. Esses sistemas são projetados para permitir que os motores sejam cada vez mais potentes e econômicos, além de atender às mais exigentes normas e legislações de emissões do mundo

É líder em tecnologia e serviços para veículos, embora também atue nos segmentos de tecnologia industrial e de bens de consumo. É considerada uma das maiores sociedades industriais privadas do mundo. Possui mais de 300 mil funcionários presentes em 290 unidades espalhadas em mais de 60 países.

A Empresa está presente no Brasil há mais de 50 anos, contando atualmente com 14 unidades distribuídas entre 4 Estados: Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Bahia, que empregam no total mais de 12 mil funcionários. Todas as unidades oferecem produtos e sistemas para os fabricantes de veículos instalados no país.

A unidade é responsável por produzir e fornecer para o mercado brasileiro os

3.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

A Empresa considera sua missão um guia para as ações diárias, que fornece os princípios de como assegurar o crescimento a longo prazo. Está em sua missão desenvolver e produzir as melhores soluções em tecnologia, superando as expectativas de seus clientes, funcionários

e também da sociedade, agindo com rapidez frente à concorrência ao mesmo tempo em que busca melhorar continuamente seus processos internos, sempre orientado para o cliente e buscando a qualidade e a inovação.

A visão da Empresa mostra a direção para um desenvolvimento forte e contínuo. Ela quer criar valor para seus clientes, oferecendo soluções tecnológicas úteis e inovadoras. Isso assegurará seu sucesso e garantirá sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

A Empresa é muito orientada por valores, pois considera que eles criam a base comum para uma cooperação internacional bem sucedida, além de qualificar a Empresa para constantes mudanças. Esses valores refletem a maneira como os negócios da Empresa são geridos: a orientam na construção de seu futuro, dizendo o que é importante e definindo prioridades. A seguir, são descritos os valores da Empresa.

A Empresa busca o contínuo desenvolvimento e o oferecimento de soluções inovadoras aos clientes, de forma a garantir o crescimento e a independência financeira. Por ser uma empresa responsável e preocupada com o equilíbrio entre seus interesses e os da sociedade, ela oferece produtos e serviços orientados à segurança das pessoas, à utilização adequada dos recursos e à preservação do meio ambiente. Sua iniciativa e determinação indicam que ela atua por vontade própria e com responsabilidade empresarial.

A Empresa valoriza a abertura e confiança. Também considera fundamental a transparência no relacionamento com colaboradores e parceiros de negócios. Para a Empresa, a seriedade e a honestidade são

também imprescindíveis para o sucesso de seus negócios. Há também a confiabilidade, credibilidade e legalidade, que significam o cumprimento da palavra dada e o respeito. Por fim, está o respeito à diversidade cultural, também considerado uma condição para seu sucesso.

3.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA SEGUNDO DEFINIÇÃO DA EMPRESA

Como é uma empresa de manufatura, a Empresa possui uma sistemática que orienta os processos de agregação de valor desde o desenvolvimento do produto até o fornecimento ao cliente. Essa sistemática é estruturada em princípios que interagem entre si e que servem para envolver os membros do time e da liderança. Os Princípios também formam um conjunto de ações que permite que a Empresa atinja seus objetivos e seja capaz de mensurar resultados tangíveis. São os Princípios:

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise são importantes para organizar a pesquisa bem como os dados coletados. Foram três os conceitos principais utilizados nesta pesquisa:

cultura organizacional;

percepção dos praticantes sobre sua participação na execução da estratégia – praticantes

execução da estratégia segundo definição da empresa do estudo de caso. Para essa empresa, a execução da estratégia é constituída por alguns princípios.

Quadro 5 – Relação entre os objetivos específicos e as categorias de análise.

Objetivos específicos	Categorias de análise	Assertivas
1. Descrever como as características da cultura são descritas na literatura em relação aos praticantes e à execução da estratégia de uma empresa.	1. Cultura Organizacional	Assertivas 04 a 27
2. Identificar quais são as características culturais de uma empresa do segmento de tecnologia veicular.	1.1. Distância do Poder 1.2. Aversão à Incerteza 1.3. Individualismo <i>versus</i> Coletivismo 1.4. Artefatos 1.5. Crenças e Valores 1.6. Pressupostos Básicos	
3. Descrever a percepção dos praticantes sobre seu grau de participação na execução da estratégia.	2. Percepção dos praticantes sobre sua participação na execução da estratégia	
4. Identificar as relações existentes entre cultura organizacional, praticantes e execução da estratégia.	2.1. Praticantes	
5. Descrever as relações existentes entre cultura organizacional, praticantes e execução da estratégia.	3. Execução da Estratégia (segundo definição da Empresa)	
	3.1. Orientação por Processo 3.2. Sistema Puxado 3.3. Padronização 3.4. Prevenção de Falhas 3.5. Flexibilidade 3.6. Transparência 3.7. Melhoria Contínua 3.8. Envolvimento do Colaborador	
		Assertivas 28 a 36
		Assertivas 37 a 51

Fonte: a autora, 2013.

Quanto à categoria *cultura organizacional*, serão utilizados como fundamentação teórica os conceitos desenvolvidos por Hofstede e Schein. Quanto à categoria *percepção dos praticantes sobre sua participação na execução da estratégia*, serão utilizados os conceitos de Whittington e Jarzabkowski. Quanto à categoria *execução da estratégia segundo definição da Empresa*, serão utilizados os Princípios da própria organização.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

Utilizando-se de técnicas quantitativas, foi utilizado um questionário com 51 assertivas sobre o perfil dos respondentes (gênero, idade e tempo de trabalho na empresa) e as categorias do presente estudo.

3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

O questionário contém 24 assertivas sobre aspectos da cultura organizacional, todos relacionados à execução da estratégia. Estas assertivas foram criadas pela pesquisadora com base nas definições de Hofstede e Schein. As assertivas estão divididas em:

distância do poder – 4 assertivas – é a medida em que os membros menos poderosos da sociedade esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual (HOFSTEDE, 1991). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram as atitudes e comportamentos de seus líderes;

aversão a incertezas – 4 assertivas – é a medida em que os membros menos poderosos da sociedade se sentem ameaçados pela incerteza ou por situações desconhecidas (HOFSTEDE, 1991). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram a existência de regras e procedimentos claros e escritos assim como o acesso a ferramentas que ajudam a solucionar problemas;

individualismo *versus* coletivismo – 4 assertivas – o individualismo se refere à sociedade em que não há laços entre os indivíduos, ou seja, cada um deve cuidar de si mesmo. Já o coletivismo, se refere à sociedade em que as pessoas são integradas a grupos fortes e coesos e que, ao longo do tempo, continuam a proteger umas às outras, com inquestionável lealdade (HOFSTEDE, 1991). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram a existência da competição e da cooperação na rotina organizacional;

artefatos – 4 assertivas – são os mitos, rituais, símbolos, histórias, produtos, linguagem, tecnologia, formas de vestir e de falar; estão na superfície da organização, e são fáceis de serem identificados, porém difíceis de serem decifrados (SCHEIN, 2009). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram aspectos da estrutura da organização assim como a existência de recompensas;

crenças e valores – 4 assertivas – são as opiniões validadas e compartilhadas socialmente por meio do aprendizado. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram os valores da própria organização;

pressupostos básicos – 4 assertivas – são as percepções e sentimentos considerados verdades indiscutíveis para a organização. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram o quão enraizados estão os processos internos da organização.

3.7 PERCEPÇÃO DOS PRATICANTES SOBRE SUA PARTICIPAÇÃO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O questionário contém 9 assertivas sobre os praticantes e sobre o papel que eles desempenham no processo de execução da estratégia. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram o quanto se sentem participantes da execução da estratégia proposta pela empresa.

3.8 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DEFINIÇÃO DA EMPRESA

Como é uma empresa de manufatura, a Empresa possui uma sistemática que orienta os processos de agregação de valor, desde o desenvolvimento do produto até o fornecimento ao cliente. Essa sistemática é estruturada em Princípios que interagem entre si e que servem para envolver os membros do time e da liderança.

São os Princípios:

orientação por processo – 2 assertivas – significa desenvolver, controlar e melhorar o processo de obter recursos por meio da produção, objetivando entregá-la. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se conhecem os processos da empresa;

sistema puxado – 2 assertivas – significa produzir apenas o que o cliente solicita, no momento em que ele solicita. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa pratica o sistema puxado tal como ele é definido;

prevenção de falhas – 1 assertiva – significa fazer uso de medidas preventivas para eliminar erros antes que eles cheguem aos clientes. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa toma medidas preventivas em sua rotina;

flexibilidade – 2 assertivas – significa ter habilidade para se adaptar a mudanças, sejam elas solicitadas ou não pelos clientes. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa atende a tal definição;

padronização – 2 assertivas – significa ser capaz de descrever as atuais formas que as atividades são operacionalizadas. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa se preocupa com a padronização em sua rotina;

transparência – 2 assertivas – significa ter processos claros, autoexplicativos e visivelmente simples de serem entendidos, facilitando a identificação de eventuais desvios. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram o quão transparentes são os procedimentos de trabalho;

melhoria contínua – 2 assertivas – significa planejar frequentemente a revisão dos processos, objetivando corrigir possíveis desvios e evitar que eles voltem a ocorrer. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa dá abertura para que melhorias sejam sugeridas;

envolvimento dos colaboradores – 2 assertivas – significa reconhecer a importância dos membros da organização, de forma que eles se sintam responsáveis pelos resultados atingidos. No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se se sentem responsáveis pelos resultados da empresa e se são reconhecidos por tal.

Todas as assertivas referentes a eles foram criadas pela pesquisadora de forma que ficassem o mais próximo possível da definição constitutiva.

3.9 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.9.1 DADOS

Os dados primários foram obtidos por meio de um questionário, cujas assertivas foram elaboradas com escala tipo *Likert*. Já os dados secundários, foram os seguintes: pareceres descritivos sobre a estratégia da empresa e relatórios descritivos sobre a cultura dela. Esses dados foram necessários para descrever aspectos gerais da empresa (sua história, unidades fabris e produtos), além também de fornecer informações sobre a cultura e a estratégia dela. Todos os dados secundários foram obtidos por meio do *web site* da Empresa.

Foi utilizado um link seguro e anônimo com um questionário eletrônico (*Qualtrics*) contendo 51 assertivas cujas respostas tinham o objetivo de medir o grau de concordância do respondente. O questionário foi enviado a 132 funcionários da empresa, cuja seleção foi feita pelo critério da acessibilidade. Dos 132 questionários enviados, 102 foram devolvidos. Dos 102 questionários respondidos, 3 foram descartados uma vez que não foram finalizados pelos respondentes. A pré-análise dos dados bem como o descarte dos questionários foram realizados ainda no sistema *Qualtrics*. Assim, são considerados válidos para este estudo os dados obtidos com 99 questionários.

Os funcionários participantes têm o seguinte perfil: 74% são homens, 40% têm idade entre 25 e 35 anos, 34% têm idade entre 35 e 45 anos e 52% trabalham na Empresa há mais de dez anos. Pertencem à amostra os funcionários que exercem as seguintes funções: engenheiros de produto, engenheiros de projeto, engenheiros de vendas, profissionais de logística, profissionais de controladoria e finanças, profissionais de compras, profissionais de recursos humanos, profissionais de qualidade e auditoria e por fim, profissionais da área produtiva. Esses profissionais, de acordo com a estrutura formal da organização, estão presentes nos níveis operacionais e táticos da empresa. Nenhum funcionário do nível estratégico (diretor, vice-presidente ou presidente) participou desta pesquisa.

Após encerrada a fase da coleta e o descarte dos questionários incompletos, foi feita a codificação dos dados. Nesta pesquisa, a codificação foi feita após a coleta dos dados e antes da análise deles.

Após encerrada a fase de coleta de dados e o descarte dos questionários incompletos, foi feita a codificação dos dados. Os dados tratados foram lançados no *software* SPSS (*Statistical Package Social Sciences*). Na sequência, foi realizada a tabulação dos dados. A tabulação foi feita de maneira eletrônica por meio do *software* SPSS. Após o lançamento nesse sistema, calculou-se o alfa de Cronbach, coeficiente utilizado para medir a confiabilidade das categorias do estudo.

A categoria Cultura Organizacional atingiu um alfa de 0,776 enquanto as categorias Execução da Estratégia/Praticantes e Estratégia segundo a Empresa atingiram respectivamente, 0,716 e 0,844. Sequencialmente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com o objetivo de verificar a confiabilidade das categorias. Após esta análise, nenhuma alteração foi feita, isto é, todas as assertivas originais foram mantidas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Distância do poder

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram as atitudes e comportamentos de seus líderes.

Os questionários mostram que para 64% dos respondentes, é comum os líderes conversarem informalmente com os funcionários, assim também como para 47% dos respondentes, é comum receber orientações claras da liderança sobre o desenvolvimento de alguma atividade. A participação dos funcionários na tomada de decisão é uma característica da cultura desta empresa. Segundo 45% dos respondentes, é comum ver os colegas participando da tomada de decisão junto aos líderes. Já 52% dos respondentes não souberam dizer se é comum os líderes se envolverem em detalhes do trabalho que deveriam ser deixados a eles.

Aversão à incerteza

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram a existência de regras e procedimentos claros e escritos assim como o acesso a ferramentas que ajudem a solucionar problemas.

Segundo 54% dos respondentes, existem documentos escritos que indicam como atingir

os resultados que a empresa espera, ao passo que, para 47% dos respondentes, é comum que os procedimentos internos da empresa sejam cumpridos por todos os níveis hierárquicos. Altos níveis de discordância também foram identificados: 66% dos respondentes discordam que têm tempo de analisar os problemas que afetam suas atividades, assim como 58% deles também discordam que são treinados para utilizar ferramentas de solução de problemas.

Individualismo *versus* coletivismo

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram a existência da competição e da cooperação.

Três altos níveis de discordância foram identificados: 61% dos respondentes discordam que a competição é estimulada, 43% deles também discordam que a empresa oferece benefícios apenas para os bons funcionários e não para as boas equipes e outros 42% ainda discordam que há mais competição do que cooperação. 45% dos respondentes afirmam que o crescimento profissional é considerado fundamental para todos os funcionários que querem permanecer na empresa.

Artefatos

São os mitos, rituais, símbolos, histórias, produtos, linguagem, tecnologia, formas de vestir e de falar; estão na superfície da organização, e são fáceis de ser identificados, porém difíceis de ser decifrados (SCHEIN, 2009). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram aspectos da estrutura da organização assim como a existência de recompensas.

O nível de concordância foi elevado para todas as assertivas. Segundo 63% dos respondentes, a liderança se reúne frequentemente para planejar o futuro da empresa enquanto que, para 45% deles, a estrutura hierárquica da empresa (chefes e gerentes) os orientam e ajudam sempre que necessário. As recompensas também estão presentes na empresa. Segundo 51% dos respondentes, a empresa os premia (financeiramente ou não) quando os resultados esperados são atingidos. Quanto às promoções, 49% dos respondentes afirmam que elas são baseadas no desempenho de cada funcionário.

Crenças e valores

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram os valores da própria organização.

Para 36% dos respondentes, a empresa zela pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional enquanto que, 69% dos respondentes entendem que atingir os resultados esperados contribui para o crescimento da empresa. 70% dos respondentes afirmam que não há punição para aqueles que dão ideias que não funcionam ao passo que, 53% deles discordam que conhecem os clientes a fundo.

Pressupostos básicos

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram o quão enraizados estão os processos internos da organização.

O nível de concordância foi elevado para todas as assertivas. 47% dos respondentes afirmam que conhecem e entendem os processos internos da empresa. 82% dos respondentes concordam que a empresa é a melhor no segmento em que atua ao passo que, 43% deles afirmam que os procedimentos internos são mais importantes do que os resultados. Já 76% dos respondentes afirmam que a empresa é muito organizada em seus processos internos e métodos de trabalho.

4.2 PERCEPÇÃO DOS PRATICANTES SOBRE SUA PARTICIPAÇÃO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Praticantes

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se se sentem participantes da execução da estratégia proposta pela empresa.

Enquanto 41% dos respondentes afirmam conhecer a estratégia da empresa e ser capaz de explicá-la de forma clara a um novo colega, 63% afirmam conversar com os demais colegas frequentemente sobre os rumos da empresa. Segundo 49% dos respondentes, existe a oportunidade de participar de reuniões/*workshops* que falem sobre os rumos da organização. 79% dos respondentes afirmam saber de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas.

Altos níveis de concordância também foram identificados: para 55% dos respondentes, há o acesso a documentos (relatórios e gráficos) que falem sobre a situação atual da empresa assim como 42% dos respondentes conseguem reconhecer facilmente quando uma atividade não contribui para que a empresa atinja suas metas. Quanto à autonomia, apenas 36% dos respondentes afirmam tê-la para tomar decisões em relação às suas tarefas.

Elevados índices de discordância também emergiram: enquanto 81% dos respondentes discordam que pouca parte do tempo é destinada para atender a emergências, 43% deles também discordam saber o quanto é importante a parceria da empresa com consultorias externas.

4.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA SEGUNDO DEFINIÇÃO DA EMPRESA

a) Orientação por processo

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se conhecem os processos da empresa. 48% dos respondentes discordam que desenham os processos e os executam sem criar maneiras particulares de fazê-lo, enquanto que 42% deles afirmam conhecer todo o processo da empresa, desde a compra de recursos até o processo produtivo e posterior entrega ao cliente.

b) Sistema puxado

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa pratica o sistema puxado tal como ele é definido. Enquanto 49% dos respondentes discordam que a Empresa planeja e produz apenas o que os clientes solicitam, no momento em que eles solicitam, 42% deles afirmam que um plano de ação é sempre criado para as exceções.

c) Prevenção de falhas

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa toma medidas preventivas em sua rotina. Para 74% dos respondentes, tenta-se prever possíveis erros que possam ocorrer no exercício das atividades.

d) Flexibilidade

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa atende a essa definição. Enquanto 40% dos respondentes discordam que a empresa adapta a produção fácil e rapidamente quando solicitado pelo cliente, 42% deles afirmam que a empresa é capaz de fazer essa adaptação rapidamente, por algum outro motivo.

e) Padronização

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a Empresa se preocupa com a padronização. Enquanto 62% dos respondentes afirmam que as soluções que dão certo são padronizadas, 42% deles também concordam que há um manual de trabalho que explica cada passo dele.

f) Transparência

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram o quão transparentes são os procedimentos de trabalho. Altos níveis de discordância foram identificados. Enquanto 62% dos respondentes discordam que os procedimentos de trabalho são simples e diretos, 48% deles discordam que os procedimentos de trabalho estão visivelmente expostos no posto de trabalho.

g) Melhoria contínua

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se a empresa dá abertura para que melhorias sejam sugeridas. Para 39% deles, há um sentimento de que todas as melhorias propostas são bem vindas ao passo que, 50% dos respondentes discordam que parte do tempo é frequentemente utilizada para sugerir melhorias.

h) Envolvimento do colaborador

No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram se sentem responsáveis pelos resultados da empresa e se são reconhecidos por tal. Enquanto 66% dos respondentes sentem-se responsáveis pelo sucesso do processo produtivo, apenas 38% deles sentem-se reconhecidos/recompensados por tal sucesso.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão discutidas a seguir as correlações existentes entre as categorias Cultura Organizacional e Praticantes e Cultura Organizacional e Princípios estratégicos. Todas essas correlações apresentaram um nível de confiança acima de 99% e p abaixo de 0,02.

a) Distância do poder

No que se refere à distância do poder, os respondentes avaliaram as atitudes e comportamentos de seus líderes e indicaram que a distância do poder na organização é baixa. Segundo esses respondentes, há três características que evidenciam a baixa distância do poder: na organização, é (i) comum os líderes conversarem informalmente com os funcionários, assim como também (ii) é comum receber orientações claras da liderança sobre o desenvolvimento de alguma atividade. A (iii) participação dos liderados na tomada de decisão, junto à liderança, é outra característica da cultura que evidencia a baixa distância do poder.

A existência de conversas informais entre liderança e liderados está associada à autonomia dos últimos: o diálogo contribui para que os praticantes sintam-se livres para tomar decisões em relação às suas tarefas. As relações entre distância do poder e Praticantes obtiveram um coeficiente de Spearman entre - ,311 e , 403 enquanto que o mesmo coeficiente entre a distância do poder e a EE ficou entre ,312 e 527.

Também é possível afirmar que há uma relação entre a distância do poder e a Melhoria Contínua: quando recebem orientações claras da liderança, as pessoas se sentem estimuladas a propor melhorias em seu trabalho. Essa abertura também contribui para que os praticantes sintam que tais melhorias são bem-vindas.

É possível afirmar também que há relação entre a distância do poder e a Transparência: o fato de existir proximidade entre a liderança e os liderados contribui para que os procedimentos se tornem simples e fáceis de serem compreendidos, já que a comunicação é um potencializador da Transparência. Essa abertura ao diálogo ainda facilita os relacionamentos entre liderança e liderados. Para Marchiori (2008, p. 24), as “organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com

seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações.”

Também foi identificada a relação entre a distância do poder e a Flexibilidade mas não há uma explicação consistente para suportá-la.

O envolvimento da liderança em detalhes do trabalho está correlacionado a baixa autonomia que os funcionários têm para tomar decisões. Para Bossidy e Charam (2005) esse envolvimento da liderança é um erro, pois diminui a autoconfiança dos liderados, tira a iniciativa deles e sufoca a habilidade das pessoas de pensarem por si próprias.

Ver os colegas participando da tomada de decisão junto aos líderes também está associado à autonomia dos praticantes. Essa participação contribui para que os praticantes tenham autonomia em relação às suas tarefas. A participação nas decisões ainda está relacionada à oportunidade de participar de reuniões/*workshops* que falem sobre os rumos da empresa. Como a distância do poder é baixa, isto é, há pouca distância entre os níveis hierárquicos, todos têm a oportunidade de participar de eventos que falem sobre o futuro da empresa, não somente a liderança.

A participação nas decisões também está relacionada ao conhecimento dos funcionários sobre a estratégia da empresa. É possível afirmar que, como participam da tomada de decisão junto aos líderes, ou seja, têm acesso a informações privilegiadas, os praticantes sentem que conhecem a estratégia da empresa e que poderiam explicá-la a um novo colega. Nesse caso, também implica dizer que os liderados esperam ser consultados antes de qualquer decisão da liderança. Essa participação na tomada de decisão ainda tem relação com o Envolvimento do Colaborador: quando os funcionários participam da tomada de decisão, sentem-se reconhecidos pelo sucesso, quando ele é alcançado.

Por fim, a tomada de decisão conjunta está associada à Melhoria Contínua: ver os colegas participando da decisão é um incentivo para que os demais utilizem parte do tempo para sugerir melhorias, já que elas podem ser úteis numa próxima decisão.

Nesse contexto, é possível dizer que a baixa distância do poder está associada aos líderes conversarem informalmente com os funcionários e a darem informações claras a eles, ao mesmo tempo em que permitem que

tais funcionários participem da tomada de decisão; portanto pode-se propor que a baixa distância do poder está positivamente

correlacionada com os praticantes e com a efetiva execução da estratégia.

Quadro 8 – Resumo das relações entre distância do poder, praticantes e execução da estratégia

DISTÂNCIA DO PODER BAIXA	PRATICANTES
- Líderes conversam informalmente com os funcionários - Líderes dão orientações claras sobre o desenvolvimento de alguma atividade - Colegas participam das decisões, juntos com os líderes	- Autonomia - Oportunidade de participar de reuniões/<i>workshops</i> que falem sobre os rumos da empresa - Conhecer a estratégia da empresa e ser capaz explicá-la a um novo colega
	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
	- Melhoria Contínua - Envolvimento do Colaborador - Transparência - Flexibilidade

Fonte: a autora, 2013.

b) Aversão à incerteza

Essa categoria foi a que mais apresentou correlações com as demais. Os respondentes avaliaram a existência de regras e procedimentos claros e escritos assim como o acesso a ferramentas que ajudam a solucionar problemas. Essa avaliação indicou que a aversão à incerteza na organização é baixa.

Segundo os respondentes, há duas características que evidenciam a baixa distância do poder: o (i) fato dos praticantes não terem tempo de analisar os problemas que afetam suas atividades e (ii) o fato da empresa não oferecer treinamento sobre ferramentas de soluções de problemas. Assim, tais características indicam que a empresa não teme riscos, que há tolerância com os erros e que a atmosfera é de liberdade.

A aversão à incerteza está relacionada à Melhoria Contínua: quando existem documentos que indicam como atingir os resultados esperados, os funcionários se sentem incentivados a utilizar parte do tempo para propor melhorias, isto é, como sabem o que a empresa espera deles, os praticantes sentem-se seguros em sugerir melhorias que permitam alcançar os objetivos estratégicos. A existência desses documentos também está associada à Transparência, uma vez que tais documentações tornam os procedimentos simples e diretos.

Os documentos estão ainda associados aos Praticantes: eles podem ser utilizados nas

reuniões/*workshops* que falam sobre os rumos da empresa. A participação dos funcionários nesses eventos é importante não apenas para que eles fiquem a par da situação da empresa, mas também para que aprendam a lidar com eventuais adversidades, tentando controlá-las. As relações entre aversão à incerteza, praticantes e EE obtiveram um coeficiente de Spearman entre ,301 e ,475.

A aversão à incerteza está relacionada à Orientação por Processo: ver todos os níveis hierárquicos cumprindo os procedimentos incentiva os Praticantes a executá-los tal como foram planejados, sem criar maneiras particulares de fazê-lo. Há ainda uma associação com a Melhoria Contínua: ver todos os níveis hierárquicos cumprindo os procedimentos faz com que os funcionários sintam que a empresa é aberta a sugestões e ao aprendizado, sejam elas partindo da liderança ou não.

É ainda possível inferir que o cumprimento dos procedimentos está associado aos Praticantes: quando os procedimentos são cumpridos conforme foram planejados, as atividades se tornam previsíveis, o que diminui o surgimento de desvios bem como o tempo gasto com emergências. A aversão está associada ao Envolvimento do Colaborador: ver a alta liderança cumprindo os procedimentos incentiva os praticantes a também fazê-lo, uma vez que ele percebe que não há distinção entre os níveis hierárquicos quanto à conduta.

A aversão à incerteza está associada à Melhoria Contínua: ter tempo para analisar os problemas está associado a utilizá-lo para estudar melhorias e propô-las. A disponibilidade de tempo também está associada à Padronização. Quando têm tempo para analisar as causas de seus problemas, os praticantes conseguem reconhecer aquelas que não agregam valor bem como as soluções que dão certo, o que facilita a Padronização.

A aversão está associada ao Praticante: quando têm tempo de analisar suas atividades, os funcionários sentem que tem autonomia em relação a elas. Ainda quanto aos praticantes, quando tem tempo de analisar suas atividades, os praticantes conseguem evitar que erros ocorram, o que diminui o tempo dedicado a emergências.

Quando têm tempo para analisar sua atividade, o Praticante passa a conhecê-la melhor e a fazer conexões entre ela e a estratégia, o que facilita para que entendam de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas. Logo, é provável que ele também consiga compreender mais facilmente quando a ajuda de um profissional externo é necessária.

A aversão à incerteza está associada à Padronização: quando utiliza parte de seu tempo para analisar os problemas que afetam suas atividades, os praticantes passam a conhecê-las com mais detalhes, o que permite que reconheçam as soluções que deram certo e também as que não deram. Reconhecer as soluções que obtiveram desempenho satisfatório facilita a Padronização e a repetição, sequencialmente. Já o reconhecimento das soluções que não obtiveram desempenho esperado, permite que um plano de ação seja criado de forma a evitar que elas voltem a ocorrer.

Ser treinado para utilizar ferramentas de solução de problemas está associado ao Envolvimento do Colaborador, já que quando recebem tais treinamentos, os funcionários se sentem reconhecidos/recompensados pelo sucesso do processo produtivo, já que a oferta de treinamentos funciona como um incentivo ao desenvolvimento profissional. Além disso, a oferta de treinamentos contribui para que os praticantes aprimorem suas habilidades, permitindo que elas sejam aplicadas no exercício de suas atividades, melhorando assim seu desempenho.

Tais treinamentos estão também associados à Melhoria Contínua. A disponibilidade de tempo para analisar esses problemas também está relacionada à sugestão de melhorias. Quanto têm tempo para analisar os problemas que afetam suas atividades, os praticantes podem sugerir melhorias nelas, o que funciona como um instrumento para contornar situações adversas e diminuir o surgimento de erros. Ter tempo para analisar os problemas também contribui para que os praticantes sintam que as melhorias propostas são bem vindas.

A aversão à incerteza está relacionada à Melhoria Contínua: quando são treinados para utilizar ferramentas de soluções de problemas, os funcionários sentem que a empresa está preocupada com o impacto dos erros e com a melhor forma de contorná-los. A oferta de treinamentos sobre como usar ferramentas para solucionar problemas também indica que a empresa está aberta à aprendizagem.

Nesse contexto, é possível dizer que a baixa aversão à incerteza está associada a (i) não ter tempo para analisar os problemas que afetam as atividades e a (ii) não existir treinamento que ensine como utilizar ferramentas de solução de problemas. Portanto pode-se propor que a baixa aversão à incerteza está positivamente correlacionada aos praticantes e à efetiva execução da estratégia.

Quadro 9 – Resumo das relações entre aversão à incerteza, praticantes e execução da estratégia

AVERSÃO À INCERTEZA BAIXA	PRATICANTES
■ Inexistência de tempo para analisar os problemas que afetam as atividades ■ Inexistência de treinamentos sobre como utilizar ferramentas de solução de problemas	■ Oportunidade de participar de reuniões/<i>workshops</i> que falem sobre os rumos da empresa ■ Conversar com os colegas sobre os rumos da empresa ■ Ter acesso a documentos que falem sobre a situação atual da empresa ■ Conhecer a estratégia da empresa e ser capaz de explicá-la a um novo colega ■ Saber de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas ■ Saber a importância da parceria da empresa com consultorias externas ■ Dedicar pouca parte do tempo para as emergências ■ Autonomia
	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
	■ Melhoria Contínua ■ Transparência ■ Orientação por Processo ■ Padronização ■ Envolvimento do Colaborador

Fonte: a autora, 2013.

c) Individualismo *versus* coletivismo

No que se refere ao individualismo *versus* coletivismo, os respondentes avaliaram a existência da competição e da cooperação. Essa avaliação indicou que a organização tem características coletivistas. Segundo os respondentes, há três características que evidenciam a sociedade coletivista: o (i) não estímulo à competição como forma de crescimento profissional, a (ii) existência de benefícios não só para os bons funcionários mas também para as boas equipes e a (iii) existência mais de cooperação do que de competição. As correlações entre individualismo x coletivismo e os praticantes e ee obtiveram um coeficiente de Spearman entre ,302 e ,462.

O coletivismo está associado à Prevenção de Falhas. Isso ocorre pois, como a sensação de pertença ao grupo é maior, as pessoas tendem a compartilhar ideias e possivelmente, a discutir sobre erros e como evitá-los. Nessa empresa, a existência da cooperação facilita para que as pessoas tentem prever erros.

O coletivismo está associado aos Praticantes e à oportunidade que eles têm de participar de reuniões/*workshops* que falem sobre os rumos da empresa. Essas oportunidades são oferecidas para todos e não apenas para a

liderança. A existência de cooperação mais do que competição também facilita para que os praticantes tenham a chance de participar desses eventos.

Ainda quanto aos Praticantes, é possível inferir que, como as pessoas não competem entre si, elas se sentem confortáveis para debater temas diversos: não apenas a estratégia da empresa, mas também os rumos dela. Até mesmo as eventuais dúvidas e incertezas são sanadas em grupo o que facilita com que os praticantes reconheçam a importância das parcerias com consultorias externas.

Foi identificada também a relação entre o coletivismo e o Sistema Puxado mas não foi possível apresentar uma explicação consistente para ela. Já a assertiva 13 apresentou coeficiente de Spearman abaixo de 0,3 por isso não será mencionada.

A questão 14, da forma como foi elaborada, não permitiu identificar se a cultura da empresa tem características individualistas ou coletivistas. No entanto, é possível afirmar que, o crescimento ser considerado fundamental para aqueles que querem permanecer na empresa, está associado aos praticantes de várias formas: (i) a saber de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas, (ii) a saber o

quanto é importante a parceria da empresa com consultorias externas e (iii) a ter oportunidade de participar de reuniões/*workshops* que falem sobre o futuro da empresa.

Nesse contexto, é possível dizer que o coletivismo está associado ao não estímulo à

competição como forma de crescimento profissional, à oferta por parte da empresa, de benefícios não só para os bons funcionários mas também para as boas equipes e finalmente, à existência da cooperação; portanto pode-se propor que o coletivismo está positivamente correlacionado com os praticantes e à efetiva execução da estratégia.

Quadro 10 – Resumo das relações entre individualismo *versus* coletivismo, praticantes e execução da estratégia

COLETIVISMO	PRATICANTES
- Não estímulo à competição como forma de crescimento profissional - Benefícios não só para os bons funcionários mas também para as boas equipes - Cooperação	- Saber de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas - Oportunidade de participar de reuniões/<i>workshops</i> que falem sobre os rumos da empresa - Saber o quanto é importante a parceria da empresa com consultorias externas - Conhecer a estratégia da empresa e saber explicá-la a um novo colega
	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
	- Prevenção de Falhas - Sistema Puxado

Fonte: a autora, 2013.

d) Artefatos

A definição de artefatos inclui os mitos, rituais, símbolos, histórias, produtos, linguagem, tecnologia, formas de vestir e de falar que estão na superfície da organização; os artefatos são fáceis de serem identificados, porém difíceis de serem decifrados (SCHEIN, 2009). No caso específico desta pesquisa, os respondentes avaliaram aspectos da estrutura da organização assim como a existência de recompensas.

Os seguintes artefatos foram identificados: reuniões frequentes da liderança para planejar o futuro da empresa, liderança sempre disponível para orientar e ajudar, prêmios (financeiros ou não) para aqueles que atingem resultados e promoções baseadas no desempenho do funcionário.

A existência de reuniões frequentes da liderança para planejar o futuro da empresa está associada ao praticante: esses encontros da liderança contribuem para que os praticantes tenham a oportunidade de participar de reuniões/*workshops* que falem sobre o futuro da empresa. Enquanto o objetivo dos encontros da liderança é planejar o futuro, as reuniões/*workshops* dos quais participam

os demais praticantes, têm a função de informá-los acerca de tal planejamento.

Ainda quanto aos praticantes, é possível inferir mais uma correlação: os encontros da liderança para planejar o futuro da empresa estão associados às conversas que os praticantes têm entre si. Ver os gestores planejando o futuro da empresa incentiva os praticantes a também fazer uma discussão a respeito, além de contribuir para que eles conheçam a estratégia da empresa.

O artefato “reuniões frequentes da liderança para planejar o futuro da empresa” está também relacionado à Padronização: a liderança pode utilizar esses encontros para discutir e apresentar as soluções que obtiveram um desempenho satisfatório, buscando padronizá-las posteriormente. Foi também identificada a relação entre as reuniões e o Sistema Puxado: tais eventos podem também ser utilizados para debates e criação de um plano de ação para as exceções, ou seja, para as atividades que não alcançaram um desempenho esperado.

O artefato está associado à Melhoria Contínua: a existência de reuniões para planejar o futuro da empresa é também um momento oportuno

para sugerir melhorias que possam potencializar os resultados. Pode-se inferir ainda que, o artefato está associado à Flexibilidade, embora não seja possível estabelecer explicações consistentes para essa associação.

A orientação dada pelos chefes e gerentes está associada aos praticantes: como recebem muitas informações da liderança, as reuniões/*workshops* que falam sobre os rumos da organização funcionam como uma extensão dessa orientação, embora as informações sejam readequadas ao público em questão. Ainda quanto aos praticantes, é possível inferir que, a orientação dada pela liderança facilita para que os praticantes conheçam a estratégia da empresa ao mesmo tempo em que contribui para que eles dediquem pouca parte do tempo para as emergências. A ajuda dos chefes e gerentes contribui também para a autonomia dos praticantes: embora sejam “ajudados”, são os praticantes os responsáveis por suas atividades.

A orientação dada pelos chefes e gerentes está também associada ainda a Melhoria Contínua: quando recebem tais orientações, os praticantes sentem-se estimulados a utilizar parte do tempo para propor melhorias. A ajuda frequente da liderança também contribui para que situações adversas se tornem cada vez mais previsíveis, o que faz com que pouco tempo seja disponibilizado para as emergências.

O artefato “orientação dada pela liderança” está associado à Padronização: um canal de comunicação bem estabelecido entre liderança e liderados facilita para que as soluções sejam discutidas e posteriormente padronizadas. É ainda possível dizer que há uma correlação entre a orientação dada pela liderança e o Envolvimento do Colaborador: como os chefes e gerentes ajudam os funcionários sempre que necessário, esses últimos se sentem reconhecidos ao receber tal apoio.

Há também uma correlação entre a ajuda da liderança e a Orientação por Processo. Uma liderança que esteja sempre disposta a ajudar e a orientar contribui para que os processos sejam executados da forma como foram desenhados, sem criar-se maneiras particulares para tal. Por fim, a orientação da liderança está associada à Transparência, uma vez que ela facilita com que os

procedimentos de trabalho se tornem mais simples e fáceis de serem compreendidos.

Foram identificadas também as correlações entre os artefatos, o Sistema Puxado e a Flexibilidade, embora não seja possível apresentar explicações consistentes para tais correlações.

Ainda quanto aos artefatos, é possível inferir uma relação entre a existência de recompensas e o Envolvimento do Colaborador: a premiação (financeira ou não) para aqueles que atingem os esperados, faz com que os praticantes se sintam reconhecidos. A existência de recompensas está associada ainda à Melhoria Contínua, isto é, elas funcionam como um incentivo para que os praticantes utilizem parte do tempo para sugerir melhorias.

Para Schein (2009), o sistema de recompensas pode ser tratado como “propriedade” social adquirida e serve como base para aumentar o status. Também podem ser um reforço no comportamento, o que estimula as pessoas a agirem tal como aquele que recebeu tal prêmio. Além disso, como pontuam Rezende e Tachizawa (2002) apud Pereira (2010), celebrar as pequenas vitórias é importante para criar o comprometimento e incentivar o alcance de grandes vitórias.

Ainda quanto às recompensas, é possível também associá-las aos praticantes, embora não seja possível estabelecer uma explicação consistente para essa associação.

A existência de promoções baseadas no desempenho está associada ao Envolvimento do Colaborador, já que os praticantes se sentem reconhecidos quando tais promoções ocorrem. Essas promoções estão também associadas à Melhoria Contínua: como veem que as promoções dependem de um desempenho satisfatório, os praticantes sentem-se estimulados a melhorá-lo ao mesmo tempo em que sentem que as melhorias propostas são bem vindas. As promoções ainda estão associadas à Prevenção de Falhas: já que o bom desempenho é condição para a promoção, os praticantes sentem-se estimulados a tentar prever erros ou a contorná-los.

É ainda possível inferir que a existência das promoções está associada aos praticantes no que se refere a saber o quanto é importante a parceira da empresa com consultorias externas. Não é comum que os praticantes saibam a função ou a importância dessas

parcerias. Aqueles que conseguem fazê-lo, geralmente têm um entendimento diferenciado da situação global da empresa, o que os torna capazes de identificar os benefícios que as parceiras podem trazer. Essa compreensão, dessa forma, passa a ser um diferencial competitivo para o praticante, podendo até mesmo facilitar o crescimento vertical (promoção) dele.

A existência de promoções também está associada à participação dos praticantes em reuniões/*workshops* que falem sobre os rumos da empresa. Esses eventos são importantes não só para compartilhar informações com o funcionário, mas também para potencializar seu desenvolvimento, corroborando para a melhora de seu desempenho, o que pode acarretar sua promoção.

É ainda possível inferir que a existência das promoções está associada aos praticantes: se

a promoção depende de um rendimento satisfatório, é esperado que os praticantes executem as atividades tal como foram desenhadas, o que diminuiria o surgimento de emergências e contribuiria para uma eventual promoção.

Nesse contexto, é possível dizer que a visibilidade dos artefatos está associada à existência de reuniões da liderança para planejar o futuro da empresa, à orientação dada pelos gestores sempre que necessário, aos prêmios dados àqueles que atingem os resultados esperados e finalmente, à existência de promoções baseadas no desempenho individual. Portanto, pode-se propor que a visibilidade dos artefatos está positivamente correlacionada aos praticantes e à efetiva execução da estratégia. Spearman ficou entre 303 e 477.

Quadro 11 – Resumo das relações entre artefatos, praticantes e execução da estratégia

ARTEFATOS	PRATICANTES
- Reuniões frequentes da liderança para planejar o futuro da empresa - Orientação e ajuda da liderança sempre que necessário - Prêmios (financeiros ou não) quando os resultados esperados são alcançados - Promoções baseadas no desempenho do funcionário	- Dedicar pouca parte do tempo para as emergências - Oportunidade de participar de reuniões/<i>workshops</i> que falem sobre os rumos da empresa - Conversar com os colegas sobre os rumos da empresa - Dedicar pouca parte do tempo para as emergências - Autonomia - Ter acesso a documentos que falem sobre a situação atual da empresa - Saber a importância da parceria da empresa com consultorias externas - Conhecer a estratégia da empresa e ser capaz de explicá-la de forma clara a um colega
	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA - Melhoria Contínua - Padronização - Envolvimento do Colaborador - Orientação por Processo - Prevenção de Falhas - Sistema Puxado - Flexibilidade - Transparência

Fonte: a autora, 2013.

e) Crenças e valores

São as opiniões validadas e compartilhadas socialmente por meio do aprendizado. Geralmente são criados pelo fundador da organização como um direcionador que o ajuda a atingir seus objetivos estratégicos

(SCHEIN, 2009). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram os valores da própria organização. Foram duas as crenças legitimadas pelos funcionários da empresa: (i) entender que atingir os resultados esperados contribui para o crescimento da

empresa e (ii) inexistência de punição para aqueles que dão ideias que não funcionam.

Da forma como foi elaborada, a assertiva 20 não contribuiu para a compreensão nem do tema nem das correlações originadas a partir dela. Embora não existam explicações consistentes para a relação entre o zelo pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional e os Praticantes, nem tampouco com os Princípios – Sistema Puxado, Melhoria Contínua, Prevenção de Falhas e Envolvimento do Colaborador –, é possível afirmar que essa relação existe, conforme mencionado na tabela a seguir.

Entender que atingir os resultados contribui para o crescimento da empresa, está associado à Melhoria Contínua, isto é, a sentir que as melhorias propostas são bem vindas. Esse entendimento também está associado a padronizar as soluções que dão certo. A Padronização pode contribuir para o atingimento dos resultados, já que diminui as chances das atividades serem executadas de forma diferente do que foi planejado, o que também ocorre em relação ao Sistema Puxado, ao permitir que seja criado um plano de ação para eventuais exceções.

Existe ainda a associação ao Envolvimento do Colaborador: quando entendem que os resultados são importantes para o crescimento da empresa, os praticantes se sentem responsáveis por tal, assim como também identificam com mais facilidade as formas pelas quais suas atividades estão relacionadas a esse resultado.

Por fim, é possível inferir várias correlações com o praticante: a primeira refere-se ao fato de conhecer a estratégia da empresa e a ser capaz de explicá-la a um novo colega. Quando reconhece que o resultado é importante para o crescimento da empresa, o praticante sente-se incentivado a conhecer a estratégia dela, já que tal estratégia é uma forma declarada (meios) de como alcançar os resultados (fins).

Nesse sentido, tem-se a segunda correlação com os praticantes: saber de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas. A terceira correlação com os praticantes está associada ao acesso a documentos que falem sobre a situação da empresa: para entender tal situação, é importante que os funcionários tenham acesso a tais documentações.

Embora não haja explicação coerente, é possível afirmar que existe associação entre as crenças e valores e à Transparência.

Conhecer os clientes a fundo está associado à Orientação por Processo: conhecer o cliente facilita com que os praticantes também conheçam os processos internos da empresa, desde a compra de recursos até a posterior entrega. Conhecer o cliente também auxilia os praticantes a conhecerem a estratégia da própria empresa, já que para atendê-lo, eles devem saber como a empresa pretende fazê-lo. O conhecimento dos clientes também propicia as conversas entre os praticantes: quando exploram as particularidades deles ou quando as colocam dentro de um contexto (situação econômica do país, realidade do mercado onde atua) os praticantes são capazes de criar previsões sobre o futuro da empresa.

A assertiva 23 não será apresentada pois apresentou coeficiente de Spearman abaixo de 0,3.

Nesse contexto, é possível dizer que a visibilidade das crenças e valores está associada, (i) ao entendimento que atingir os resultados esperados contribui para o crescimento da empresa e (ii) à inexistência de punição para aqueles que dão ideias que não funcionam; portanto, pode-se propor que a visibilidade das crenças e valores está positivamente correlacionada aos praticantes e à efetiva execução da estratégia.

Quadro 12 – Resumo das relações entre crenças e valores, praticantes e execução da estratégia

CRENÇAS E VALORES	PRATICANTES
- Entender que atingir os resultados esperados contribui para o crescimento da empresa - Inexistência de punição para aqueles que dão ideias que eventualmente não funcionem.	- Conversar com os colegas sobre os rumos da empresa - Conhecer a estratégia da empresa e ser capaz de explicá-la a um novo colega - Saber de que forma o trabalho contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas - Ter acesso a documentos que falam sobre a situação atual da empresa
	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
	- Melhoria Contínua - Padronização - Transparência - Orientação por Processo - Prevenção de Falhas - Sistema Puxado - Envolvimento do Colaborador

Fonte: a autora, 2013.

f) Pressupostos básicos

São as percepções e sentimentos considerados verdades indiscutíveis para a organização. Referem-se às soluções que deram certo e foram sendo repetidas ao longo do tempo (SCHEIN, 2009). No caso específico desta pesquisa, os funcionários avaliaram o quão enraizados estão os processos internos da organização.

Foram quatro os pressupostos básicos identificados: (i) conhecer e entender os processos internos da empresa, (ii) ser a melhor empresa no segmento em que atua, (iii) procedimentos internos serem mais importantes do que os resultados e (iv) ser uma empresa muito organizada em seus processos internos e métodos de trabalho.

Conhecer e entender os processos internos da empresa está associado aos praticantes de várias formas. A primeira correlação refere-se a conhecer a estratégia da empresa e ser capaz de explicá-la de forma clara a um novo colega. Conhecer os processos internos e as atividades operacionais (nível mais explícito) facilita para que os praticantes conheçam e compreendam a estratégia dela (nível mais abstrato). Já a segunda correlação refere-se a reconhecer facilmente quando uma atividade não contribui para que a empresa atinja suas metas: de maneira similar à correlação

anterior, é possível afirmar que, quando conhecem os processos internos, os praticantes são capazes de identificar aqueles que não agregam valor para a empresa.

Esse conhecimento sobre o processo da empresa também está associado à Orientação por Processo. O conhecimento dos processos está associado ainda à Prevenção de Falhas: quando conhecem os processos da empresa, os praticantes se sentem capazes de apontar erros.

As assertivas 25 e 26 apresentaram coeficiente de Spearman abaixo de 0,3 por isso não serão mencionadas.

A organização processual da empresa está associada à Padronização: ter em ordem os processos e métodos facilita para que a empresa padronize soluções, principalmente aquelas que obtiveram um desempenho satisfatório. Essa organização também contribui para que a empresa prepare um manual de trabalho em que são mencionados cada passo dele. A organização é ainda associada à Orientação por Processo: ter processos e métodos bem regularizados estimula os praticantes a executá-los tal como foram planejados, sem criar maneiras particulares de fazê-los.

Nesse contexto, é possível dizer que a visibilidade dos pressupostos básicos está

associada a conhecer e entender os processos internos da empresa, a ser a melhor empresa no segmento em que atua, aos procedimentos serem mais importantes do que os resultados e à empresa ser muito

organizada em seus métodos e processos internos. Portanto, pode-se propor que a visibilidade dos pressupostos básicos está positivamente correlacionada aos praticantes e à efetiva execução da estratégia.

Quadro 13 – Resumo das relações entre pressupostos básicos, praticantes e execução da estratégia

PRESSUPOSTOS BÁSICOS	PRATICANTES
- Conhecer e entender os processos internos da empresa - Ser a melhor empresa do segmento em que atua - Procedimentos internos mais importantes do que os resultados - Empresa muito organizada em seus processos internos e métodos de trabalho	- Conhecer a estratégia da empresa e ser capaz de explicá-la a um novo colega - Conseguir reconhecer facilmente quando uma atividade não contribui para que a empresa atinja suas metas
	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA
	- Prevenção de Falhas - Padronização - Orientação por Processo

Fonte: a autora, 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

As características culturais identificadas na Empresa foram uma cultura com (i) baixa distância do poder, (ii) baixa aversão à incerteza bem como (iii) características coletivistas. Também é possível inferir que a Empresa possui artefatos, crenças e valores e pressupostos básicos com alta visibilidade. Também é possível afirmar que, todos os aspectos da cultura – distância do poder, aversão à incerteza, coletivismo, artefatos, crenças e valores, pressupostos básicos – se relacionam aos praticantes, de alguma maneira. Quanto à estratégia, é possível inferir que, todos os aspectos da cultura se relacionam a pelo menos um Princípio estratégico, exceto a Flexibilidade.

A baixa distância entre os níveis hierárquicos permite que os funcionários tenham autonomia para tomar decisões. No entanto, é preciso cuidar para que esse contato próximo entre liderança e liderados não seja extrapolado de forma que os primeiros invadam o espaço dos últimos, o que segundo Bossidy e Charam (2005), seria um erro, já que diminuiria a autoconfiança dos liderados e sufocaria a habilidade deles de pensarem por si próprios. Esse relacionamento próximo entre ambos, evidenciado pela participação dos liderados na tomada de decisão, também contribui para que eles explorem mais a estratégia da Empresa, não só porque durante o processo

decisório eles terão acesso a informações privilegiadas, mas também porque durante tal processo, os liderados terão a chance de entender como efetivamente executá-la.

A baixa aversão à incerteza está positivamente associada aos praticantes. Como o medo do novo é pequeno, os praticantes se sentem livres para criar, o que incentiva à inovação. Essa cultura flexível também promove a autonomia, já que os praticantes sentem-se responsáveis por suas ações e pelas consequências delas. As características coletivistas também estão associadas positivamente aos praticantes. A cooperação existente e o ambiente amigável favorece a interação entre os funcionários, seja para conversar sobre os rumos da Empresa, seja para abordar os erros cometidos ou como corrigi-los. Essa colaboração também auxilia para que os praticantes saibam de que forma o trabalho realizado por eles contribui para que as metas da Empresa sejam alcançadas.

Os artefatos que a Empresa possui também estão associados positivamente aos praticantes. Uma liderança sempre disponível para orientar e ajudar contribui não só para que as atividades ocorram conforme planejado, diminuindo assim o tempo dedicado às emergências, mas também permite que os funcionários conheçam mais a estratégia da empresa. A comunicação e o diálogo aberto entre liderança e liderados potencializam o fluxo de informações e a clareza delas, o que

facilita a compreensão, por parte dos funcionários, da estratégia da Empresa.

É possível inferir também que dentre os artefatos da Empresa, a liderança exerce um papel importante, o que é corroborado por Hofstede (1993, p. 89) quando diz que “a gestão é um fenômeno que não pode ser isolado de outros processos”. Schein (2009) complementa essa ideia quando afirma que os líderes servem de exemplo para seus funcionários, o que contribui para a sedimentação da cultura.

O mesmo ocorre em relação às crenças e valores, que também estão associados positivamente aos praticantes. É uma opinião validada na Empresa que, atingir os resultados contribui para o crescimento da Empresa; logo, os funcionários sentem-se estimulados a conhecer mais de seu próprio trabalho e a fazer conexões entre ele e a estratégia da Empresa, buscando compreender como suas atividades podem contribuir para o crescimento da organização.

Os pressupostos básicos também estão associados positivamente aos praticantes. É uma verdade indiscutível na Empresa que, todos conhecem os processos internos dela, o que facilita a compreensão de sua estratégia, considerando que o processo é um método para se alcançar tal estratégia. Assim, é possível afirmar que todos os aspectos da cultura estão positivamente associados aos praticantes.

A mesma análise pode ser feita em relação à execução da estratégia da organização. Embora a baixa distância do poder – caracterizada pelas conversas informais entre liderança e liderados, pela orientação clara dada pelos líderes e pela participação dos liderados na tomada de decisão – seja relacionada a apenas dois Princípios estratégicos, ambos apresentam relevância. A orientação dada pela liderança favorece a Melhoria Contínua, ou seja, contribui para que os funcionários utilizem parte do tempo para propor melhorias.

O mesmo ocorre em relação ao Envolvimento do Colaborador: ao participar da tomada de decisão junto à liderança, os liderados sentem-se reconhecidos. Os resultados da pesquisa mostram ainda que, a existência de recompensas para aqueles que apresentam bom desempenho também faz com que os praticantes se sintam reconhecidos. A existência de recompensas é uma ação simbólica que segundo Strickland e Thompson

(2000), sinaliza o comportamento e o desempenho que a empresa quer encorajar.

Quanto à aversão à incerteza, é possível inferir que ela é o aspecto da cultura que mais tem relação com a execução da estratégia: dos 8 Princípios propostos, a aversão à incerteza está associada a 5: Melhoria Contínua, Envolvimento do Colaborador, Transparência, Orientação por Processo e, Padronização. Essa relação pode ser explicada pois a cultura flexível da Empresa – caracterizada pela aceitação de novas ideias bem como a tolerância aos erros – permeia por toda a organização.

Embora o coletivismo – quando as necessidades coletivas são colocadas em primeiro plano – também esteja positivamente associado à execução da estratégia, é a característica cultural que apresentou menos relação com os Princípios estratégicos, sendo associada apenas à Prevenção de Falhas. Essa associação pode ser compreendida uma vez que, em grupo, é comum que as pessoas compartilhem ideias, o que favorece a prevenção de erros. A existência de cooperação na Empresa é outro aspecto da cultura que promove a execução da estratégia, conforme pontuado por Chia e Mackay (2007). Segundo eles, o resultado dessa interação é mais importante para a organização do que a execução individual da atividade.

Os artefatos que a Empresa possui – liderança se reunir frequentemente para planejar o futuro da empresa, liderança ajudar sempre que necessário, recompensas e promoções baseadas no desempenho – também estão associados positivamente à execução da estratégia. Dos 8 Princípios, os artefatos estão associados a 6, sendo os mais relevantes, a Melhoria Contínua e a Transparência. O artefato “recompensa” funciona como um estímulo para que os praticantes utilizem parte do tempo para propor melhorias, assim como criam a sensação de reconhecimento.

Hrebiniak (2006) comenta que uma das dificuldades para colocar a estratégia em prática pode ser causada pela falta de suporte da administração, o que não ocorre na Empresa, já que é visível que a liderança está disposta a orientar e a ajudar sempre que necessário. Segundo o autor, outro problema reside no fato dos gerentes executivos delegarem a execução aos funcionários que estão no nível mais baixo da hierarquia, o que também não ocorre na Empresa, considerando

que os procedimentos são cumpridos por todos independente do nível hierárquico.

O mesmo ocorre em relação às crenças e valores, que estão associados positivamente aos Princípios: dos 8 Princípios, as crenças e valores estão associadas a 7. À medida que as organizações tornam suas crenças e valores cada vez mais visíveis, mais entende-se que eles estão enraizados no comportamento organizacional (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). A Empresa possui duas crenças bem aceitas e legitimadas pelos membros (entender que atingir os resultados contribui para o crescimento e inexistência de punição). Para Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000), as empresas bem sucedidas são dominadas por valores que permeiam por toda a organização.

Nesse mesmo sentido, estão os pressupostos básicos, nível mais profundo da cultura. Os pressupostos da Empresa – representados (i) pelo conhecimento dos processos internos, por ela (ii) ser a melhor empresa do segmento, pelos (iii) procedimentos serem mais importantes que os resultados e por ela (iv) ser uma empresa muito organizada em seus processos e métodos – também contribuem positivamente para a efetiva execução da estratégia. Dos 8 Princípios, os pressupostos básicos estão associados a 7.

Outras características também evidenciam que a cultura da Empresa está associada positivamente à efetiva execução de sua estratégia. A existência de recompensas para aqueles que obtêm um desempenho satisfatório é uma das características que cria afinidade entre cultura e estratégia, como propõe Strickland e Thompson (2000). O fato dos procedimentos serem cumpridos por todos os níveis hierárquicos também está relacionado positivamente à execução conforme propõe Bossidy e Charan (2005) ao afirmarem que a empresa não pode honrar seus compromissos sem que os líderes pratiquem a execução.

Analisando a cultura da Empresa, nota-se que ela prioriza as atividades de longo prazo: as pessoas têm tempo para participar de reuniões/*workshops* que falem sobre os rumos da Empresa (longo prazo) mas não têm a mesma disponibilidade para analisar suas próprias tarefas nem para sugerir melhorias nelas (curto prazo). Essa característica, todavia, converge com uma característica bem evidenciada na visão da Empresa: o crescimento a longo prazo. Nota-se ainda que,

embora esteja localizada no Brasil, a Empresa não apresenta características culturais brasileiras, exceto pelo coletivismo. Dessa forma, é possível afirmar que as características européias (de cuja origem é a Empresa) permanecem sedimentadas.

É legitimado pelos praticantes que a Empresa permite a participação deles em eventos que falem sobre os rumos da organização. Nota-se ainda que os praticantes conhecem seu trabalho em profundidade, o que lhes permite reconhecer como ele está conectado à estratégia da empresa e como ele contribui para que as metas da empresa sejam alcançadas. Isso pode ser explicado pelo perfil dos respondentes, já que a maioria deles (52%) trabalha na organização há mais de dez anos. Considerando tais resultados, é possível afirmar que os praticantes se sentem participantes da execução da estratégia.

Quanto aos Princípios da Empresa, nota-se que alguns deles são bastante acentuados, considerando a maioria expressiva obtida nas respostas (acima de 60%). Assim como é reconhecido que a Empresa se preocupa com a Prevenção de Falhas, ou seja, ela faz esforços para tentar prever erros, há um interesse em manter a Padronização, isto é, a registrar as soluções que dão certo de forma que elas possam ser repetidas mais tarde.

O alto nível de concordância obtido indica que o Envolvimento do Colaborador também é um atributo fortemente reconhecido pelos funcionários. Nota-se que a Empresa pratica o reconhecimento, o que também cria o comprometimento neles. O mesmo ocorre em relação à Transparência: certifica-se que os procedimentos da Empresa são simples e diretos, a julgar pelo expressivo nível de concordância obtido.

6.2 LIMITAÇÕES

Quanto à amostra: embora a Unidade pesquisada contenha aproximadamente 3.200 funcionários, apenas 132 deles foram contatados. Caso não existisse a limitação de acesso, o questionário poderia ser disponibilizado aos demais funcionários, possibilitando assim, alcançar um número mais expressivo de respondentes.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado: como ainda não existe um instrumento validado que operacionalize a variável *execução da estratégia*, foi necessário criar um questionário na tentativa de atender a esse propósito. Os principais autores do tema, Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, foram contatados mas nenhum deles soube dar orientação de como fazer essa operacionalização. Assim, é possível dizer que o instrumento utilizado nesta pesquisa é pioneiro quando operacionaliza a variável *execução da estratégia*.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Triangular com outra técnica de pesquisa: neste estudo de caso, um instrumento de cunho quantitativo (questionário) foi utilizado, mas seria interessante também triangulá-lo com os dados obtidos por meio de um instrumento qualitativo, como por exemplo, a entrevista. Essa triangulação seria importante para tentar reduzir as limitações de cada uma das abordagens.

Comparar as respostas da liderança com os liderados: o que permitiria uma confrontação entre o discurso e a prática da organização. Por fim, outra recomendação seria comparar os dados obtidos nesta pesquisa com aqueles obtidos em outra unidade da Empresa, desde que de nacionalidade diferente (uma unidade dos Estados Unidos, por exemplo). Esse tipo de estudo permitiria a compreensão das diferenças de nacionalidade na interpretação da cultura, como propõe Hofstede. Essa

sugestão também converge com o que foi dito por Jarzabkowski (2004) quando afirma que, dentro de uma organização com vários negócios, pode se esperar que uma unidade difira da outra, em relação às suas práticas.

A **sétima** recomendação é realizar pesquisas que busquem descobrir como se formam os praticantes, já que há pouca literatura a respeito. A importância deles já é reconhecida, mas o processo pelo qual eles se desenvolvem ainda é obscuro.

Já as recomendações para a empresa também podem ser enumeradas. Durante a análise dos dados, foram encontradas algumas contradições entre as características da cultura da Empresa e seus Princípios estratégicos. As contradições mais frequentes referem-se à Melhoria Contínua: embora a Empresa preze pela Melhoria Contínua, ela não disponibiliza tempo para que os funcionários sugiram melhorias em suas atividades. Dessa forma, tem-se a **primeira** recomendação para a Empresa: reexaminar a definição desse e dos demais Princípios estratégicos e fazer eventuais ajustes, se necessário. Essas adaptações ajudariam a diminuir as discrepâncias atualmente existentes.

Ainda quanto aos Princípios estratégicos, há a **segunda** recomendação: adicionar indicadores a cada um deles, o que permitirá que os praticantes acompanhem o andamento das medidas.

Por fim, nota-se que alguns Princípios da Empresa são bem acentuados, isto é, foram reconhecidos pelos funcionários com um alto nível de concordância (acima de 60%), por isso não devem ser ignorados. São eles: a Prevenção de Falhas, a Padronização, o Envolvimento do Colaborador e a Transparência. Embora não esteja diretamente associado aos objetivos desta pesquisa, tem-se a **quarta** recomendação para a Empresa: utilizar a alta legitimidade deles para potencializar os resultados da Empresa.

REFERÊNCIAS

- [1]. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- [2]. AHMADI, S.A.A.; SALAMZADEH, Y.; DARAEI, M.; AKBARI, J. Relationship between organizational culture and strategy implementation:

typologies and dimensions. Global Business and Management Research: an international Journal, v.4, n.3/4, p.286-299. 2012.

- [3]. ALBINO, J. C. de A.; CARRIERI, A. de P.; GONÇALVES, C. A.; MUNIZ, R. M. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. Revista

Portuguesa e Brasileira de Gestão, p. 2-14, jan./jun. 2010.

[4]. ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 65-77, abr./maio/jun. 2003.

[5]. ALLIO, M. K. A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.

[6]. ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

[7]. ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

[8]. AUGUSTO, P.; WALTER, S. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no "strategizing" de uma organização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 10, n. 1/2, p. 102-111, jan./jun. 2011.

[9]. BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

[10]. BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P.; SEIDL, D. The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, Feb. 2007.

[11]. BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

[12]. BEER, M; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p. 29-40, July 2000.

[13]. BEYER, J; TRICE, H. Studying organizational cultures through rites and rituals. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 653-669, 1984.

[14]. BEYER, J; TRICE, H. How an organization rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, v. 15, n. 1, p. 5-24, 1987.

[15]. BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W.; TAMAYO, A. *Trabalho, cultura e organizações*. São Paulo: ANPEPP, 1996.

[16]. BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Esclavier, 2005.

[17]. BRAUNSTEIN, M.; TOMEI, P. A. *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo: Makron Books, 1993.

[18]. BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

[19]. CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate Culture and economic performance: a French Study. *Organization Studies*, v. 12, n. 1, p. 49-74, 1991.

[20]. CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Reading: Addison-Wesley, 1999.

[21]. CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.

[22]. CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

[23]. CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.

[24]. CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

[25]. CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy as practice perspective: discovering strategy in the logic for practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

[26]. CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F. Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, v. 51, n. 1, p. 301-309, 2008.

[27]. DAVIS, S.; SCHWARTZ, H. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, v. 10, n. 1, p. 30-48, July 1981.

[28]. DELONG, D.; FAHEY, L. How culture drives knowledge behaviors. Ernst and Young LLP. Working paper. Center for Business Innovation. CBI, 366, May 1997.

[29]. DIAS, F. *Manual técnico do formando: cultura na empresa*. Coleção Ferramentas para o Empreendedor. Edição ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Portugal, fev. 2008.

[30]. FISCHER, R. M.; FLEURY, M. T. L. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

[31]. FLEURY, M. T. L. *Cultura organizacional e estratégia de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.

[32]. FREEDMAN, M. Strategy execution: the genius is the implementation. *Journal of Business Strategy*, v. 24, n. 2, p. 26-31, Mar./Apr. 2003.

[33]. FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.

[34]. FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

[35]. GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

- [36]. GIDDENS, A. A constituição da sociedade. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- [37]. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [38]. GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 1, p. 109-122, 1996.
- [39]. HAIR, J. F. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [40]. HANDY, C. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. 2. ed. São Paulo: Saraiva/Senac, 1994.
- [41]. HOFSTEDE, G. Culture consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.
- [42]. _____. Culture and organizations: software of the mind. London: McGraw-Hill, 1991.
- [43]. _____. Cultural constraints in the management theories. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.
- [44]. _____. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, v. 19, n. 3, p. 477-492, 1998.
- [45]. HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 286-316, June 1990.
- [46]. HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução da estratégia bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [47]. JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices in use. *Organization Studies*, v. 24, n. 4, p. 529-560, 2004.
- [48]. JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L.; WHITTINGTON, R. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, p. 396-409, Dec. 2003.
- [49]. JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. Strategy as practice: a review and future directions for the field. *International Journal of Management Review*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- [50]. JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, v. 6, n. 1, p. 101-106, 2008.
- [51]. JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.
- [52]. JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: research directions and resources. UK: Cambridge University Press, 2007.
- [53]. JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3-22, Jan. 2003.
- [54]. _____. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: EGOS Colloquium, Slovenia, 2004.
- [55]. JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. Explorando a estratégia corporativa: textos e casos. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [56]. KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [57]. KICH, J.; PEREIRA, M. F. A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 8, n. 2, p. 58-79, jul./dez. 2009.
- [58]. _____. Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. v. 2. São Paulo: Atlas, 2011.
- [59]. _____. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Caderno EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011.
- [60]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [61]. LI, Y.; GUOHUN, S.; EPPLER, M. Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation. Institute for Corporate Communication.
- [62]. LIMA, J.; TURETA, C. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 6, p. 76-108, nov./dez. 2011.
- [63]. MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2. Ed. São Caetano do Sul: Editora Difusão. 2008.
- [64]. MARTIN, K. L.; NEILSON, G. L.; POWERS, E. The secrets to strategy execution. *Harvard Business Review*, p. 61-70, June 2008.
- [65]. MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [66]. MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management, USA*, v. 5, p. 1-67, 1988.
- [67]. _____. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.

Strategic Management Journal, v. 11, n. 1, p. 171-196, 1991.

[68]. OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

[69]. PAROUTIS, S.; PETTIGREW, A. Strategizing in the multi business firm: strategy teams as multiple levels and over time. Human Relations, v. 60, n. 1, p. 99-135, 2007.

[70]. PEREIRA, M. F. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[71]. PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. Administrative Science Quartely, v. 4, n. 4, p. 570-581, 1979.

[72]. PORTER, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

[73]. RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[74]. SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experiend and strategists everyday efforts to shape strategic direction. Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 141-174, Jan. 2003.

[75]. SANTOS, N. M. B. F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena, São Paulo: Stiliano, 2000.

[76]. SCHAAP, J. Strategy implementations: can organizations attain outstanding performance? Strategic Management Review, v. 6, n. 1, p. 98-121, 2012.

[77]. SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

[78]. SCHNEIDER, W. E. Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. Strategy and Leadership, MCB University Press, p. 24-29. Jan. 28, 2000.

[79]. SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. Administrative Science Quartely, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

[80]. SROUR, H. Poder, cultura e ética nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

[81]. STRICKLAND III, A. J.; THOMPSON JR., A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

[82]. TAVARES, M. das G. de P. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

[83]. TROMPENAARS, F. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

[84]. TUPINAMBÁ, A. C. R. A influência de fatores culturais e sócio-econômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 2, n. 2, p. 85-114, jul./dez. 2002.

[85]. WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. Journal of Management Studies, v. 29, n. 6, p. 693-712, Nov. 1992.

[86]. _____. Strategy as practice. Strategy at the leading edge new research e conference reports. Long Range Planning, Elsevier, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

[87]. _____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. Strategic Organization, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

[88]. _____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

[89]. _____. Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, May 2006.

[90]. YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Capítulo 9

CIDADE EDUCADORA E GESTÃO DEMOCRÁTICA DA CIDADE: REALIDADE QUANDO?

Alexandre de Freitas Carneiro

Viviana da Silva Pereira

Marise Schadeck

Alexandre Leonardo Simões Piacentini

Marcos Tadeu Simões Piacentini

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a percepção dos conselhos gestores de educação e dos gestores escolares do município de Vilhena, Rondônia, em relação aos princípios da Cidade Educadora e da gestão democrática. Pretende-se, assim, traçar um diagnóstico sobre o potencial de aplicação do movimento Cidade Educadora no município. O método utilizado foi a pesquisa de campo, com abordagem mista. Para a análise, foram utilizados formulários com questões dicotômicas de escala aberta. Foi analisada a percepção de 43 respondentes, sendo nove conselheiros e 34 gestores escolares. Portanto, conclui-se que no município há um despertar para uma gestão democrática, no entanto certa falta de conhecimento por parte dos conselheiros entrevistados sobre o tema. Não tem projeto de Cidade Educadora, mas têm condições de implantar este movimento e de promover uma sociedade mais participativa. O estudo contribuiu para a criação de um instrumento de pesquisa conjunto para estudos empíricos e práticos na cidade, no tema sobre Cidade Educadora e a Gestão Democrática da Cidade. A pesquisa é de interesse para gestores públicos, para conselheiros gestores, em especial os de educação, pesquisadores de educação, e para a sociedade em geral, com vistas à devida instrumentalização do controle social.

Palavras-chave: Cidade Educadora; Gestão Democrática; Estatuto da Cidade.

1 INTRODUÇÃO

O movimento Cidade Educadora iniciou-se nos anos de 1990, na Espanha, durante o I Congresso Internacional de Cidades Educadoras (AEITA; ZUIN, 2012). Por essa altura, os profissionais da educação começaram a perceber que a escola, sozinha, não poderia dar resposta a todas as demandas do mundo contemporâneo. O objetivo da Cidade Educadora é que as pessoas aprendam não apenas com as escolas e a família, mas também com a cidade, a partir de uma troca de experiências enriquecedora (AEITA; ZUIN, 2012). Trata-se, assim, de uma iniciativa recente, cujos impactos ainda não foram suficientemente estudados.

Nos 20 princípios do movimento, está incluído o direito à participação social, o que se harmoniza com teor do capítulo IV do Estatuto da Cidade, intitulado “Gestão Democrática da Cidade”, que normatiza a participação democrática na elaboração dos Planos Plurianuais, da Lei de Diretrizes e do Orçamento Anual dos municípios. O princípio constitucional da participação popular é o elo entre os princípios da Cidade Educadora e da gestão democrática da cidade.

A partir da década de 1990, verificou-se um crescente aumento da participação por parte da sociedade nos assuntos políticos, o que fez com que os gestores públicos procurassem mecanismos de transparência na aplicação dos recursos públicos (SILVA; PEREIRA; ARAÚJO, 2014). No Estatuto da Cidade, existe um capítulo específico intitulado “Gestão Democrática da Cidade”. Também no final dos anos 1990, houve uma redistribuição significativa de recursos, competências e responsabilidades para os governos subnacionais, estados e municípios. Esta descentralização ocorreu nas políticas de carácter social, incluindo a educação, de modo que a estrutura organizacional do Sistema de Proteção Social Brasileiro foi sendo profundamente redesenhada (ARRETCHE, 2011). Isso aumenta a responsabilidade dos municípios e demanda pesquisas específicas sobre essa nova realidade brasileira.

Este estudo reveste-se de importância uma vez que boa parte da sociedade não tem conhecimento sobre os direitos dos cidadãos, principalmente em relação à educação. Para além disso, a responsabilidade pela educação das crianças e jovens não se restringe apenas aos professores e ao Estado; ela é da sociedade em geral. São necessários novos

estudos sobre esta área também porque a lei federal do Estatuto da Cidade é uma iniciativa recente (VILLAR, 2007).

A questão de pesquisa deste artigo é a seguinte: qual é a percepção dos conselhos gestores de educação e dos gestores escolares do município de Vilhena, estado de Rondônia, em relação à gestão democrática da cidade, aos princípios da Cidade Educadora e à participação popular? O objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos conselhos gestores de educação e dos gestores escolares do município quanto aos princípios da Cidade Educadora e da gestão democrática da cidade. Especificamente, este estudo visa a: a) enumerar os princípios norteadores da Cidade Educadora; b) analisar o Estatuto da Cidade, especificamente quanto à gestão democrática e à participação popular; c) construir um *checklist* para analisar a percepção dos conselhos gestores de educação e dos gestores escolares em relação à Cidade Educadora e ao Estatuto da Cidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CIDADE EDUCADORA

O movimento Cidades Educadoras, de acordo com Morigi (2016), é um projeto que centraliza os municípios, buscando melhorar a formação das crianças e dos jovens, promovendo mais oferta de programas e de serviços sociais, culturais e, principalmente, educativos e, consequentemente, oferecendo uma qualidade de vida melhor para os habitantes dos centros urbanos. O movimento define-se como uma organização cujos membros são cidades engajadas em projetos para melhoria de vida de seus cidadãos (AEITA; ZUIN, 2012).

De acordo com Aeita e Zuin (2012), a Cidade Educadora foi oficializada em 1994 como associação internacional, criada no 3.º Congresso das Cidades Educadoras, realizado em Bolonha. Essas autoras definem o movimento como sendo a integração da oferta de atividades sociais e culturais para potencializar a capacidade educativa, formal e informalmente, dos centros urbanos. No I Congresso das Cidades Educadoras, foi redigida a Declaração de Barcelona e a Carta das Cidades Educadoras e, em fevereiro de 2000, 139 eram as cidades subscritas (VILLAR, 2007).

Conforme afirma Morigi (2016), os princípios mostrados no quadro abaixo foram

considerados essenciais para a construção de uma Cidade Educadora. Esses princípios estão baseados na Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948), no Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais

e Culturais (1966), na Declaração Mundial da Educação para Todos (1990), na Convenção nascida da Cimeira Mundial para a Infância (1990) e na Declaração Universal sobre Diversidade Cultural (2001).

Quadro 1 - Princípios da Carta da Cidade Educadora.

Princípios	Descrição
1	Todos os habitantes de uma cidade terão o direito de usufruir, em condições de liberdade e igualdade, dos meios e oportunidades de formação, desenvolvimento pessoal e entretenimento que a cidade oferece.
2	Os municípios deverão promover com eficácia as competências que lhes são atribuídas em matéria de educação.
3	A cidade deverá encarar as oportunidades de formação de modo global.
4	Os responsáveis pela política municipal de uma cidade deverão possuir informações atualizadas sobre as situações e as necessidades de seus habitantes.
5	Deverá conhecer, encorajar a inovação, o desenvolvimento da ação formativa que se realiza nos centros de ensinos estruturados da sua cidade.
6	A cidade avaliará os impactos das ofertas culturais, recreativas, informativas e outras, na qual as crianças e jovens recebam sem mediação alguma.
7	A cidade deverá promover projetos para desenvolvimento pessoal, social, moral e cultural de toda a população.
8	A cidade deverá promover aos pais uma formação que lhes permita auxiliar seus filhos a crescer e utilizar a cidade num espírito de respeito mútuo.
9	A cidade deverá oferecer aos seus habitantes a possibilidade de ocupar um lugar na sociedade; aconselhá-los sobre a sua orientação pessoal e profissional e facultar sua participação nas atividades sociais.
10	A cidade deverá reconhecer os mecanismos de exclusão e marginalização que as afetam e as formas de que se revestem, e desenvolver intervenções compensatórias adequadas.
11	As intervenções destinadas a corrigir as desigualdades podem assumir múltiplas formas, mas deverão partir de uma visão global que satisfaça tanto a seus interesses, quanto o conjunto de direitos comuns a todos.
12	A cidade deverá estimular o associativismo, com objetivo de formar os jovens para a tomada de decisões.
13	A cidade deverá ensinar os seus moradores a informar-se, formar na informação.
14	A cidade deverá deixar disponível para as crianças um lugar de informação, e de auxílio, especializados e se necessário um conselheiro.
15	A cidade deverá encontrar, preservar e apresentar sua identidade pessoal.
16	O crescimento e a transformação da cidade devem estar em sincronia com os símbolos e referências do passado da cidade.
17	A cidade deverá garantir a qualidade de vida de seus moradores e manter um meio ambiente saudável.
18	O município incentivará a liberdade e a diversidade cultural.
19	Todos os moradores têm o direito de participar da formação dos programas educativos e dos valores e as práticas de cidadania democrática.
20	Uma cidade educadora não isolará as gerações.

Fonte: Morigi, 2016, pág. 177-181.

A Carta das Cidades Educadoras define que a cidade só será educadora quando reconhecer,

exercitar e desenvolver não apenas suas funções tradicionais, mas quando se

preocupar ativamente com a formação e o desenvolvimento de todos os seus habitantes – a começar pelas crianças e pelos jovens (MORIGI, 2016).

Para Aieta e Zuin (2012), o número de cidades que estão se integrando à Associação Internacional de Cidades Educadoras (Aice) está cada vez maior. Há cidades de todos os cantos do mundo, de todas as dimensões, partilhando os princípios da Carta de Cidades Educadoras. No Brasil, segundo os dados fornecidos na página da Aice brasileira, as cidades associadas são: Belo Horizonte, Caxias do Sul, Itapetininga, Jequié, Porto Alegre, Santiago, Santo André, Santos, São Bernardo do Campo, São Carlos, São Paulo, São Pedro, Sorocaba e Vitória.

Zitkoski (2005) defende que a Cidade Educadora implica uma revisão da própria existência humana em sociedade, visando a uma vida feliz, com mais harmonia tanto com a natureza, quanto com as pessoas. Esse autor elenca algumas características fundamentais do movimento, em prol de uma cidadania emancipatória: a) a Cidade Educadora enquanto visão ampla de educação; b) a participação cidadã na vida da cidade; c) a Cidade Educadora implica inovar. É necessária uma educação para uma nova democracia, pois a democracia meramente participativa está em crise (ZITKOSKI, 2005).

Paetzold (2006), em seu artigo sobre este tema, menciona que a cidade com todo seu espaço pode se tornar potencialmente educativa; portanto, a educação não é só escolar e institucional, mas se dá por meio da criatividade das pessoas, da vontade de repensar a existência em sociedade, da participação de todos. Simões (2010) reafirma que uns dos objetivos da Cidade Educadora é que os governos locais procurem desenvolver, por meio de seus recursos, projetos para a formação social e cidadania dos cidadãos, tendo um cuidado especial com os jovens. A aprendizagem deve ser para toda a vida (SIMOES, 2010).

Outra aspecto da Cidade Educadora é apresentado por Vieira e Aquino (2015): a educação deixa de ser vista como um dever apenas do Estado e passa-se a priorizar também o papel da sociedade. Segundo esses autores, a formação dos cidadão transforma-se, assim, em direito social e, também, em uma responsabilidade civil.

Campo (2009) afirma que a Cidade Educadora é um novo paradigma, um projeto que envolve

os departamentos dos governos locais e a sociedade civil e que deve garantir que as informações e os conhecimentos sejam acessíveis a todos os moradores, independentemente da idade e das condições sociais ou econômicas, não havendo, assim, exclusão. Salcedo (2008) apresenta alguns conceitos de Cidade Educadora: trata-se de uma proposta que forma professores com valores éticos, culturais e políticos, facilitando a democratização. Em suma, a Cidade Educadora faz um exercício para humanizar a cidade e os cidadãos e, segundo uma outra visão, é levado em consideração o que cada um pensa e está fazendo por sua cidade.

2.1.1 A EXPERIÊNCIA DE PORTO ALEGRE

Segundo Morigi (2016), Porto Alegre está entre as Cidades Educadoras que se destacam há mais de uma década. A ONU apontou a capital rio grandense como a metrópole número 1 em qualidade de vida do Brasil, tendo uns dos 40 melhores modelos de gestão pública democrática pelo seu Orçamento Participativo e um dos melhores Índices de Desenvolvimento Humano.

Um trabalho realizado desde 2003 pela Secretaria Municipal de Administração da prefeitura de Porto Alegre mostra que, localmente, o espaço de aprendizagem vai além das salas das escolas e está também em todos os espaços de diálogo que a cidade oferece (JACHETTI, 2004). Nesse ano, foi implantada ainda a experiência do Coletivo de Gestão Interna, em conjunto com os servidores, que se estendeu às demais secretarias, no que foi denominada de “Administração Popular” (JACHETTI, 2004).

Essa Administração Popular, de acordo com Vilar (2004), é pedagógica e visa a um aprendizado da população. Os principais problemas municipais a serem enfrentados não serão solucionados apenas pelo gestor público, que vê, assim, compartilhadas as suas responsabilidades administrativas. Para Vilar (2004, p. 74),

esta consciência cidadã precisa, para existir e desenvolver-se, de redes de participação e de comunicação, que possibilitem a formação de sínteses, oriundas da reflexão da prática cotidiana, elevadas a uma condição mais universal no âmbito político da urbe, respeitando as diferenças e o conjunto de crenças e hábitos culturais de cada grupo social pertencente à cidade.

Segundo Gadotti (2006), foi em Porto Alegre que nasceu o fórum Social Mundial, que integrou e deu partido a ao movimento Cidade Educadora desde 2001, dando início a uma nova caminhada. Porto Alegre destaca-se como Cidade Educadora pelos seus projetos, que integram várias secretarias com o objetivo de atender e mobilizar a sociedade em relação à construção de uma cidadania participativa e emancipatória (ZITKOSKI, 2005).

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA CIDADE E PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO

Pelo menos duas correntes da teoria democrática fornecem amparo ao princípio da participação (ampliação dos espaços decisórios): a de democracia deliberativa e de democracia participativa (GOULART; TERCI; OTERO, 2015). Para Benvenuto (2015), a participação da população é essencial para atingir os objetivos da cidade. Por meia dessa participação, poderão se desenvolver ações globais, atividades sociais e educacionais e outras necessidades de seus municípios. Segundo o que consta nas diretrizes legais da Constituição Federal de 1988, na Lei Federal n.º 10.257/01 e no Estatuto da Cidade, a participação popular é condição obrigatória para a aprovação, na câmara municipal, da proposta do Plano Plurianual, das leis das diretrizes orçamentárias e do orçamento anual. Assim, devem ser realizados audiências, debates e consultas públicas. Conforme o entendimento de Hamel (2009, p. 139-140),

É muito importante o princípio da participação frente às questões requerentes ao planejamento, fiscalização e execução dos instrumentos inseridos no contexto da urbanização pelo Estatuto das Cidades também merece destaque no que diz respeito

às políticas públicas, uma vez que os próprios afetados pelas normas podem contribuir na sua formalização, maior será o alcance do instrumento normativo.

Em muitos casos, a população tende a não se envolver com as políticas públicas, deixando tudo a cargo das autoridades responsáveis, o que é ruim, pois os mais afetados com as decisões que serão tomadas são os próprios cidadãos. A gestão democrática da cidade consta no Capítulo IV do Estatuto da Cidade, nos artigos 43 a 45, com destaque para:

Art. 43. Para garantir a gestão democrática da cidade, deverão ser utilizados, entre outros, os seguintes instrumentos:

[...] II – debates, audiências e consultas públicas;

Art. 44. No âmbito municipal, a gestão orçamentária participativa de que trata a alínea f do inciso III do art. 4.º desta Lei incluirá a realização de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e do orçamento anual, como condição obrigatória para sua aprovação pela Câmara Municipal.

Esses artigos determinam que o Poder Público deverá abrir espaço para que as políticas urbanas sejam discutidas pela sociedade civil, valorizando a participação social na gestão pública, seja na educação ou em outras áreas. Na proteção social, há a ideia de que o estado e a sociedade têm a responsabilidade pela formulação, pelo financiamento, pelo atendimento e pelo controle das políticas sociais (PASTORINI; GALIZIA, 2012).

No quadro 2, apresentam-se o conceito, a crítica e os instrumentos da gestão democrática da cidade.

Quadro 2 – Gestão democrática da cidade: conceito, crítica e instrumentos.

Conceito	Crítica
Significa a coordenação e o planejamento das atividades urbanísticas, incluindo-se aí a administração dos problemas e interesses urbanos mediante ações implementadas pelo Poder Público para atendimento aos verdadeiros anseios das comunidades locais, obtidos por meio de debates, consultas e audiências públicas, em permanente regime de parceria para a harmonização dos interesses público e privado existentes na cidade.	Não é realmente tarefa simples a de acostumar governos e comunidades a tal participação. Mas tudo depende do esforço e do interesse da Administração em educá-los para tal pretensão.
Instrumentos	
São os mecanismos jurídicos e administrativos necessários a permitir a participação popular no processo de planejamento urbanístico municipal. São aqueles do art. 43 do Estatuto da Cidade:	
I – órgãos colegiados de política urbana, nos níveis nacional, estadual e municipal;	
II – debates, audiências e consultas públicas;	
III – conferências sobre assuntos de interesse urbano, nos níveis nacional, estadual e municipal;	
IV – iniciativa popular de projeto de lei e de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano.	

Fonte: Adaptado a partir de Carvalho Filho, 2013, p. 387-388 e 399.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), criado pelo Decreto n.º 5.378/05, no artigo 2.º, inciso V, ordena “promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética”. Portanto, o governo tem o dever de incentivar a democracia, a participação da sociedade, a transparência e a ética.

Segundo Gohn (2011, p.110), “a exigência de uma democracia participativa deve combinar lutas sociais com lutas institucionais, e a área de educação é um grande espaço para essas ações, via participação nos conselhos”. Nesse contexto, a educação deve ser o foco; devem-se trabalhar as lutas tanto sociais, quanto institucionais, que devem estar em sincronia, para se alcançar o objetivo da democracia participativa. Ainda no entendimento de Gohn, a reconstrução da teoria democrática, na concepção participativa, parte da esfera pública onde há a interação entre os diversos grupos da sociedade como entidades, movimentos sociais, associações e outros, com o intuito de debaterem os problemas coletivos da sociedade.

Gomes (2015) define “conselho gestor” como um colegiado municipal formado por poucos representantes do governo e da sociedade, devidamente designados pelo gestor, e que serão responsáveis por uma determinada gestão, como disso são exemplos os conselhos gestores de educação. Os conselhos gestores são agentes apoiadores das municipalidades, pois viabilizam a participação cidadã e espaços de decisões

políticas, criando mecanismos sobre a gestão e as prestações de contas (DIAS; VASCONCELOS, 2015). Esses conselhos são exemplos de democracia participativa, que facultam uma participação mais efetiva de cidadãos a espaços de decisão e de acompanhamento das ações municipais (CHRISPINO, 2016).

Um estudo realizado por Hernandez-Sanches et al. (2018) apresentou o Comportamento Organizacional de Cidadania (COC) como um modelo de participação expresso pelo diálogo. O objetivo do estudo foi associar os princípios do COC com os construtos de participação, organização e comunidade no intuito de encontrarem elementos comuns que favorecessem disseminação do conhecimento entre as pessoas e/ou envolvidos, não apenas dentro de uma empresa/organização, mas também em toda a comunidade através do diálogo. Os autores concluíram que o COC facilita a participação, pois ela é entendida como um processo relacional, baseado na interação entre os indivíduos (HERNANDEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Dias e Vasconcelos (2015) relatam que tal participação somente será eficaz se os membros forem conhecedores das funções gerais dos sistemas. Os representantes devem ter igualdade de participação e acesso aos órgãos públicos. Cada vez mais, os Conselheiros Municipais devem ter conhecimento contábil para poderem requisitar e fazer uso dessas informações da melhor forma (DIAS; VASCONCELOS, 2015).

O princípio da participação consta também no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) e na Comissão das Comunidades Europeias (MATOS; DIAS, 2013). O Pnud considera que a boa governança é participativa, transparente e responsável e identifica outras nove características (MATOS; DIAS, 2013). Para a Comissão das Comunidades Europeias, a boa governança baseia-se em cinco princípios, entre os quais está o da participação (MATOS; DIAS, 2013).

O reforço da participação criará, seguramente, uma maior confiança no resultado final e nas instituições que produzem as políticas. A participação depende, principalmente, da utilização, por parte das administrações centrais, de uma abordagem aberta e abrangente, no quadro do desenvolvimento e aplicação das políticas da União Europeia (MATOS; DIAS, 2013, p. 38).

Osborne e Gaebler (1994) descrevem dez princípios que levariam a uma “reinvenção do governo” e deixam claro que a melhoria do serviço público está em o governo convidar a comunidade para participar da sua gestão. Um dos princípios dessa reinvenção é o do “Governo Descentralizado”. Para Osborne e Gaebler (p. 286), “a Administração Participativa está se disseminando, inclusive no campo da educação pública”. Para esses autores, as formas e técnicas da Administração Participativa (p. 290-291) são as seguintes: Círculos de Qualidade, Comitês Trabalho – Administração, Programas de Desenvolvimento Funcional, Pesquisa de Opinião, Avaliação dos Administradores pelos Empregados, Políticas de Invenção, Campanhas de Inovação e Programas de Premiação.

A Carta Iberoamericana de Governo Aberto (CIGA, 2016) classifica a participação cidadã como um dos pilares do Governo Aberto, participação que permite a construção das políticas públicas e a capacidade de monitoramento e controle. Kleba e Wendhausen (2012, p. 41) consideram a participação social como força motriz que permite agregar parceiros, que, ao vivenciarem experiências de empoderamento, qualificam o processo de democratização da sociedade, possibilitando transformações nas condições sociais e contribuindo à construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A POLÍTICA DELIBERATIVA DE HABERMAS

Importa contextualizar, na política e gestão pública contemporânea, as teorias da razão comunicativa e da esfera pública de um dos intelectuais mais influentes contemporâneos: o filósofo alemão Jürgen Habermas. Considerado reconstrutor da concepção de democracia deliberativa (WERLE, 2013), ele introduz a aplicação de sua teoria com base na sua obra em dois volumes *Teoria da Ação Comunicativa* (HABERMAS, 2012, vol. I; vol. II). A sua Teoria do Agir Comunicativo (TAC) tem sido analisada sob diferentes enfoques: o social, o político e o democrático (WERLE, 2013).

Em Habermas, “percebe-se como a esfera pública desempenha uma função de integração social, constituindo-se como espaço de convivência e de relações intersubjetivas de reconhecimento recíproco” (WERLE, 2013, p. 159). Pela TAC, o homem tem capacidade de agir, de usar a linguagem (discurso) para alcançar o consenso e evitar a coerção nas questões sociais. Deve, assim, vigorar a participação cidadã, social, ativa, em relação à coisa pública. O conceito central da teoria da democracia ou da política deliberativa é o princípio de um uso público da razão (WERLE, 2013).

Segundo Gonçalves (1999, p. 129), Habermas distingue dois âmbitos do agir humano: o trabalho e a interação social. Por “interação”, Habermas entende a esfera da sociedade em que normas sociais se constituem a partir da convivência entre sujeitos, capazes de comunicação e ação. Na ação comunicativa, as pessoas se interagem por meio do discurso (situação linguística ideal), se organizam socialmente, livremente, com participação dos atores em situação simétrica (GONÇALVES, 1999). Na esfera pública, segundo Habermas, o debate deve ir além do diálogo; trata-se, antes, de “um espaço em que os indivíduos compartilham suas afirmações e objeções, caminhando para posicionamentos que realmente contribuam para a busca de soluções à vida pública” (CEZAR *et al*, 2015, p. 4). No entanto, ainda para Habermas, “na ‘era das comunicações’, vivemos um grande déficit da verdadeira comunicação, cultivada no *face to face* do encontro solidário e interativo entre as pessoas” (ZITKOSKI, 2005, p.182). Na era da tecnologia e das redes sociais, sua utilização está mais para entretenimento e pouco para as ações sociais, para a

organização. Segundo Habermas (2014, p. 97-98),

Apenas à luz da esfera pública manifesta-se tudo o que é, tudo que se faz visível a todos. No diálogo dos cidadãos uns com os outros, as coisas vêm à linguagem e adquirem forma; na disputa dos iguais uns com os outros, os melhores se destacam e conquistam sua essência – a imortalidade da glória. [...] Não obstante, a esfera pública continua a ser como sempre um princípio organizador de nossa ordem política.

Nesse contexto, o princípio da participação popular, segundo as teorias habermasianas, pode servir de suporte para uma gestão democrática participativa nos municípios, com base na Constituição Federal, seja por meio da participação na gestão das políticas de educação e de saúde, de seguridade social (BRASIL, 2015, art. 194), de assistência social (BRASIL, 2015, art. 204) ou dos programas de assistência à saúde da criança e do adolescente (BRASIL, 2015, art. 227), com base no Estatuto da Cidade (Lei n.º 10.257/01, art. 43 a 45, referentes à gestão democrática da cidade), e com base nos princípios da cidade educadora.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

Vergara (2016) propôs dois critérios para a definição do tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. A presente pesquisa classifica-se quanto aos fins como exploratória e aplicada e, quanto aos meios, como pesquisa de campo. A abordagem é mista, mas com predominância do tipo qualitativa. Justifica-se uma abordagem predominantemente qualitativa pelo fato de a preocupação ser a interpretação, em vez da de medição (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

3.2 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário a partir dos princípios da Cidade Educadora e da gestão democrática de cidade, tratada no capítulo IV do Estatuto da Cidade. O princípio da participação popular é o tema comum entre esses tópicos. Na estrutura do questionário, constaram três blocos com questões dicotômicas, de escalas e uma aberta. A escala de Likert foi de cinco pontos do tipo “Concordo Totalmente” a “Discordo Totalmente”. O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste no Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, em dezembro de 2016. Uma vez que não foram apontadas dúvidas ou problemas de formulação, o questionário foi então aplicado aos participantes da pesquisa. Para a análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva (frequência absoluta e relativa) e o teste qui-quadrado para apoiar a interpretação dos resultados (VERGARA, 2016).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O município conta com dez conselhos sociais. Os conselhos municipais do setor de educação são de três, como consta na tabela 1, cujos dados obtiveram-se em consulta à Prefeitura Municipal de Vilhena (PMV). A escolha dos conselhos de educação justifica-se, segundo Gohn (2011), pois os conselhos gestores na área educacional são inovações recentes e constituem um espaço real de participação ainda não apropriado pela população. Esses conselhos são “estratégicos para desenvolvimento social no século XXI e para a qualidade de vida das cidades” (GOHN, 2011, p.103). Na tabela 1, são apresentados dados relativos aos conselhos municipais da área de educação de Vilhena.

Tabela 1 – Conselhos municipais na área de educação em Vilhena (titulares e suplentes).

Conselhos		Membros
1	Conselho Municipal de Alimentação Escolar – CAE	14
2	Conselho Municipal de Educação – CME	18
3	Conselho Municipal do Fundo de Manutenção e desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB	22
Total previsto de respondentes		54

Fonte: PMV, 2016.

Também compuseram a população do estudo os gestores e supervisores de escolas municipais urbanas, conforme mostra tabela 2.

Os dados foram obtidos na Secretaria da Educação, por meio de uma lista das escolas da rede municipal de ensino.

Tabela 2 – Gestores das escolas da rede municipal de ensino.

Escolas da rede municipal de ensino (urbanas)	
Servidores	Quantidade
Diretores	38
Supervisores	24
Total	62

Fonte: PMV, 2016.

Dessa forma, a população compreendeu um total de 116 respondentes e uma amostra que se caracterizou por acessibilidade (VERGARA, 2016), pois se obteve um quantitativo de 43 questionários respondidos - nove dos conselheiros e 34 dos gestores da educação. A média de devolução esteve acima de 25%, o que está de acordo com Marconi e Lakatos (2009).

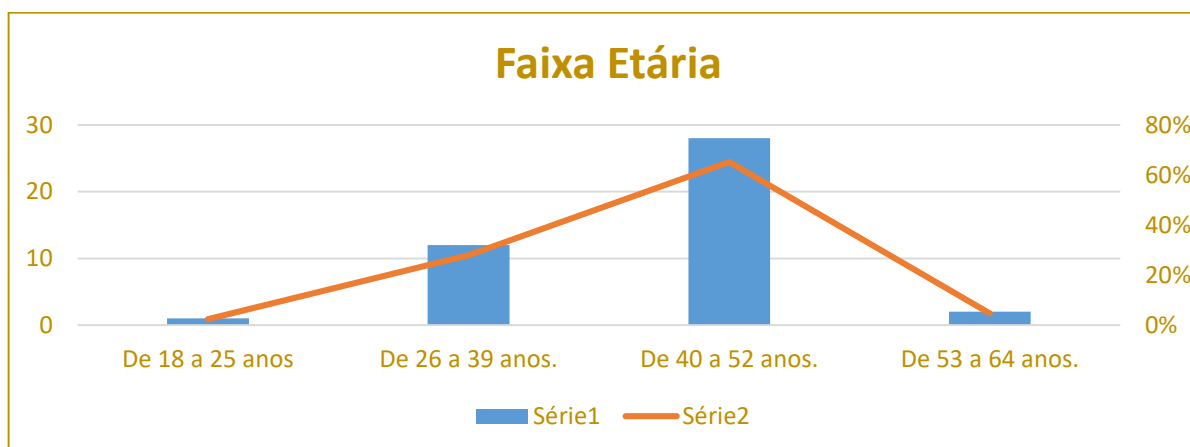
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 DADOS DOS RESPONDENTES

A maioria dos respondentes (86%) é do gênero feminino, sendo apenas 14 do gênero masculino. Quanto ao grau de escolaridade, 86% dos gestores da educação que participaram do estudo possuem uma pós-graduação, 9% possuem Ensino Superior e 5% ensino médio completo. Percebe-se que a maioria dos respondentes tem um bom grau de escolaridade.

No gráfico a seguir, é apresentada a faixa etária dos respondentes.

Gráfico 1 – Faixa etária.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme mostra o gráfico, a maioria dos respondentes apresenta entre 40 a 52 anos, compreendendo 65% dos respondentes. Entre os entrevistados, 84% não possui conhecimento dos 20 princípios da Cidade Educadora, um número bastante expressivo. Um dos respondentes comentou que “total conhecimento não, mas já ouvir falar em alguns lugares”. Já em relação à gestão democrática da cidade, conforme consta no Estatuto da Cidade, 70% dos respondentes disseram não a conhecer. Vale ressaltar, assim, a importância do estudo sobre este

tema, pois são poucos os que têm um breve conhecimento tanto do princípio da cidade educadora quanto da gestão democrática.

4.2 PERCEPÇÕES QUANTO AOS PRINCÍPIOS DA CIDADE EDUCADORA

A tabela 3 foi elaborada com base nos 20 princípios da Cidade Educadora e foi aplicada aos respondentes para se analisar o potencial da aplicação dos princípios do movimento no município de Vilhena.

Tabela 3 – Princípios da Cidade Educadora.

Ordem	Princípios da Cidade Educadora	CT	CP	I	DP	DT	χ^2
1	Todos os habitantes da cidade usufruem, em condições de liberdade e igualdade, dos meios e oportunidades de formação, desenvolvimento pessoal e entretenimento que a cidade oferece.	60%	19%	0	12%	9%	147,16
2	A cidade promove com eficácia as competências que lhes são atribuídas em matéria de educação.	7%	65%	5%	14%	9%	148,74
3	A cidade encara as oportunidades de formação de modo global.	2%	58%	12%	23%	5%	146,56
4	Os responsáveis pela política municipal da cidade possuem informações atualizadas sobre as situações e as necessidades de seus habitantes.	14%	49%	7%	21%	9%	142,56
5	A cidade conhece, encoraja a inovação, o desenvolvimento da ação formativa que se realiza nos centros de ensino estruturados da cidade.	12%	44%	14%	28%	2%	142,19
6	A cidade avalia os impactos das ofertas culturais, recreativas, informativas e outras, na qual as crianças e jovens recebam sem mediação alguma.	7%	21%	44%	12%	16%	141,21

(continuação...)

Ordem	Princípios da Cidade Educadora	CT	CP	I	DP	DT	χ^2
7	A cidade promove projetos para desenvolvimento pessoal, social, moral e cultural de toda a população.	9%	51%	9%	23%	7%	143,53
8	A cidade promove aos pais uma formação que lhes permita auxiliar seus filhos a crescer, e utilizará a cidade num espírito de respeito mútuo.	2%	16%	40%	7%	35%	142,33
9	A cidade oferece aos seus habitantes a possibilidade de ocupar um lugar na sociedade; aconselhá-los sobre a sua orientação pessoal e profissional e faculta sua participação nas atividades sociais.	2%	26%	30%	23%	19%	139,58
10	A cidade reconhece os mecanismos de exclusão e marginalização que a afeta e as formas de que se revestem, e desenvolve intervenções compensatórias adequadas.	9%	23%	21%	40%	7%	140,51
11	A cidade, nas intervenções destinadas a corrigir as desigualdades podem assumir múltiplas formas, mas deverão partir de uma visão global que satisfaça tanto a seus interesses quanto do conjunto de direitos comuns a todos.	35%	28%	14%	19%	5%	140,00
12	A cidade estimula o associativismo, com objetivo de formar os jovens para a tomada de decisões.	5%	49%	14%	16%	16%	142,47
13	A cidade ensina os seus moradores a informar-se, formar na informação.	2%	28%	37%	23%	9%	141,02
14	A cidade deixa disponível para as crianças um lugar de informação e de auxílio, especializados e, se necessário, um conselheiro.	14%	19%	30%	16%	21%	138,28
15	A cidade encontra, preserva e apresenta sua identidade pessoal.	9%	35%	16%	21%	19%	139,12
16	O crescimento e a transformação da cidade estão em sincronia com os símbolos e referências do passado da cidade.	7%	23%	33%	21%	16%	139,12
17	A cidade garante a qualidade de vida de seus moradores e mantém um meio ambiente saudável.	14%	26%	2%	42%	16%	141,35
18	A cidade incentiva a liberdade e a diversidade cultural.	19%	26%	5%	47%	5%	142,79
19	Todos os moradores da cidade têm direito de participar da formação dos programas educativos e dos valores e as práticas de cidadania democrática.	37%	26%	9%	19%	9%	140,00
20	A cidade não isola as gerações.	5%	47%	16%	23%	0%	142,23

Fonte: Dados da pesquisa, 2017. CT: Concordo totalmente; CP: Concordo parcialmente; I: Indiferente; DP: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente. χ^2 refere-se ao valor da estatística qui-quadrado calculada sobre a hipótese nula que a frequência de respostas a cada uma das categorias são iguais. O valor crítico da estatística qui-quadrado com 4 graus de liberdade ao nível de 1% é de 13,28, e por isso, a hipótese nula foi rejeitada em todas as 20 perguntas.

Conforme mostra a tabela 3, a maioria dos respondentes (79%), no princípio 1, concorda que os habitantes usufruem com liberdade e igualdade dos projetos de formação que o município disponibiliza; já no Princípio 2, apenas 23% não concordam e 5% são indiferentes quanto à competência atribuída à educação. No princípio 3, apesar de 60% dos respondentes concordarem, a quantidade dos que ficaram indiferentes ou não concordam é bastante relevante, indicando que, na percepção dos participantes, a formação dos cidadãos não é encarada de forma global.

Segundo a percepção de 63% dos respondentes, nossos representantes possuem informação atualizada de nossas necessidades, conforme mostram os resultados do questionamento relativo ao princípio 4. Nos princípios 5 e 7, vemos que mais de 50% dos respondentes concordam que o município promove e encoraja atividades tanto sociais, como educacionais a todos os cidadãos. Já no princípio 6, vemos que o número de respondentes que é indiferente é superior aos que concordam ou que não concordam, havendo até uma igualdade entre os que concordam e os que não.

No princípio 8, vemos uma pequena diferença de 2% entre os que não concordam e os que são indiferentes. Vale ressaltar que a formação dos pais é indispensável para auxiliar seus filhos a crescer, pois a família é a base da educação. Em relação ao princípio 9, 42% dos respondentes consideram que o município não incentiva os cidadãos a participarem das atividades que proporcionam crescimento pessoal e profissional e 30% dos respondentes são indiferentes a esse tópico.

Apenas 32% responderam que concordam com a afirmação do princípio 10 ("a cidade reconhece os mecanismos de exclusão e marginalização que a afeta e as formas de que se revestem, e desenvolve intervenções compensatórias adequadas") e 21% disseram ser indiferentes. Em relação ao princípio 11, o município deve desenvolver ações que correspondam aos objetivos da cidade, mas também devem alcançar objetivos de seus

habitantes, na percepção de 63% dos respondentes que concordam com esse item.

A participação dos jovens na tomada de decisões de sua cidade é fundamental, pois eles podem ajudar a escolher a melhor decisão para o município. No princípio 12, 54% dos respondentes disseram que concordam com a afirmação de que o município incentiva essa participação. Já no item, 14, 33% disseram que concordam, 37% disseram que não e 30% são indiferentes em relação à afirmação de que no município há lugares especializados para atender às necessidades das crianças.

No princípio 17, na concepção de boa parte dos respondentes, o município não oferece um ambiente saudável e uma boa qualidade de vida para seus moradores. No princípio 19, a maioria dos respondentes concorda que os moradores têm o direito de participar de ações democráticas de sua cidade.

A tabela 4 foi elaborada com base no Estatuto da cidade e diz respeito à gestão democrática da cidade. O objetivo é analisar a percepção dos respondentes quanto à adesão no município de Vilhena.

4.3 PERCEPÇÕES QUANTO À GESTÃO DEMOCRÁTICA DA CIDADE

Tabela 4 – Gestão democrática da cidade - Estatuto da Cidade.

Ordem	Princípios da Gestão Democrática da Cidade	CT	CP	I	DP	DT	χ^2
21	Os Conselhos de Educação têm representante em órgãos colegiados de políticas urbanas municipais.	42%	21%	16%	14%	7%	140,60
22	Os Conselhos de Educação têm representante que já participou de debates, audiências e consultas públicas no âmbito municipal.	26%	51%	12%	7%	5%	143,95
23	Os Conselhos de Educação têm representante que já participou de conferências sobre assuntos de interesse urbano no âmbito municipal.	49%	30%	9%	9%	2%	143,95
24	Os Conselhos de Educação têm representante que já participou de iniciativa popular de projeto de lei e de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano.	19%	47%	14%	16%	5%	141,86
25	Os Conselhos de Educação têm representante que já participou de realização de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e orçamento anual.	44%	33%	9%	12%	2%	142,93
26	O seu Conselho de Educação já participou de uma reunião do Orçamento Participativo.	19%	53%	12%	9%	7%	143,95
27	Os Conselhos de Educação têm incentivado a realização do Orçamento Participativo.	14%	63%	12%	7%	5%	147,67

Fonte: Dados da pesquisa, 2017. CT: Concordo totalmente; CP: Concordo parcialmente; I: Indiferente; DP: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente. χ^2 refere-se ao valor da estatística qui-quadrado calculada sobre a hipótese nula que a frequência de respostas a cada uma das categorias são iguais. O valor crítico da estatística qui-quadrado com 4 graus de liberdade ao nível de 1% é de 13,28, e por isso, a hipótese nula foi rejeitada em todas as 7 perguntas.

Neste bloco, percebemos que, em todos os itens, os resultados foram semelhantes. A maioria dos respondentes concorda com os itens, conforme os dados da tabela. Há representantes que participam dos órgãos colegiados, de debates, audiências e de conferências de interesse no âmbito municipal. Há, contudo, um número significativo de indiferentes e de discordâncias. Segundo 72% dos respondentes, os nossos conselhos já participaram de reunião do Orçamento Participativo do município. No item 27, 77% dos respondentes concordam que os conselhos incentivam a realização do Orçamento Participativo.

Vale ressaltar que a análise descritiva do nível de concordância/discordância com os princípios da cidade educadora e gestão democrática das cidades foi corroborada pela aplicação do teste qui-quadrado, conforme notas nas tabelas 3 e 4. Isso significa que, quando se percebe pela frequência das respostas que no princípio 17, por exemplo, na concepção de boa parte dos respondentes, o município não oferece um ambiente saudável e uma boa qualidade de vida para seus moradores, o teste qui-quadrado apresentado nas tabelas comprova que essas respostas não foram ao acaso e, de uma forma geral, há uma percepção de maior discordância do que concordância com esse princípio.

4.4 QUESTÃO ABERTA

Foi reservado um espaço no instrumento de pesquisa para uma última questão aberta: “28 – Tem algo de acrescentar algo ao sobre o tema ou sobre o seu trabalho como Conselheiro Social da Educação em relação aos princípios da Cidade Educadora e da gestão democrática da cidade?”, Segundo um dos respondentes, “a cidade começa a implantar o orçamento participativo. Um bom começo”. Outro respondente afirmou que “a nossa cidade está começando a implantar uma democracia participativa, um bom e prospero começo”. Conforme os participantes, há um indicador da existência da implantação da gestão democrática no município de Vilhena, o que é um bom sinal.

4.5 ANÁLISE

Percebe-se que, apesar de muitos dos respondentes não terem conhecimento sobre os princípios de Cidade Educadora e até mesmo da gestão democrática, há uma boa aceitação dos seus princípios. O município vilhenense tem potencial para a implantação do movimento, podendo oferecer às novas gerações mais oportunidades de crescimento pessoal, profissional e uma cidade mais agradável para se viver.

O princípio da participação popular está pouco utilizado, na percepção dos participantes. De acordo com as teorias habermasianas, não se depreende, no espaço público (esfera pública), um agir comunicativo, uma participação dos atores em situação simétrica, uma participação cidadã, social, ativa, em relação à coisa pública. Não há ainda percepção de implantação de um projeto de Cidade Educadora. Há certa falta de conhecimento. O conceito de esfera pública, portanto, é quase ou nada utilizado, nem os de integração social, democracia participativa ou a deliberativa de Habermas. A ação comunicativa fica prejudicada, o que é um paradoxo em relação ao mundo altamente tecnológico atual em que vivemos.

Por último, há ainda um número significativo de indiferentes e de discordâncias quanto à participação do Conselho de Educação nas Leis Orçamentárias e do Orçamento Participativo, o que pode denotar uma gestão democrática da cidade e um controle social um pouco inoperante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar e percepção dos conselhos gestores de educação e dos gestores escolares do município de Vilhena quanto à gestão democrática da cidade, aos princípios da Cidade Educadora e à participação popular. Por meio desta pesquisa, concluímos que a maioria dos entrevistados não tinha conhecimento sobre a gestão democrática e os princípios da Cidade Educadora. Contudo, os resultados apresentados mostram uma boa aceitação dos princípios de que trata o movimento.

Concluímos que o município não encoraja muito a participação da população nas ações democráticas, além de não apresentar muitos projetos que promovam a formação de jovens e crianças ou de pessoas especializadas para

atender às necessidades locais. Por esse motivo, torna-se importante a implantação local do projeto Cidade Educadora, possibilitando que as sucessivas gerações tenham novas oportunidades e, talvez, sejam mais ativas nas tomadas de decisões locais.

O estudo contribuiu para a criação de um instrumento de pesquisa (*checklist*) conjunto para estudos teóricos (acadêmicos) e práticos sobre o tema “Cidade Educadora e Gestão Democrática da Cidade”, podendo, com ele, serem realizadas outras pesquisas nos demais municípios do estado de Rondônia e do país. Poderão ser promovidos debates,

comparações e a conscientização dos conselhos gestores para a devida instrumentalização do controle social.

A pesquisa foi limitada devido à baixa adesão dos entrevistados. Sugere-se que seja feita a mesma análise por meio de um estudo qualitativo para saber quais as possíveis dificuldades para a implantação do movimento/projeto Cidade Educadora no município de Vilhena. De forma prática, sugere-se que o município programe tal movimento/projeto e que esta pesquisa seja reaplicada futuramente para a se reavaliar os resultados.

REFERÊNCIAS

- [1]. AIETA, V.; ZUIN, A. A. L. Princípios Norteadores da Cidade Educadora. Revista de Direito da Cidade, n. 4, dez. 2012.
- [2]. AICE - ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE CIDADE EDUCADORA REDE BRASILEIRA. Cidades Associadas. Disponível em: <<http://www.cidadeseducadorasbrasil.net.br/cidades-associadas.aspx>>. Acesso em 19 ago. 2017.
- [3]. ARRETCHÉ, M. T. S. Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização. 3.ed. Rio de Janeiro: Revan; São Paulo: FAPESP, 2011.
- [4]. BENVENUTO, O. La gestión municipal y el futuro de las ciudades. Contaduría Universidad de Antioquia. Medellín, v. 67, p. 139-153, 2015.
- [5]. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 48. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.
- [6]. _____. Lei n.º 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, DOU de 17 de julho de 2001.
- [7]. _____. Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GES PÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 23 fev. 2005.
- [8]. CAMPO, C. H. G. Herramientas Web 2.0 y accesibilidad a sitios Web: para la apropiación social de conocimiento en una ciudad educadora. Revista Universidad EAFIT, v. 45, n. 153, p. 26-37, 2009.
- [9]. CARVALHO FILHO, J. S. Comentários ao Estatuto da Cidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [10]. CEZAR, L. C.; BEHR, R. R.; REIS, M. C. T.; SANTOS, S. N.; BARBOSA, T. R. C. G. A comunicação governamental em tempo da *new public management*: proposta de um modelo de análise da comunicação em políticas públicas. In: XXXIX Encontro da ANPAD. Anais... ANPAD. Belo Horizonte, 2015.
- [11]. CIGA. Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. XVII Conferencia iberoamericana de ministros y ministros de administración pública y reforma del estado. Bogotá, Colômbia, jul., 2016.
- [12]. CHRISPINO, A. Introdução ao estudo das políticas públicas: uma visão interdisciplinar e contextualizada. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.
- [13]. DIAS, J. C. R.; VASCONCELOS, M. T. C. As Características Qualitativas da Informação Contábil no Desenvolvimento do Controle Social: Uma Análise Da Percepção dos Conselheiros Municipais do Recife Sobre a Utilidade das Informações Contábeis. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 26, n. 2, p. 15-40, maio/ago. 2015.
- [14]. GADOTTI, M. A escola na cidade que educa. Cadernos Cempec, n. 1, 2006.
- [15]. GOHN, M. G. Conselhos gestores e participação sociopolítica. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção questões de nossa época; v. 32).
- [16]. GONÇALVES, M. A. S. Teoria da ação comunicativa em Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. Educação & Sociedade, Ano XX, n. 66, abril, 1999.
- [17]. GOMES, E. G. M. Conselhos gestores de políticas públicas: aspectos teóricos sobre o potencial de controle social democrático e eficiente. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, out./dez. 2015.
- [18]. GOULART, J. O.; TERCI, E. D.; OTERO, E. V. Participação política e gestão urbana sob o Estatuto da Cidade. Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 7, n. 1, jan./abr., p. 122-135, 2015.

- [19]. HABERMAS, J. Teoria do Agir Comunicativo: Racionalidade da ação e racionalidade social. Tradução de Paulo Astor Soethe. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. Vol. I.
- [20]. _____. Teoria do Agir Comunicativo: Sobre a crítica da razão funcionalista. Tradução de Flávio B. Siebeneichler. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. Vol. II.
- [21]. _____. Mudança estrutural da esfera pública: investigações sobre uma categoria da sociedade burguesa. Tradução de Denilson Luiz Werle. São Paulo: Editora Unesp, 2014.
- [22]. HAMEL, M. R. O Estatuto das Cidades e o princípio da participação popular: uma análise da política deliberativa em Habermas para o desenvolvimento. Revista Urutagua – Revista Acadêmica Multidisciplinar, Marigá, n. 18, mai./ago. 2009.
- [23]. HERNANDES-SÁNCHEZ, I.; PARRA, M. A.; GARCÍA-PADILLA, J. L.; CASTRO-BELEÑO, N.; ROMERO, C. H. D.; DURAN, S. E. Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. Revista Espacios, v. 39, n. 7, p. 22-36, 2018.
- [24]. JACHETTI, J. A administração pública participativa da cidade educadora. In: TOLEDO, L.; FLORES, M. L. R.; CONZATTI, M. (Org.). Cidade Educadora: a experiência de Porto Alegre. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire; Buenos Aires: Ciudades Educadoras America Latina, 2004, (Coleção Cidades Educadoras, Vol. II).
- [25]. KLEBA, M. E.; WENDHAUSEN, A. L. P. Empoderamento e participação social na gestão pública. In: WENDHAUSEN, A. L. P.; KLEBA, M. E. (Orgs.). Conselhos gestores e empoderamento: vivências e potenciais da participação social na gestão pública. Jundiá: Paco Editorial, 2012.
- [26]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [27]. MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [28]. MATOS, F.; DIAS, R. Governança pública: novo arranjo de governo. Campinas: Editora Alínea, 2013.
- [29]. MORIGI, V. Cidades educadoras: possibilidade de novas políticas públicas para reinventar a democracia. Porto Alegre: Sulina, 2016.
- [30]. OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Trad. de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro Magalhães Jr. 3. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- [31]. PAETZOLD, O. S.B. Educação e cidadania na perspectiva da cidade educadora: um estudo a partir de Frederico Westphalen. *UNRevista*, v. 1, n. 2, abr. 2006.
- [32]. PASTORINI, A.; GALIZIA, A. V. Principais características da redefinição da proteção social no Brasil. In: PASTORINI, A.; ALVES, A. M.; GALIZIA, A. V. (Org.). Estado e cidadania: reflexões sobre as políticas no Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- [33]. SALCEDO, M. A. Una reflexión crítica sobre ciudad educadora. Revista Científica Guillermo de Ockham, v. 6, n. 2, jul./dic., 2008.
- [34]. SILVA, W. A. C.; PEREIRA, M. G.; ARAÚJO, E. A. T. Estudo da criação de valor econômico e transparência na administração pública. Desenvolvimento em Questão, Unijuí, v. 12, n. 26, abr./jun. 2014.
- [35]. SIMÕES, J. M. S.; FORTUNAS, C. J. C. G. Cidades em redes e redes de cidades: O movimento das cidades educadoras. Coimbra, 2010.
- [36]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [37]. VIEIRA, E.; AQUINO, J. G. Sobre a pedagogização da experiência urbana: o projeto da cidade educadora. Educação Unisinos, v. 9, n. 3, p. 313-324, set./dez. 2015.
- [38]. VILAR, A. J. Porto Alegre e a prática cotidiana de cidade educadora. In: TOLEDO, L.; FLORES, M. L. R.; CONZATTI, M. (Org.). Cidade Educadora: a experiência de Porto Alegre. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire; Buenos Aires: Ciudades Educadoras America Latina, 2004, (Coleção Cidades Educadoras, Vol. II).
- [39]. VILLAR, M. B. C. A cidade educadora: nova perspectiva de organização e intervenção municipal. 2. ed. Instituto Piaget: Lisboa, 2007.
- [40]. WERLE, D. L. Razão e democracia: uso público da razão e política deliberativa em Habermas. Trans/Form/Ação, Marília, v. 36, Edição Especial, p. 149-176, 2013.
- [41]. WINK, I. Cidade educadora e juventudes: as políticas públicas e a participação dos jovens na cidade de Gravataí - RS. 229 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- [42]. ZITKOSKI, J. J. Cidade educadora e emancipação social: o desafio da educação fundamentada numa razão dialógica. Educação Unisinos, v. 9, n. 2, p. 179-186, mai./ago. 2005.

Capítulo 10

AValiação DE DESEMPENHO DE CADEIAS PRODUTIVAS: UM ESTUDO DA CADEIA DE SUÍNOS NO OESTE DE SANTA CATARINA

Antônio Zanin

Laís Dal' Puppó Ferrandin

Tiago Francisco de Camargo

Sady Mazzioni

Resumo: O objetivo do artigo é identificar os indicadores de desempenho mais relevantes a serem utilizados na avaliação da cadeia produtiva de suínos, sob a ótica de especialistas, gerentes de controladoria e produtores do Oeste Catarinense. Para tanto, realizou pesquisa exploratória, de levantamento e de caráter qualitativo, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas estruturadas a seis agentes da cadeia produtiva de suínos. Embora tenham sido verificadas algumas percepções distintas, foi possível identificar trinta e três indicadores comuns, sendo quatorze de âmbito financeiro e dezenove no âmbito da produtividade. Um pressuposto para os resultados é de que os atores entrevistados possuem características e experiências em comum, sobre a situação do setor pesquisado. Os resultados também indicam que, embora as agroindústrias argumentem preocupação e zelo com seus integrados, no sentido de manter uma rentabilidade mínima, esta posição não foi defendida pelos produtores pesquisados. Na concepção dos produtores, existe a cobrança pela adequação das instalações para atender a parte técnica, ao meio ambiente e o nível de produtividade, mas não há a devida contrapartida de uma remuneração mínima garantida.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho; Indicadores de desempenho; Cadeia de valor; Cadeia produtiva de suínos.

1. INTRODUÇÃO

Administrar uma organização demanda tomada de decisões de qualquer natureza, seja extremamente complexa ou bastante simples. Em um mercado globalizado e altamente competitivo, só permanecem competitivas as empresas que se adaptam de forma rápida às mudanças que ocorrem ao seu redor. A rapidez com que as informações se espalham através dos veículos de comunicação e meios eletrônicos, faz com que a concorrência não seja apenas local, mas internacional.

Desta forma decisões que outrora tomava-se apenas com base na contabilidade tradicional, já não são mais suficientes. É premente a busca de outros indicadores que não apenas o resultado contábil do produto, levando em consideração somente os gastos ocorridos dentro da organização.

Há, por exemplo, a necessidade de o capital investido também ser remunerado. Na avaliação de Sampaio, Machado e Machado (2006, p. 2) “a sobrevivência e crescimento de uma empresa estão atrelados, principalmente, à sua capacidade de produzir resultados positivos e agregar riqueza a seus proprietários, através da geração e reinvestimentos de lucros”.

Como resultado da crescente sofisticação industrial, do aumento na modernização dos processos e da terceirização de atividades, dentre outras variáveis, a complexidade das cadeias aumentaram, exigindo uma maior coordenação. Surge, então, a necessidade de formas efetivas de controle dos processos envolvendo os agentes da cadeia (CHRISTOPHER, 2007). Nessa linha, Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004) relatam que é importante desenvolver sistemas e indicadores de medição de desempenho.

A partir da importância do uso de indicadores de desempenho para avaliar os resultados das atividades econômicas, esta pesquisa procura responder a seguinte questão: Quais são os indicadores mais relevantes para avaliar o desempenho na cadeia produtiva de suínos, sob a ótica de especialistas, gerentes de controladoria e produtores, no Oeste Catarinense? Buscando responder ao problema, o presente artigo tem como objetivo, identificar quais são os indicadores de desempenho mais relevantes utilizados na avaliação da cadeia produtiva de suínos, sob a ótica de especialistas, gerentes de controladoria e produtores do Oeste

Catarinense.

No entanto, para gerar valor agregado, é necessário trabalhar com indicadores econômicos/financeiros e de desempenho. Sobre a continuidade dos negócios, as empresas necessitam atuar na construção de um diferencial competitivo aliado a gestão de estratégias financeiras, permitindo a criação de condições que aumentem a riqueza organizacional (SAMPAIO; MACHADO; MACHADO, 2006).

2. SUINOCULTURA E INDICADORES DE DESEMPENHO

A suinocultura brasileira tem acumulado nos últimos anos experiências evolutivas em termos de produção, aumento do consumo interno e de exportações evidenciados pelos cenários promissores da atividade (MAPA, 2015).

O aumento da produção de carne suína ocorreu principalmente em função da integração de fatores internos e externos relacionados aos aspectos de produtividade, além do melhoramento genético e de sanidade animal (livre de aftosa caso de Santa Catarina), contando também com a inserção de incentivos governamentais e privados, através de parcerias nas modalidades de criação dos animais. Neste modelo de negócio (integração) os integrantes da cadeia de produção são organizados por matrizes produtivas que permitem a coordenação das atividades entre fornecedores de insumos, produtores rurais e agroindústrias, o que permite reduzir o risco de mercado dos investimentos, tornando a cadeia produtiva de suínos competitiva com mercados internacionais, agregando valor para os integrantes e para as comunidades onde é desenvolvida (ALLEGRETTI; MACHADO, 2015).

O país já vem a alguns anos mantendo a posição de quarto maior produtor no ranking mundial, o quarto exportador e quinto consumidor de carne suína (RODIGHERI, 2011). Na região Sul, estima-se que 92% dos estabelecimentos suinícolas tecnificados sejam integrados através de contratos ou programas de fomento pecuário das empresas e cooperativas agroindustriais, estes dados são evidenciados através de indicadores, principalmente disposto em informativos técnicos da área (MIELE, 2006).

A prática de uso de indicadores já faz parte do planejamento estratégico das organizações. No entanto, dentro de uma cadeia produtiva, alguns atores podem não ser alcançados, resultando em uma assimetria informacional. A utilização dos indicadores é uma maneira intuitiva de monitorar complexos sistemas, que a sociedade considera importante e precisa controlar (BELLEN, 2006).

Indicadores de desempenho, segundo Resende (2005), atuam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois através deles é possível organizar ações ou apresentar novas medidas além de auxiliar para visibilidade dos resultados alcançados. A avaliação de desempenho das organizações requer que se complemente os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, com outras informações denominadas não-financeiras, permitindo que se tenha uma visão mais ampla das mesmas. Muitas destas informações, segundo Kaplan e Norton (1997), configuram as medidas operacionais que constituem os vetores dos resultados futuros das organizações.

Atualmente os indicadores medem mais do que somente a produtividade de determinado setor ou da empresa em si, estes compreendem também indicadores de utilização e desempenho. Os indicadores de desempenho devem mostrar não só a gestão operacional, mas também a empresa como um todo e qual a estratégia traçada. Para Dornier et al., (2000) os indicadores devem estar distribuídos em nível estratégico, nível organizacional e nível operacional. Também devem ser regidos por três critérios que são: velocidade, confiabilidade e simplicidade.

2.1. CADEIAS DE VALOR, PRODUTIVA E DE SUPRIMENTOS

A expressão cadeia de valor (*value chain*) é frequentemente utilizada no contexto da gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* - *SCM*). Sua aplicação

representa uma vantagem competitiva de algum elemento chave, e que para ser identificada precisa ser analisada no contexto de um conjunto de atividades de uma determinada empresa e sua integração com as outras da mesma cadeia. Estas atividades podem ser classificadas como primárias (todas as atividades que envolvem a criação física do produto, movimentação, vendas, pós-vendas). Nesse sentido cada empresa atribuirá as atividades primárias de seu setor uma importância relativa e distinta (PORTER, 1985).

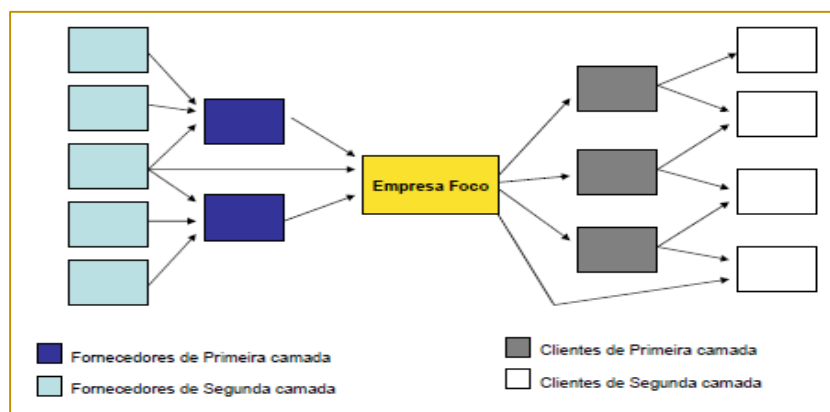
Já cadeias produtivas, é geralmente mencionado para referir-se a um conjunto de atividades que representam genericamente determinado setor industrial, cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si, como elos da mesma corrente, onde, segue uma sequência lógica ao longo de todo o ciclo produtivo de um determinado produto (PIRES, 2011).

Estruturalmente a cadeia de valor de uma unidade empresarial, se compõe de atividades estratégicas as quais são exercidas por seus respectivos componentes funcionais, incluindo desde os fornecedores das matérias-primas básicas, até os consumidores finais. Portanto, compreender as atividades estratégicas, pelo menos as mais relevantes dentro da cadeia de valor, levará à compreensão dos custos e à fonte de diferenciação dos produtos, em relação aos concorrentes (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Por sua vez uma cadeia de suprimentos (*Supply Chain* – SC) é muito mais complexa e abrangente podendo fazer parte de uma ou várias cadeias produtivas, dependendo das características dos produtos finais. Ela sempre envolverá todas as atividades associadas com o movimento de bens até o usuário final (PIRES, 2011).

Neste sentido Lambert et al. (1998) identificam a estrutura de uma SC conforme organograma 1:

Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptada de Lambert et al., (1998).

Com base no organograma 1, é possível compreender que os autores identificam três dimensões estruturais de uma SC: estrutura horizontal, definida pelo número de níveis da SC; estrutura vertical, definida pelo número de empresas em cada nível da SC; e posição da empresa focal, definida pela posição horizontal desta, ao longo da SC (LAMBERT et al., 1998).

Lambert et al. (1998), sugerem a classificação dos membros de uma SC em primários e de apoio. Os primários são as empresas que executam atividades (operacionais/gerenciais), que agregam valor ao longo da SC. Já os membros de apoio são empresas ou unidades de negócio que fornecem recursos, conhecimentos, suportam os membros primários, mas não participam diretamente no processo de agregação de valor. Quanto aos limites horizontais da SC, a origem de uma SC é o ponto onde não existem fornecedores primários, mas apenas de apoio, enquanto que o término de uma SC é o ponto de consumo/cliente final.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se quanto a natureza como aplicada, pois procura gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos é exploratória, quanto aos procedimentos de levantamento dos dados com coleta de dados via questionário estruturado e quanto à abordagem do problema é qualitativa.

A pesquisa exploratória, que segundo Raupp e Beuren (2004), é desenvolvida no sentido de

propiciar uma visão geral acerca de um fato. Para melhor discernimento dos dados coletados, foi realizada análise qualitativa com abordagem indutiva, que conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 47) "o objetivo dos argumentos nesta abordagem é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam".

A coleta dos dados foi realizada no mês de novembro de 2016, por meio de entrevistas estruturadas, aplicada individualmente. A amostra é classificada como intencional e não probabilística, compreendendo seis entrevistados, participantes diretos ou indiretos da cadeia de suínos, sendo dois membros de cada categoria de entrevistados, ou seja: dois especialistas da cadeia de suínos, dois gerentes de controladoria de grandes agroindústrias e dois produtores de suínos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados foi organizado o rol de informações, fielmente na ordem em que os respondentes indicaram nas entrevistas. O Quadro 1, apresenta cada resposta, permitindo análise complementar e comparativa entre as respostas.

Inicialmente foi perguntado aos entrevistados quais indicadores de desempenho deveriam ser utilizados para avaliar a cadeia de produção de suínos. Os resultados são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Indicadores de desempenho utilizados na cadeia produtiva

Especialistas	Gerentes de Controladoria	Produtores
Indicadores financeiros: - Rentabilidade; - Custos; - Margem de contribuição; - Payback. Indicadores de produtividade: - Conversão alimentar; - Número de nascidos porca/ano; - Mortalidade; - Desmamados; - Peso médio diário; - Número de leitões alojados; - Idade média de suínos para abate; - Índice de gordura na carcaça.	Indicadores financeiros: - Margem de contribuição direta; - Controle de custos; - Índices de liquidez; - Sistema Business Intelligence (BI) para gestão. - Custo - Controle de estoque - EBITDA Indicadores de produtividade: - Conversão alimentar; - Percentual de inseminação artificial; - Percentual de mortalidade na cadeia; - Produtividade e idade das fêmeas; - Ganho de peso diário; - Número de leitões porca/ano.	Indicadores financeiros: - Custo; - Controle financeiro; - Receita/ano. Indicadores de produtividade: - Controle da produtividade da granja; - Número de leitão nascido; - Controle do leitão nascido/morte/descarte; - Controle da fêmea/idade/cio/número de partos; - Transferência de leitões; - Entrega dos leitões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Com relação à avaliação de desempenho tanto para projetos como para operação de um setor ou atividade, no caso de cadeia de suprimentos, a avaliação do desempenho em termos de custo, produtividade, fornece *feedback* sobre como um projeto específico ou política operacional, que deve ser executada comparada com os requisitos (indicadores), e como ela pode ser melhorada (GU, GOETSCHALCKX e MCGINNIS, 2010). As métricas que são usadas na medição e melhoria de desempenho devem ser aquelas que realmente captam a essência do desempenho organizacional. Um sistema de medição deve facilitar a atribuição de métricas para onde seria mais adequada (LOOS e RODRIGUEZ, 2015).

Com base nas respostas dos entrevistados contidas no Quadro 1, sob aspectos das dimensões analisadas, a Financeira e de Produtividade, organizados conforme as variáveis, foram sendo identificadas pelos entrevistados, através das quais foi possível perceber que ao todo, 14 indicadores financeiros foram citados, sendo que os especialistas indicaram (4/14) os gerentes de controladoria (7/14) enquanto que os produtores citaram apenas (3/14) como essenciais para se avaliar a cadeia produtiva de suínos.

Ainda conforme o Quadro 1, os indicadores de Custos é o que evidencia melhor avaliação da viabilidade da cadeia. É perceptível esta análise quando se identifica custos e controle

de custos como resposta entre todos os entrevistados. Neste sentido fica explícito que existe preocupação com o controle de custos de produção, ao se referirem apenas a custos ou controle de custos, e também os Custos para tomada de decisões, apresentado pela evidência do indicador de Margem de Contribuição, citados pelos especialistas e os gerentes de controladoria. Os indicadores de rentabilidade e tempo de retorno do investimento, essenciais para análise de viabilidade de investimento, foram citados apenas pelos especialistas.

Os gerentes de controladoria chegaram a citar o lucro antes dos juros impostos depreciações e amortizações (LAJIDA/EBITDA) como um dos indicadores de referência por parte das Agroindústrias, para avaliar a cadeia produtiva de suínos. Os produtores, demonstrando sua fragilidade administrativa citaram apenas o montante da receita bruta do ano/Faturamento e controle das contas a pagar e a receber, como indicador Financeiro para avaliar a Cadeia produtiva, a qual está inserido.

Com relação a dimensão de produtividade na cadeia suinícola, os entrevistados citaram 19 indicadores como essenciais para avaliação da cadeia. Sendo que os especialistas foram quem identificaram mais quantidade de indicadores (7/19). Os indicadores de Produtividade conforme os entrevistados estão relacionados com aspectos de custos de produção (Conversão alimentar/Controle de produtividade/Ganho de peso diário);

Genética das matrizes (número de nascidos a.a./ Produtividade das fêmeas/Controle das fêmeas); Aspectos ligados a sanidade animal referenciados pela (taxa de mortalidade), e também aspectos relativos ao bem-estar animal (número de animais alojados). As variáveis identificadas pelos gerentes de controladoria estão totalmente alinhadas a produtividade, enquanto que aquelas sugeridas pelos especialistas contempla um horizonte mais complexo ao contemplar outras variáveis. Os produtores, expressam a produtividade na prática, sua visão e seu dia a dia está focado em produtividade, contemplando variáveis relativas a prazos e giro do estoque e da produção como (transferências de leitões e entrega de leitões).

No Quadro 1, é possível perceber a relevância despendida pelos especialistas e pelos gerentes de controladoria para o indicador de conversão alimentar, sendo este citado por ambos os profissionais, e curiosamente não

sendo citado pelos produtores, pois este é considerado o principal indicador para remuneração/receita bruta da granja.

O produtor é o elo indispensável para a viabilidade da cadeia produtiva de suínos, podendo atuar na modalidade independente ou integrado, sendo no caso de produtor integrado que em Santa Catarina já representam (85%) dos produtores ativos do estado (EMBRAPA, 2015), esta variável “conversão alimentar” é a medida de eficiência mais utilizada na produção de suínos para o abate. Pois os custos com alimentação representam a maior proporção do custo total d produção de suínos (LOSINGER, 2000).

Em segundo momento foi indagado aos entrevistados (especialistas, gerentes e produtores) quais indicadores deveriam ser utilizados pelas empresas para seleção de fornecedores ou de “integrados”, cujas respostas estão organizadas no quadro 2.

Quadro 2: Indicadores para seleção de novos integradores

Especialistas	Gerentes de Controladoria	Produtores
- Verificar se os produtores são do ramo (conhecem a atividade suínos). - Propriedades pequenas; - Estrutura fundiária pulverizada; - Unidades menores; - Redução de custos para Rentabilidade da empresa; - Utilizar indicadores adequados para avaliar os fornecedores; - Se o produtor tem terreno para descartar os dejetos.	- Analisar a demanda de mercado e as necessidades do produto; - Integralizar novo sócio pela função social/associado. - Análise da viabilidade financeira do produtor; - Mão de obra disponível na propriedade; - Rentabilidade; - Qualificar o produtor - Analisar a questão ambiental da propriedade; - Faz-se um <i>checklist</i> do ambiente.	- Controle de compra e venda; - O produtor compra matéria-prima e medicamento; - Precisa cumprir com as normas ambientais, e ter as licenças para a granja; - Controle da mortalidade - Os investimentos para melhoramento são por conta do produtor; - Construções de esterqueiras para armazenagem dos dejetos sendo que uma parte é usada como adubo para a lavoura, e o excesso é doado para produtores vizinhos;

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao todo os entrevistados citaram 21 variáveis conforme apresentado no Quadro 2, que devem ser analisados pela cadeia produtiva em relação a tomada de decisão em se aderir ou não um fornecedor ou integrado. Esta questão focou, principalmente nos Gerentes de controladoria das agroindústrias e produtores independentes, os quais necessitam decidir, sobre tais aspectos no dia-a-dia. Sendo que estes profissionais indicaram (8/21) variáveis, que devem ser analisadas para embasar a decisão a ser tomada.

Os Gerentes das Agroindústrias, contribuíram com aspectos empíricos sobre a decisão de selecionar integrados. Como fatores internos, a primeira variável a ser analisada refere-se às leis de oferta e demanda quanto à produção ou análise estratégica de aumento da planta fabril, para identificar se há necessidade ou não de aumentar o quadro de integrados. Em sequência, se analisa a rentabilidade da empresa e do fornecedor/integrado, estes dados nortearão as propostas que devem definir as diretrizes da negociação. Como fatores externos imediatos a serem avaliados, os Gerentes apontaram para a disponibilidade de mão de obra na propriedade, aspecto que se refere totalmente à organização interna da granja/propriedade, evidenciando que a integradora tem preocupação na continuidade das relações comerciais do negócio/atividade/investimento.

Outro aspecto citado pelos Gerentes, e que se refere também à continuidade do negócio, são as questões ambientais, pois apesar da terceirização das fases de produção por etapas a qual denomina-se modalidade de integração, de acordo com os costumes, o produtor/fornecedor/integrado é o responsável pelos impactos ambientais decorrentes do manejo inadequado ou indevido causado pela atividade integrada.

Dentre os produtores entrevistados, ao todo foram citados (6/21) indicadores de como avaliar aceitação de um fornecedor na cadeia produtiva de suínos. Todavia, os fatores citados por estes profissionais, expressam a preocupação com duas dimensões do negócio: a financeira/produtividade e as legislações compulsórias. Ao se referirem sobre controle de compra e venda / compras de medicamentos / controle de mortalidade / Investimentos, todos esses aspectos interferem diretamente no resultado da atividade. Já com relação aos aspectos ambientais, o conhecimento dos entrevistados sobre a severidade das legislações ambientais

que normatiza a atividade, apresenta-se leigo, pois citaram apenas atividades: de distribuição dos dejetos / investimento em construções de esterqueiras / estar em dia com os alvarás.

No aspecto do destino ambiental correto, este influencia diretamente no projeto/tamanho da granja e consequentemente no faturamento final. O tamanho da propriedade indica o potencial recurso/terras que o produtor tem para dar o destino ambiental correto para os dejetos.

Com relação ao sistema de tratamento dos resíduos, os produtores indicaram a "esterqueira", que Oliveira e Silva (2004) apresentam como vantagens o seu baixo custo de implantação, facilidade de execução da obra, facilidade de operação e baixo custo de manutenção. E como desvantagens, os autores apontam emissão de odor, lodo e efluentes ainda com alto potencial poluente, necessidade de áreas agrícolas suficientes para a aplicação adequada dos dejetos e geração de gases de efeito estufa.

Existem no mínimo duas outras alternativas que demonstram ser menos agressivas ao meio ambiente, no aspecto de distribuição de dejetos/resíduos das granjas suínolas e até economicamente mais lucrativas, são elas a compostagem e os biodigestores (PERUZATTO, 2009).

Os especialistas por serem experts na área de suinocultura, de maneira didática e prática, porém neutro com relação ao vínculo financeiro dos entrevistados, colaboraram com sugestões de variáveis mais diversificadas que aquelas citadas pelos atores diretos da cadeia produtiva (Indústria/Produtor). Sendo que o fator intangível "experiência", foi citado e deve ser valorizado no momento da análise/seleção do fornecedor/integrado. Apesar de pontos de vistas e experiências distintas, os entrevistados apresentaram interligações entre as dimensões financeiras, de produtividade e ambiental.

Na sequência, perguntou-se para comentar sobre a importância de se ter indicadores de desempenho em toda cadeia produtora de suíno. Ao todo, foram citados 24 fatores que os entrevistados julgaram importantes para administrar dentro da cadeia produtiva por meio de indicadores. As dimensões econômicas (aspectos financeiros), sociais (preocupações com os recursos humanos) e ambientais (efeitos da poluição), foram citados por todos os entrevistados.

Os especialistas, foram mais abrangentes ao expor no mínimo (13/24), representando 54,16% do total de motivos citados, para que existam e que sejam utilizados indicadores para orientar o desempenho da cadeia produtiva de suínos. Dentre o rol de sugestões destes profissionais (5/13), referem-se a aspectos financeiros e produtivos, demonstrando que esta dimensão é importante para o desenvolvimento da cadeia produtiva. No aspecto ambiental foi citado a relevância do uso e monitoramento de (indicadores ambientais capazes de permitir monitorar a qualidade do ar e da água).

Esta visão de futuro vem de encontro com os estudos de Avila e Paiva (2006) quando abordam a temática de gestão ambiental, contextualizando que é necessário enxergar além das decisões operacionais do presente, pois uma empresa em processo produtivo, a exemplo de uma indústria no ciclo de sua cadeia de valor, consome recursos particulares, mas também consomem recursos naturais, que podem comprometer as disponibilidades para gerações futuras, sendo que o grande desafio é conciliar estes recursos financeiros com as atitudes de responsabilidade socioambiental.

A eficiência citada pelos especialistas e também pelos gerentes de controladoria de maneira mais enfática, remetem à preocupação em conhecer como a cadeia produtiva está organizada e funcionando, identificando ou mapeando cada elo, que necessita saber exatamente o que precisa ser feito, procurando superar-se a cada nova meta ou desafio. Geralmente tem origem em aspectos mercadológicos, como aumento da demanda ou crises que o setor pode enfrentar e suas alternativas para superar.

Os produtores evidenciaram suas preocupações com os aspectos que se referem ao retorno sobre seus investimentos, já que o risco e as garantias sobre a etapa do negócio que lhe compete é de sua responsabilidade, civil e criminalmente. Sua participação na sugestão da importância dos indicadores para avaliar a cadeia suinícola compreendeu (6/24) representando 25% do total de sugestões deste tópico.

De acordo com os entrevistados, para que uma cadeia produtiva se perpetue em um mercado globalizado, é necessário que toda a cadeia busque eficiência. Fatores financeiros e de produtividade são elencados de maneira mais inquietante por todos os entrevistados.

Percebe-se quando se referem à gestão do negócio, bom desempenho da conversão alimentar, apuração do lucro e viabilidade da atividade “investimento e operacional”. Assim sendo, é necessário o uso de indicadores em toda a cadeia produtiva, para melhores resultados. Este entendimento é corroborado por Cai (2009), ao concluir que para medir o desempenho da cadeia de abastecimento é necessário um processo contínuo e flexível, seja através de um sistema de medição de desempenho analítico juntamente com um mecanismo de indicadores padrões como pontos norteadores para realização das metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela análise qualitativa dos apontamentos dos diversos atores participantes, pode-se considerar que existem divergências sobre as concepções do nível de desenvolvimento da cadeia produtiva e sobre os possíveis indicadores que devem ser utilizados para avaliação e controle interno e integrado da cadeia produtiva de suínos, foco desta pesquisa. Porém, consolidando os resultados em cada etapa da pesquisa foi possível identificar ligações que definem ações integradas para o desenvolvimento da atividade.

Os especialistas, apresentaram distintas abordagens de como visualizar e agregar valor à cadeia produtiva. Tais abordagens contribuíram com as discussões e permitiram uma análise mais detalhada das variáveis citadas pelos gerentes e produtores que focaram principalmente nos aspectos empíricos, financeiros e produtivos do setor.

Aspectos ambientais demonstraram ser uma enorme preocupação para toda a cadeia produtiva de suínos, sendo considerada como um fator crítico de sucesso. Ao mesmo tempo, essa variável pode ser um diferencial para a tomada de decisão em aceitar ou não um fornecedor/integrado, pois o tamanho da propriedade pode influenciar na estrutura/tamanho da granja, e consequentemente no resultado/faturamento direto do integrado/integrador.

Os principais indicadores identificados como importantes para avaliar o desempenho da cadeia produtiva de suínos foram: 14 indicadores financeiros e 19 indicadores de produtividade. Estes 33 indicadores induzem a concluir que os atores entrevistados, possuem características e experiências em comum,

sobre a situação do setor pesquisado. As agroindústrias utilizam os indicadores financeiros para análise interna de longa data e os de produtividade para avaliar e remunerar os produtores.

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se que seja reaplicado em outras

regiões ou estados para que se consiga identificar e comparar os resultados com o de cenários distintos ao Oeste Catarinense, procurando formalizar maneiras mais aprofundadas de análises de indicadores de desempenho da avaliação da cadeia produtiva de suínos.

REFERÊNCIAS

- [1] Allegretti, G.; Machado, J. A. D. Sustentabilidade na suinocultura de terminação: indicadores ambientais de desempenho em um município gaúcho. *Revista Ciência e Natura*. v.36.ed.esp.p.677-684.2014.
- [2] Avila, G.; J.; Paiva, E.; L. Processos operacionais e resultados de empresas brasileiras após a certificação ambiental ISO14001. *Revista Gestão e Produção*, São Carlos, v.13, n.3, p.475-487, set.-dez. 2006.
- [3] Bellen, Van H. M. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- [4] Cai, J. Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, v. 46, n. 2, p. 512-521, 2009.
- [5] Christopher, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [6] Dornier, P.; Ernest, R.; Fender, M.; Kouvelis, P. Logística e Operações Globais. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- [7] Durski, G. R. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/03_gislene.pdf. 2003. Acesso em: 03 ago. 2016.
- [8] Embrapa- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2015). Boas práticas de produção de suínos. Disponível em: http://www.cnpsa.embrapa.br/sgc/sgc_publicacoes/publicacao_k5u59t7m.pdf. Acesso em 10 Dez.2016.
- [9] Gu, J.; Goetschalckx, M.; McGinnis, L. F. Research on warehouse design and performance evaluation: A comprehensive review. *European Journal of Operational Research*, v.203, p. 539-549, jun./2010.
- [10] Gunasekaran, A; Patel, C; Mcgaughey, R.; E. A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.
- [11] Kaplan, R. S.; Norton, D.P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [12] Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas S.A. 1991.
- [13] Lambert, D.M.; Cooper, M.C.; Pagh, J.D.; Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The international Journal of Logistics Management*. v.9. n.2.p.1-19, 1998.
- [14] Loos, M. J.; Rodriguez, C. M.T. Mapeamento do Estado da Arte do tema Avaliação de Desempenho direcionado para a Logística *Lean*. *Revista Espacios*. v. 36, n. 14. p. 7-23, 2015.
- [15] Losinger, W. C. Feed-conversion ratio of finisher pigs in the USA. *Preventive Veterinary Medicine*, v. 36, p. 287-305, 2000.
- [16] Mapa- Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2015). Cenário das projeções do mercado de suínos. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/suino>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- [17] Miele, M. Contratos, especialização, escala de produção e potencial poluidor na suinocultura de Santa Catarina. 2006. 286 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- [18] Oliveira, P.A.V.; Silva, A.P. Dimensionamento e construção de sistemas de armazenamento de dejetos líquidos. In: Oliveira, P.A.V. (Coord.). Tecnologia para o manejo de resíduos na produção de suínos: manual de boas práticas. Embrapa, p. 31-41, 2004.
- [19] Peruzzatto, M. Avaliação de desempenho de granjas suinícolas pelo emprego de indicadores de sustentabilidade. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.
- [20] Pires, S.R.I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [21] Porter, M. E. Competitive Advantage: crating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- [22] Raupp, F. M.; Beuren, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

[23] Resende, P. T.V. Estudos sobre Competências Essenciais e Supply Chain Management.

<http://www.lbmeconline.com.br/Minas_Gerais.pdf
2005> Acesso em 10 Outubro de, 2016.

[24] Rodigheri, J. A. Carnes: situação da suinocultura brasileira e catarinense. 2011. Disponível em
<http://cepa.epagri.sc.gov.br/Informativos_agropecuarios/Carnes/carnes_suina_27.06.2011.htm>. Acesso em: 11 set. 2016.

[25] Sampaio, J. P. A.; Machado, M. A. V.; Machado, M. R. A utilização do Eva como medida de desempenho econômico: Estudo de caso na Saelpa. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2006, Belo Horizonte, MG. Anais... Belo Horizonte: CBC,2006.CD ROM.

[26] Shank, J. K.; Govindarajan, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir suas estratégias de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Capítulo 11

OBSERVATÓRIOS SETORIAIS E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CAMPO NO BRASIL E NA ESPANHA

Suzana Back

Gertrudes Aparecida Dandolini

Orestes Estevan Alarcon

Resumo: A inovação é apontada como um dos grandes responsáveis pela garantia da sobrevivência das organizações, possibilitando a ampliação ou criação de novos mercados e favorecendo a sobrevivência da empresa. Assim, o processo de inovação pressupõe melhorias ao longo da cadeia de valor, abrangendo não só novos produtos, como também, melhorias nas tecnologias envolvidas na produção, logística, serviços pós-venda e imagem da marca. No entanto, as organizações apresentam grande dificuldade na gestão das informações estratégicas para o negócio, bem como, na gestão do conhecimento gerado a partir delas. Para isto, os observatórios surgem como alternativa para este auxiliar neste processo, configurando-se num sistema organizado e estruturado de coleta, descoberta e análise de informações estratégicas, voltado para a melhoria do desempenho das organizações frente ao mercado. Neste sentido, este estudo se propõe a investigar a atuação de observatórios como agentes para auxiliar o processo de inovação. Para isto, além de uma revisão da bibliografia, realizou-se um estudo de campo envolvendo dois observatórios no Brasil e cinco na Espanha, identificando proposta de valor, atividades-chave, produtos gerados, competências, principais ferramentas e canais de difusão. Dentre os resultados alcançados, destacam-se a contribuição dos observatórios para o processo de inovação através de produtos e serviços de inteligência, o apoio à tomada de decisão, a identificação de oportunidades e a gestão de novas ideias, além do favorecimento à criação de ambientes de compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem.

Palavras-chave: Observatórios, Inovação, Informação estratégica, Gestão da informação.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é apontada como um dos grandes responsáveis pela garantia da sobrevivência das organizações (TIDD et al., 2008). Estrategicamente, a inovação possibilita a ampliação ou criação de novos mercados, favorecendo a sobrevivência da empresa. O processo de inovação pressupõe melhorias ao longo da cadeia de valor, podendo abranger não só novos produtos, como também, melhorias nas tecnologias envolvidas na produção, logística, serviços pós-venda e imagem da marca. Com diferentes formatos, dimensões e características, a inovação gera aumento de produtividade, empregos de melhor qualidade e elevação do nível de bem-estar, além de auxiliar no enfrentamento de todos os desafios ligados ao meio ambiente (ARBIX, 2010).

Apesar disto, a taxa de inovação na indústria brasileira é vista como muito baixa (ARRUDA et al., 2006). A indústria nacional inova menos quando comparada à taxa de inovação de países desenvolvidos (EUROPEAN COMMISSION, 2014). Segundo o IBGE (2013), o grau de inovação entre 2009 e 2011, percebido como sendo a parcela de empresas que lançaram no mercado algum produto e/ou processo novo ou melhorado, foi de 35,7%, quase três pontos percentuais menor que no triênio 2006 a 2008 (38,6%). Ainda segundo esta pesquisa, uma das principais justificativas reside na dificuldade em captar informação para a inovação. Isto demonstra que há, entre outros, sérios problemas relacionados à coleta, ao processamento e à gestão das informações estratégicas para o negócio, bem como, à gestão do conhecimento gerado a partir delas.

Esta dificuldade atinge todos os portes de empresas, encontrando nas menores, ainda, maior dificuldade em relação aos investimentos necessários para consolidar esses processos internamente. No entanto, não são raras as empresas de grande porte que relatam a inexistência ou a limitação quanto ao acesso a informações estratégicas necessárias para o bom andamento do seu processo de inovação. Assim, estas empresas não poderão traçar uma estratégia para a inovação sem que se tenha profundo conhecimento de mercado, dos seus competidores, de hábitos e preferências do consumidor, e sem o domínio das características de tecnologias disponíveis e de tendências de inovação futuras (ROZENFELD et al., 2006).

Diante disto, algumas instituições procuram oferecer soluções alternativas para estas dificuldades, dedicando-se à busca de informação estratégica e a produção de conhecimento novo, otimizando os processos de inovação em diferentes ramos de negócios. Os observatórios, como algumas destas instituições se denominam, podem ser definidos como um sistema organizado e estruturado de coleta, descoberta e análise de informações sobre o ambiente de um determinado setor da economia, voltado para a melhoria do desempenho das organizações frente aos desafios do mercado (TESTA, 2002).

Sendo assim, este trabalho propõe-se a investigar como esses observatórios podem contribuir no processo de inovação das indústrias, mapeando sua proposta de valor, atividades-chave e produtos gerados, além de identificar as competências, as principais técnicas e ferramentas utilizadas, e seus canais de difusão. Com isto, este estudo se constitui em um passo relevante para gerar uma base de referência para a criação de observatórios voltados para a inovação das indústrias no Brasil.

Quanto à estratégia metodológica, esta pesquisa define-se como qualitativa e de caráter exploratório. Assim, além de uma revisão bibliográfica sobre inovação e sobre a inovação no contexto brasileiro, desenvolveu-se um estudo de campo, junto a sete observatórios, distribuídos entre Brasil e Espanha, como forma de melhor compreender sua forma de atuação, as suas condicionantes e as suas contribuições para o processo de inovação das indústrias.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste estudo, a revisão bibliográfica procurou aprofundar a compreensão dos conceitos que fundamentam os temas da pesquisa. Assim, entendeu-se como necessário considerar a informação e o conhecimento como matéria prima para a inovação, o contexto nacional no que diz respeito à inovação na indústria brasileira, além do papel dos observatórios como agentes promotores de inovação.

2.1 INOVAÇÃO

A inovação, segundo o Manual de Oslo, define-se como a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, desde que sejam novos para o mercado ou, pelo menos, para a empresa (OCDE, 2005). Para Baregheh et al. (2009), a “inovação é o processo de várias etapas através do qual as organizações transformam ideias em produtos novos/melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado”.

Nonaka e Takeuchi (1997), no entanto, compreendem a inovação como fruto da aplicação de um conhecimento novo que tem na informação sua principal matéria prima. Assim, para estes autores, gerir informações estratégicas alimentando o processo de criação de conhecimento é o que permite gerar inovação, alcançando vantagem competitiva. Davenport e Prusak (1998) também argumentam que as organizações passaram a considerar o conhecimento como o elemento primordial capaz de prover vantagem competitiva de forma sustentável. Drucker (1998) reforça esta percepção quando denomina a nova sociedade que se forma como a “sociedade pós-capitalista”. Para ele, o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a mão-de-obra, mas sim o conhecimento. O autor afirma que o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho, e assim, os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento.

Este fato, em realidade, tornou-se um grande desafio para as organizações que, por isto, precisam transformar o volume crescente de informação sobre mercado, tecnologias, concorrência e tantos outros, em conhecimento para a inovação. Assim, e por ser um processo bastante complexo, a criação de conhecimento organizacional exige que as organizações adotem uma atitude estratégica, oferecendo suporte a todo este processo, desenvolvendo espaços ou ambientes que viabilizem o fluxo de informação e conhecimento (SCHONS e COSTA, 2008).

Assim, considerando o baixo índice de inovação das indústrias brasileiras, diferente

do argumentado anteriormente, é possível entender que grande parte das indústrias nacionais não apresentam processos estruturados de inteligência e gestão de informação estratégica, bem como, apresentam dificuldades para interagir e cooperar com outras instituições que poderiam contribuir para a criação de um espaço para a produção de conhecimento novo e para a inovação. Algumas hipóteses para a carência, tanto de investimento quanto de priorização destas atividades, especialmente por parte das PMEs, residem principalmente na cultura corporativa; na dificuldade em avaliar seu retorno financeiramente; na escassez de linhas de pesquisa relacionadas; e na consequente dificuldade de formação de profissionais para atuar nesta área (BERGERON e HILLER, 2002).

Neste sentido, a busca de soluções alternativas para minimizar estas dificuldades torna-se uma ação significativa, podendo orientar políticas públicas e incentivar melhoria da competitividade das indústrias no Brasil. Com isto, entende-se que os observatórios podem tornar-se componente importante neste contexto, permitindo uma maior eficiência na identificação das necessidades de informação estratégica, na coleta de informação, na análise e na sua disseminação, podendo, inclusive, contribuir para a formação de um espaço para compartilhamento e produção de conhecimento, para um ou mais setores da indústria, e otimizando seus recursos.

2.2 A INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA

Desde a chegada de 4,5 milhões de imigrantes entre o final do século XIX e início do século XX, passando pela Revolução de 1930, até o período de internacionalização, com a globalização e a abertura de mercado ocorridos nos anos 1990, a indústria brasileira e sua evolução são estudadas com o intuito de compreender o processo de desenvolvimento econômico no país (MAMIGONIAN, 2005). Neste contexto, parece um consenso que, nos dias de hoje, a inovação defina-se como fator primordial para o melhor desempenho competitivo e econômico das empresas nos mercados (TIDD et al., 2008).

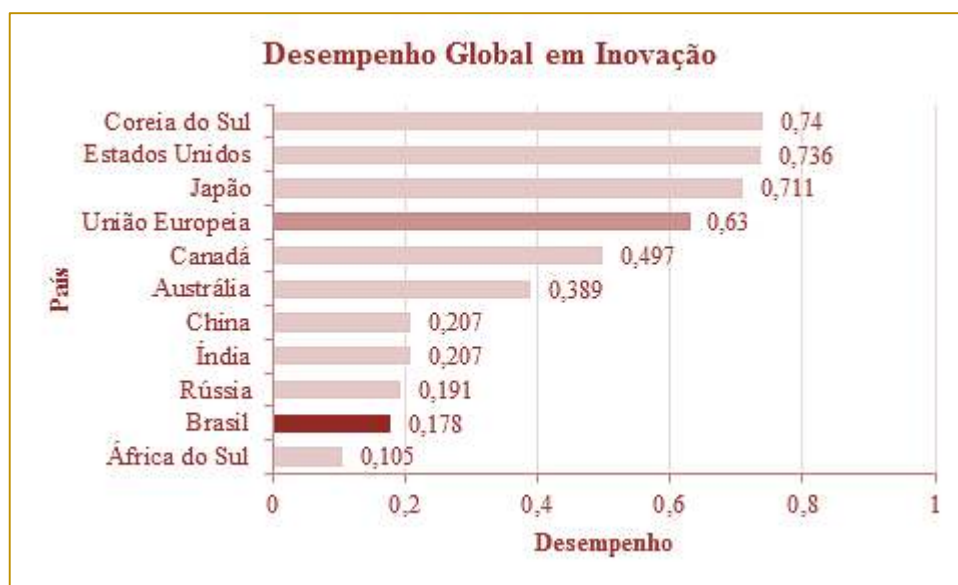
No entanto, por não ser um processo simples, é constante a busca pela compreensão dos mecanismos que impulsionam a inovação. Assim, entender seu processo de geração, difusão e incorporação pelo setor produtivo são de fundamental importância para o desenho, implementação e avaliação de

políticas e estratégias voltadas para a sua promoção. Neste sentido, um estudo desenvolvido pela Comissão Europeia, em 2014, apresentou um painel comparativo do desempenho em inovação de diversos países, incluindo o Brasil, onde enfoca os pontos fortes e fracos de seus respectivos sistemas de inovação, permitindo a cada país avaliar as áreas em que precisam concentrar esforços, a fim de aumentar o seu desempenho inovador.

Com isto, um primeiro dado importante apresentado pelo estudo, através de um índice criado para representar o desempenho global em inovação, compara 10 países além de incluir o desempenho médio dos países que compõem a União Europeia. Este indicador, representado por um número de zero a um, é formado pela análise de 12 aspectos entendidos como sendo representativos dos

esforços para o desenvolvimento da inovação, referindo-se a: novos doutores, população entre 30 e 34 anos com ensino superior completo, participação em publicação científica internacional, publicações mais citadas, investimento público em P&D, investimento privado em P&D, participação público-privado em publicação científica, pedidos de patentes, pedidos de patentes referentes aos desafios sociais, exportações de produtos de média e alta tecnologia, exportação de serviços intensivos em conhecimento, e percentual do PIB referente a licenças e patentes (EUROPEAN COMMISSION, 2014). De forma geral, é notório que os índices, como expostos anteriormente, estão fortemente ligados a atividades de produção de conhecimentos. O desempenho dos países analisados por ser observado na Figura 1.

Figura 1. O desempenho global dos países analisados, entre os anos de 2010 e 2011.



Fonte: Adaptado de European Commission (2014).

Com base no resultado do índice citado, o Brasil encontra-se na penúltima posição dentre os avaliados. É dado um destaque ao resultado da média dos países que compõem a União Europeia, também, superior ao desempenho do Brasil. Este resultado deve-se ao fato dos dados mostrarem evidências de que em 11 dos 12 indicadores, em especial, sobre percentual do PIB referente a licenças e

patentes, pedidos de patentes, participação público-privado em publicações científicas, participação em publicação científica internacional e novos doutorados, o Brasil tem desempenho pior, sobressaindo-se apenas no que diz respeito à exportação de serviços intensivos em conhecimento, como pode ser verificado na Figura 2.

Figura 2. Desempenho em inovação do Brasil em relação à média da União Europeia.



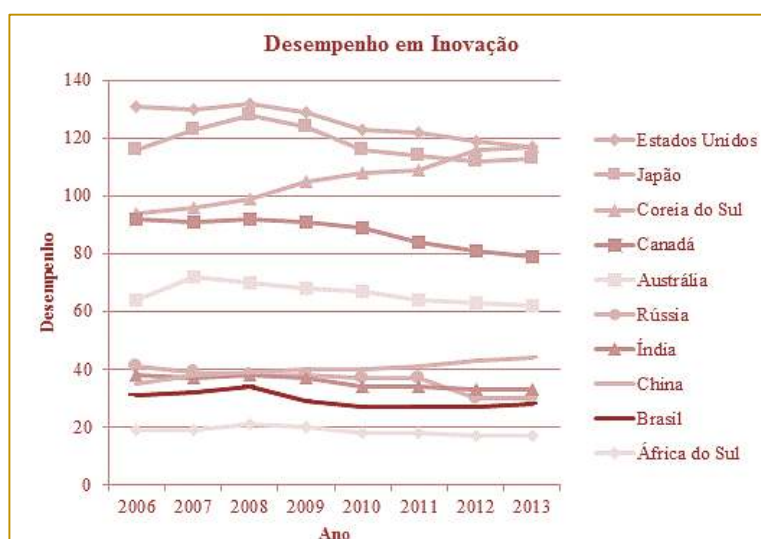
Fonte: Adaptado de European Commission (2014).

Por outro lado, é importante reconhecer que, quando se compara o desempenho atual ao desempenho em anos anteriores, identifica-se um crescimento de desempenho do Brasil em 10 indicadores, destacando-se na participação público-privado em publicações científicas, pedidos de patentes, além de reduzir sua diferença de desempenho em relação à média da União Europeia em nove indicadores, melhorando ainda mais a sua liderança em exportação de serviços intensivos em conhecimento. Ainda assim, a diferença de desempenho no critério novos

doutorados e exportação de produtos de média e alta tecnologia agravaram-se.

Além disso, ainda é possível verificar o desempenho ao longo dos últimos anos, em especial, atentando-se ao período de crise iniciado em 2008, como mostra a Figura 3. Os resultados apresentados neste gráfico são calculados através da divisão dos resultados individuais de cada país pelos resultados da média dos países integrantes da União Europeia, multiplicados por 100 (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

Figura 3. Desempenho em inovação relativo à média dos países que compõem a União Europeia, no período de 2006 a 2013.



Fonte: Adaptado de European Commission (2014).

Assim, como a maioria dos países analisados, o Brasil apresenta resultados descendentes a partir da crise iniciada em 2008, com exceção de Coreia do Sul e China. Desde então, o Brasil tem se mantido praticamente estável em relação aos esforços empregados para a inovação. Estes dados reforçam a ideia de que o país precisa buscar soluções, de forma coordenada, envolvendo tanto estado como iniciativa privada, para avançar no que diz respeito à inovação, melhorando seu desempenho no ambiente de negócios e retomando seu crescimento. Ainda, assim como enfatiza o estudo desenvolvido pela European Commission (2014), essas soluções devem priorizar atividades intensivas em conhecimento que, por sua vez, pavimentam o caminho para a inovação e o desenvolvimento.

2.3 OBSERVATÓRIOS COMO PROMOTORES DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar de não serem iniciativas tão recentes, não é fácil encontrar na literatura referências sobre os observatórios que definam e delimitem seus propósitos e sua atuação. Uma hipótese reside no fato de que são várias as formas de atuar, com diferentes modelos de negócio e, ainda assim, é necessário que cada um esteja ajustado ao contexto em que atua, em função do seu setor de interesse.

O surgimento destes observatórios remonta a criação dos observatórios astronômicos e de outras ciências naturais. Ainda assim, este conceito do que seriam os observatórios originais dá indícios do que deve vir a ser um observatório dedicado a temas como negócios, tecnologia e inovação. Um observatório define-se, portanto, como um sistema organizado e estruturado de coleta, descoberta e análise de informações sobre o ambiente de um determinado setor de atuação (TESTA, 2002). Ainda, pode ser considerado como um modelo facilitador entre as universidades, o setor produtivo e o setor público, permitindo a identificação de novas tendências, por meio da gestão da informação e do conhecimento gerado (ANTUNES e MANGUEIRA, 2005).

Todas essas referências contribuem para o entendimento do observatório como uma estrutura que pode gerir informação estratégica, auxiliando na identificação de ameaças, oportunidades e tendências, capaz de apoiar o processo de inovação de determinado setor e, em geral, apoiado por um sistema de informação. Ainda, quando se

analisam algumas destas iniciativas em funcionamento, é possível perceber que, além de ser um repositório de informação, alguns podem atuar em atividades de inteligência para uma empresa, para um setor ou mesmo para o governo, podendo até desempenhar funções que o caracterizem como um ambiente de compartilhamento de informações e de aprendizagem organizacional.

Um observatório, portanto, desempenha as funções de observar, acompanhar, antecipar e monitorar o desenvolvimento de áreas de conhecimento, com olhar atento aos aspectos considerados críticos, num determinado período de tempo, ou de modo cíclico, em países, regiões ou empresas (NASCIMENTO, 2007). E segundo Trzeciak (2009), os observatórios podem ser mais informativos, ou mais analíticos e disseminar informação mais detalhada, transformando-se num local de referência, desde que valorize a realidade do setor e permita que sejam feitas sugestões e recomendações. Dentre as atividades que desenvolvem destacam-se as relacionadas à compilação e à elaboração de bases de dados; ao desenvolvimento de metodologias para codificar, classificação e categorização de informações; à conexão entre pessoas e organizações que trabalham em áreas similares propiciando a criação de uma rede de especialistas; às aplicações específicas de novas ferramentas técnicas; à análise de tendências e à publicação (ALBORNOZ e HERSCHMANN, 2006). Pode, ainda, vir a agregar atividades que promovam o compartilhamento de informações, favorecendo o fortalecimento de ambientes de aprendizagem organizacional, nos moldes dos portais corporativos que, segundo Terra e Gordon (2002), oferecem às organizações uma infraestrutura tecnológica que possibilita apoiar e sustentar fluxos otimizados de informação e conhecimento.

No entanto, o que se evidencia é que não há um modelo unificado para a elaboração e implantação destes sistemas e, apesar dos autores encontrados, a literatura ainda não responde completamente questões relacionadas ao seu plano de negócio, estrutura, métodos e ferramentas apropriadas. Com isto, percebeu-se a necessidade de avançar através de estudo de campo, analisando experiências práticas em diversos contextos. Este trabalho permite, assim, dar mais um passo na compreensão do tema, consolidando uma base para a implementação

dessas iniciativas, na intenção de ajustá-las à realidade das indústrias no Brasil.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa e tem caráter exploratório, em que se busca investigar o papel dos observatórios como sistemas de inteligência, delineando sua ação como agentes para a gestão da informação estratégica, insumo para o processo de inovação e como alternativa para a melhora do desempenho das indústrias no Brasil. Nesse sentido, realizou-se um estudo de campo que, por sua vez, permite o aprofundamento das questões propostas no estudo, de forma flexível, ressaltando a interação entre os componentes do objeto estudado (GIL, 2008).

Para isto, a partir um estudo bibliográfico preliminar (NASCIMENTO, 2007; TRZECIAK, 2009), e de pesquisa na rede mundial de computadores, foram mapeados inúmeros observatórios, no Brasil e também no exterior. Dentre esses, o país onde se encontrou o maior número de instituições foi a Espanha, destacando-se com um total de dez observatórios identificados. Assim, além de se

considerar a adequação das instituições ao objetivo do estudo, a realização da pesquisa nestes dois países, Brasil e Espanha, permitiu otimizar os recursos financeiros disponíveis, desempenhando a coleta de dados de forma mais concentrada. Feito o primeiro contato, dois observatórios no Brasil e cinco na Espanha (identificados pela sigla OBS e numerados de um a sete), dispuseram-se a participar. Os setores da indústria atendidos por cada um dos observatórios participantes e seus objetivos apresentam-se no Quadro 1.

O estudo constituiu-se de visita técnica e a realização de entrevista com os dirigentes de cada instituição. Para a realização das visitas técnicas, com a devida antecedência, foram feitos os contatos através de correio eletrônico, informado sobre o objetivo da visita e acordado o cronograma. Para a coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada que permitiu aos pesquisadores obter as informações desejadas com mais qualidade, adaptando o roteiro da entrevista conforme a necessidade e aprofundando as questões que se julgaram de maior relevância para o tema de estudo (MANZINI, 2003). Essas atividades foram realizadas no período de setembro de 2012 a outubro de 2014.

Quadro 1. Observatórios participantes do estudo, setores da indústria atendidos e objetivos.

Pais	Observatório e Setores da indústria atendidos	Objetivo
 Brasil	OBS 1 AL AU BA BF EN MM	Desenvolve projetos de pesquisa, prospecção, difusão de novas tecnologias e articulação que visem o desenvolvimento sustentável, de diversos setores industriais do Estado do Paraná, Brasil.
	OBS 2 CC MD PG TR	Focado em micro e pequenas empresas do estado de Rio de Janeiro, Brasil, oferece informações estratégicas, a partir de uma ferramenta digital que disponibiliza produtos de inteligência, para auxiliar na tomada de decisão mais rápida e assertiva.
	OBS 3 AA AG BM CL MM PL PS	Através de seus projetos, este observatório com sede em Madri, gera uma base de conhecimento sobre tendências tecnológicas mais significativas para o desenvolvimento econômico e social como apoio para a tomada de decisões, em especial, no campo tecnológico, tanto público como privado, em toda a Espanha.
	OBS 4 AA AD BI CL CC EL EM PL QM TI TR TS TX	Atuando também na América Latina, este observatório localizado em Alicante, Espanha, e vinculado à universidade, tem como objetivo promover a transferência de conhecimento e tecnologia, a inovação e o empreendedorismo.
 Espanha	OBS 5 CR	Este observatório situado em Castellón, Espanha, também vinculado à universidade, tem atuação sobre seu setor industrial de interesse em uma das comunidades autônomas espanholas, com o objetivo de diminuir as incertezas e melhorar a eficiência no processo de tomada de decisão.
	OBS 6 AA AG BF BT EM QM RC SS	Com escritórios em Madri, Barcelona e Vigo, na Espanha, este observatório foi o único de iniciativa privada analisado no estudo. Tem por objetivo indicar novas tendências tecnológicas nas áreas de conhecimento de atuação da empresa e servir como vitrine de conhecimento para novos projetos na área de transferência de tecnologia e inovação.
	OBS 7 PL	Este observatório situado em Valência, Espanha, constitui-se em um sistema de vigilância tecnológica e inteligência competitiva no processo de tomada de decisão estratégica, oferecendo informação com alto valor agregado, além de ferramentas informatizadas para atuar como portal corporativo.

Setores da indústria atendidos

AA Agroalimentar	CC Construção Civil	PS Pesca
AD Audiovisual	CL Calçado	QM Química
AG Agricultura	CR Cerâmica	RC Reciclagem
AU Automotivo	EL Eletrônica	SS Sustentabilidade
BA Biotecnologia Animal	EN Energia	TI Tecnologia da Informação
BF Biotecnologia Agrícola e Florestal	MD Moda	TR Turismo
BT Biotecnologia	MM Metal Mecânico	TS Transporte
BM Biomedicina	PG Petróleo e Gás	TX Têxtil
BO Biomassa	PL Plástico	

Fonte: Dos autores.

Para a análise dos dados coletados nas visitas e nas entrevistas, em função da riqueza de informações, optou-se por um processo qualitativo, através de uma análise temática que permite reorganizar as informações coletadas em grandes temas de interesse buscando atender aos objetivos do estudo (DUARTE, 2004). A discussão dos resultados obtidos pode ser verificada a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados coletados no estudo de campo, optou-se por uma análise temática. Assim, buscando atender o objetivo do estudo, foram elencados os principais temas que auxiliam no melhor entendimento das questões referentes aos observatórios, sendo: 4.1) proposta de valor, atividades-chave e produtos gerados; e 4.2) competências, principais ferramentas e canais de difusão.

4.1 PROPOSTA DE VALOR, ATIVIDADES-CHAVE E PRODUTOS GERADOS

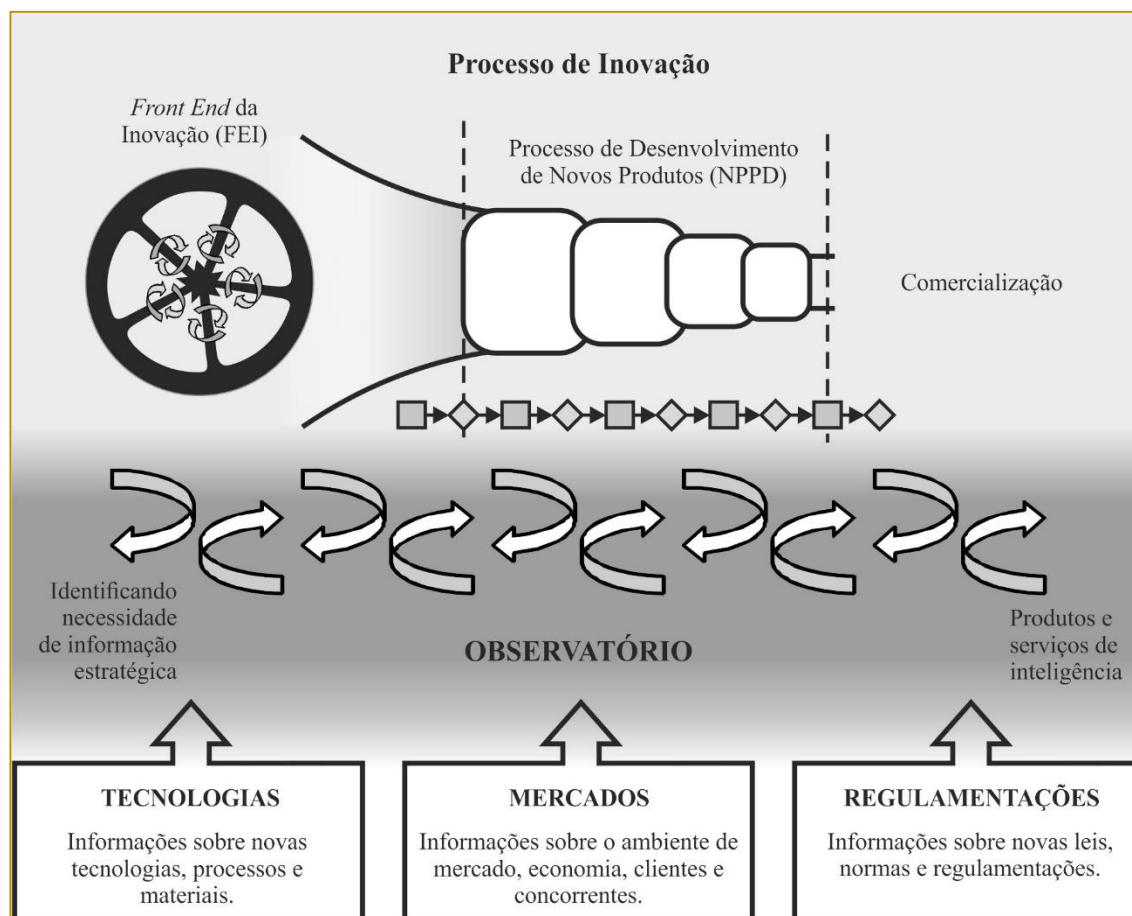
As distintas experiências analisadas demonstram que, cada uma, com seu modelo e forma de atuação, procurou ajustar-se à sua realidade, clientes, parceiros e recursos. Ainda assim, há um padrão na proposta de valor que, por sua vez, ajuda a definir estes agentes.

Os observatórios, portanto, dedicam-se, segundo os casos analisados: a) a oferecer

informação estratégica para a tomada de decisão e para o processo de inovação de seus clientes; b) a colaborar na identificação de oportunidades de inovação e na gestão de novas ideias, em especial, em temas relacionados à tecnologia para os setores industriais de interesse e em temas considerados transversais, apoiando, por exemplo, a elaboração de políticas públicas; c) a oferecer uma base de dados relevante e constantemente atualizada para propiciar, aos clientes e parceiros, um ambiente favorável à aprendizagem e à inovação; e d) a permitir, com base nas informações coletadas, realizar análise de tendências e estudos prospectivos sobre temas relacionados ao negócio, mercado e tecnologias.

Sendo assim, conforme apresentado na Figura 4, tomando como referência o modelo de inovação proposto por Koen et al. (2001), é possível descrever um observatório como um agente que interage em todas as etapas do processo de inovação de uma organização cliente, identificando a necessidade de informação estratégica, atuando de forma sistemática, e oferecendo produtos e serviços de inteligência. Com isto, não só identifica as fontes e a informação estratégica necessária no ambiente de negócio mas, também, analisa e sintetiza esta informação, transformando-a em conhecimento, subsidiando o processo de inovação.

Figura 4. Atuação do observatório para o processo de inovação nas organizações.



Fonte: Dos autores.

Dessa forma, a atividade desempenhada por um observatório, em geral, pode ir além da detecção de informação e disponibilização desta para os tomadores de decisão, na forma de um sistema de vigilância, por exemplo. As atividades, prioritariamente, deveriam dedicar-se à transformação destas informações em conhecimento novo, o que exige técnicas avançadas de análise e a consolidação de uma rede de especialistas que, por sua vez, permitirão a realização de uma síntese mais apurada e a criação de produtos e serviços de inteligência.

Ainda, no que diz respeito à interação com o processo de inovação, não há uma fase ou um momento específico em que isto ocorra. O observatório oferece produtos e serviços que tanto apoiam a identificação de oportunidades e a geração de ideias de inovação, relacionadas à etapa de *Front End* da Inovação, como também, relacionadas ao processo de desenvolvimento de novos produtos e, até mesmo, à etapa de comercialização.

Outro fator relevante evidenciado na Figura 4 diz respeito aos temas indispensáveis de coleta de informação estratégica. Tecnologia, mercado e regulamentações (este último, no que diz respeito às normas e leis relacionadas aos setores industriais específicos) são conteúdos básicos de todos os observatórios estudados. No entanto, as tecnologias ainda desempenham papel de destaque para a maioria deles, servindo de fontes para estudos de vigilância e prospecção, tecnologias críticas e *roadmapping* tecnológicos, além de serviços de apoio à transferência de tecnologia.

Portanto, como resultado da proposta de valor, as atividades-chave desenvolvidas estão focalizadas na identificação, análise, armazenamento e difusão de informação estratégica, voltadas para a tomada de decisão e para todas as formas de inovação. Assim, dentre os principais produtos identificados são recorrentes os alertas de vigilância tecnológica, boletins com análises especializadas dos temas de interesse,

estudos prospectivos, identificação de novas fontes de informação, gerenciamento de novas ideias, promoção do trabalho em rede, capacitação para a inovação e eventos. No entanto, é importante frisar que não houve uniformidade em relação aos produtos oferecidos. O consenso entre os dirigentes entrevistados reside no entendimento de que cada setor, cada realidade e cada configuração de observatório exige adaptação no dimensionamento e no formato dos produtos e serviços oferecidos, ainda que, todos eles visem apoiar o processo de inovação.

Contudo, ainda segundo os dirigentes entrevistados, percebe-se grande interesse dos empresários por produtos que apresentem um trabalho mais elaborado de análise e síntese das informações coletadas. Assim, os boletins, as análises de tendências e os estudos prospectivos, por exemplo, compõem uma cartela de produtos mais rentáveis, sendo responsáveis por uma maior percepção de valor por parte dos clientes que, por sua vez, estarão mais dispostos a pagar por este tipo de produto. Em contrapartida, estes produtos são também os que dependem de mais recursos, tanto financeiros como humanos, demandando, por exemplo, a interação com os especialistas e ações de trabalho em rede.

4.2 COMPETÊNCIAS, PRINCIPAIS TÉCNICAS E FERRAMENTAS E CANAIS DE DIFUSÃO

A gama de competências necessárias para a realização do trabalho de um observatório é imensa. Cada um busca incorporar, na medida do possível, os recursos humanos necessários ao trabalho para a seu setor industrial de interesse. Para isso, o trabalho em rede é fundamental e impacta, obviamente, na sustentabilidade do negócio. Assim, em geral, busca-se a consolidação de conjunto de especialistas indispensáveis para integrar uma equipe central, reforçada pela constante valorização de uma cartela de renomados profissionais de todas as áreas do conhecimento que se configuram como colaboradores eventuais.

Além disso, como a natureza do trabalho é da área de gestão de informação e sistemas, estas competências também estão contempladas no cerne de uma equipe de um observatório. O tamanho dessas equipes, no que diz respeito ao número de integrantes, variou drasticamente nos observatórios estudados, podendo partir de quatro e chegando a 60 profissionais envolvidos diretamente. Ainda, como competências necessárias, destacam-se às relacionadas a tecnologias, mercado, economia e legislação.

Neste sentido, em função do que foi declarado pelos gestores entrevistados, apresentam-se as principais técnicas e ferramentas adotadas, considerando a sua complexidade, conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2. Técnicas e ferramentas utilizadas pelos observatórios participantes do estudo.

Técnicas e ferramentas utilizadas	 Brasil		 Espanha					Complexidade das atividades desenvolvidas
	OBS 1	OBS 2	OBS 3	OBS 4	OBS 5	OBS 6	OBS 7	☐ Sistemas de vigilância tecnológica informatizados ☐ Estudos baseados em opinião de especialistas ☐ Compartilhamento de conhecimentos através de portais corporativos
Alertas de vigilância tecnológica								
Análises estatísticas								
Transferência de tecnologias								
Prospecção tecnológica								
Prospecção de mercados								
Tendências do consumidor								
<i>Roadmapping</i>								
Análise SWOT								
Técnica <i>Delphi</i>								
Análise de cenários								
Portais corporativos								

Fonte: Dos autores

Partiu-se daquelas realizadas de forma automática como os sistemas de vigilância tecnológicos informatizados e que utilizam prioritariamente dados secundários, passando pelas que demandam o trabalho de análise e síntese baseado em opinião de especialistas e baseados em dados primários, chegando àquelas que envolvem o desenvolvimento de ambientes de compartilhamento de conhecimento e aprendizagem organizacional, como é o caso dos portais corporativos.

Assim, no que diz respeito às técnicas e às ferramentas, para trabalhar com todo o volume de informação, os observatórios lançam mão de sistemas de informação e mecanismos de busca informatizados. As informações coletadas, preferencialmente por sistemas informatizados, são analisadas e disponibilizadas através de página na *internet*, por vezes, com acesso restrito a alguns clientes. Ainda, alguns observatórios desenvolvem estudos de tendência e de prospecção tecnológica. Para isso, é comum o uso de técnicas e ferramentas como análise de cenários, análise SWOT, técnica Delphi e *roadmapping* tecnológico. Também é importante mencionar que, assim como acontece com os produtos e serviços oferecidos, o conjunto de técnicas e ferramentas utilizadas em cada observatório surge em composições distintas, na tentativa de adequar-se a cada realidade, a cada cliente e a cada contexto.

Deste modo, através das técnicas e ferramentas mencionadas, fica evidente que a *internet* tornou-se o principal, quando não o único, canal de difusão dos produtos gerados pelos observatórios. Por mais que alguns ainda possuam um rico conjunto de publicações em meios tradicionais, a *internet* passa a ser a ferramenta indispensável para os observatórios e o canal de difusão que permite, entre outras coisas, a interação facilitada com parceiros e clientes, independentemente de onde estejam. Por fim, deve-se considerar, ainda, que muito do conhecimento gerado pelos observatórios é transformado e transferido na forma de evento e de capacitação.

Por fim, diante do exposto nos itens anteriores, são fortes os indícios de que os observatórios desempenham papel importante para o processo de inovação de seus clientes, através dos seus produtos e serviços de inteligência, favorecendo a criação de ambientes de compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem. Além disso,

é válido ressaltar que a compreensão destas condicionantes e, também, de suas potencialidades constitui-se em um passo importante para que as indústrias brasileiras busquem soluções para a promoção do aumento na taxa de inovação, em especial, pautadas em ações que estimulem a criação de conhecimento novo.

5 CONCLUSÕES

Ao longo dos últimos anos, atribuiu-se maior importância à informação por entendê-la como matéria prima para as diferentes fases do processo de inovação. Assim, a inovação não é mais fruto apenas de uma boa solução técnica ou método mas, também, de um conjunto de ações estratégicas pautadas na construção de conhecimentos novos acerca do mercado, clientes, tecnologias, entre outros.

Contudo, as organizações relatam grande dificuldade relacionada à coleta, ao processamento e à gestão das informações estratégicas para o negócio, bem como, à gestão do conhecimento gerado a partir delas. Para isto, os observatórios surgem como alternativa para este processo, definindo-se como um sistema organizado e estruturado de coleta, descoberta e análise de informações sobre o ambiente de um determinado setor da economia, voltado para a melhoria do desempenho das organizações frente aos desafios do mercado. Assim sendo, um observatório tem a função de observar, acompanhar, antecipar e monitorar o desenvolvimento de áreas de conhecimento, com olhar atento aos aspectos considerados críticos, num determinado período de tempo, ou de modo cíclico, em países, regiões ou empresas.

Neste sentido, este estudo se propôs a investigar a atuação de observatórios como agentes para a gestão da informação estratégica, insumo para o processo de inovação, por entender que isto se constitui em um passo relevante para gerar uma base de referência para a criação de observatórios voltados para a inovação das indústrias no Brasil.

Com base no estudo de campo realizado com sete observatórios, distribuídos entre Brasil e Espanha, foi possível ampliar entendimento sobre questões relevantes relacionadas a temas como proposta de valor, competências, principais ferramentas e canais de difusão.

Dentre os resultados alcançados, destacou-se a contribuição dos observatórios para o processo de inovação de seus clientes e parceiros através de produtos e serviços de inteligência fundamentais para a tomada de decisão, da identificação de oportunidades de inovação e na gestão de novas ideias, em especial, em temas relacionados à tecnologia para os setores industriais de interesse, além do favorecimento à criação de ambientes de compartilhamento de conhecimento e de aprendizagem.

Espera-se, portanto, que este estudo venha a contribuir para a criação de uma base de conhecimento para que as indústrias, especialmente as brasileiras, auxiliando-as na busca de soluções que contribuam para a

promoção do aumento na taxa de inovação e da melhoria de seu desempenho nos mercados. Contudo, ainda há a necessidade de avançar nesta pesquisa, buscando maior detalhamento em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, transferindo e adequando-os à realidade brasileira, trabalhando no sentido de estruturar um modelo de observatório ajustado às necessidades da indústria nacional.

AGRADECIMENTOS

A primeira autora agradece à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – pela bolsa de Doutorado *Sandwich* (2013-2014).

REFERÊNCIAS

- [1] Albornoz, L. A., Herschmann, M. Os observatórios ibero-americanos de informação, comunicação e cultura: balanço de uma breve trajetória. *E-Compós*, v.7, p. 1-20, Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/ecompos/issue/view/7>> Acesso em: 14 out. 2013.
- [2] Antunes, A. M. S. MANGUEIRA, A. C. S. A importância do observatório de atividades industriais vis-a-vis tendências em ciência, tecnologia e inovação. *Química Nova*, São Paulo, v. 28, p. 112-118, Suplemento. 2005.
- [3] Arbix, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. São Paulo: Tempo social. 2010.
- [4] Arruda, M., Vermulm, R. Hollanda, S. Inovação tecnológica no Brasil: a indústria em busca da competitividade global. São Paulo: Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras. 2006. Disponível em: <http://anpei.isat.com.br/wp-content/uploads/2008/08/estudo_anpei_2006.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2013.
- [5] Baregheh, A., Rowleey, J., Sambrook, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, v. 8, n. 47, p. 1323-1339, 2009.
- [6] Bergeron, P., Hiller, C. Competitive Intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, p. 353-390, 2002.
- [7] Davenport, T.H., Prusak, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- [8] Drucker, P. F. Post-capitalist society. Butterworth-Heinemann: Oxford. 1994.
- [9] Duarte, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*. Curitiba: UFPR, v. 24, p. 213 – 225, 2004.
- [10] European Commission. Innovation Union Scoreboard 2014. 2014. Disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.
- [11] Ibge. PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica 2011. Rio de Janeiro: IBGE. 2013.
- [12] Koen, P., et al. Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. *Research – Technology Management*. p. 46-55, Mar./Abr., 2001.
- [13] Mamigonian, Armen. Tecnologia e desenvolvimento desigual no centro do sistema capitalista. In Mamigonian, Armen. *Estudos de Geografia Econômica e de Pensamento Geográfico*. Livre Docência: Ffich-USP, 2005, p. 78-87.
- [14] Manzini, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine, M. C., Almeida, M. A., Omote, S. (Eds.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduep, 11-25, 2003.
- [15] Nascimento, M. E. M. Mapeamento e análise de instituições congêneres. Brasília: CGEE. 2007. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/atividades/redirect.php?idProduto=3831>>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- [16] Nonaka, I., Takeuchi, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- [17] OCDE. Manual de Oslo: OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris: OCDE. 2005.
- [18] Rozenfeld, H., Forcellini, F. A., Amaral, D. C., et al. Gestão de desenvolvimento de produtos:

uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva. 2006.

[19] Schons, C. H., Costa, M. D. Portais Corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. Data Gama Zero – Revista de Ciência da Informação, v. 9, n. 3, Jun., 2008. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm> Acesso em: 10 fev. 2013.

[20] Terra, J. C.C., Gordon, C. Portais corporativos: a revolução do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora. 2002.

[21] Testa, P. Indicadores científicos y tecnológicos en Venezuela: de las encuestas de potencial al observatorio de ciencia, tecnología e innovación. Cuadernos del Cendes, Caracas, v. 19, n. 51, p. 43-64, Sep., 2002. Disponível em: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1012-25082002000300004&script=sci_arttext> Acesso em: 14 fev. 2012.

[22] Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman. 2008.

[23] Trzeciak, D. S. Modelo de observatório para arranjos produtivos locais. (Tese) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2009.

Capítulo 12

UM ESTUDO SOBRE REDE DE EMPRESAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL BASEADO NA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA DA LITERATURA BRASILEIRA

Cezar Augusto Romano

Christiane Wagner Mainardes Krainer

Jefferson Augusto Krainer

Ivisson de Souza Tasso

Franco Baggio Zermiani

Resumo: A cooperação é imprescindível nos processos de inovação, obtenção de tecnologia e abertura para mercados diferenciados, pois facilita o acesso a recursos, a produtos e à complementação da produção, além de reduzir os riscos do negócio. As redes, dentre outros benefícios, promovem a inovação, o ganho de escala, a redução dos riscos e o estabelecimento de vantagem competitiva. O presente artigo tem por objetivo identificar, de forma estruturada, trabalhos científicos que exploram o tema “Rede de Empresas na Construção Civil no Brasil”. Para tanto, com base em critérios de busca definidos pelos autores, selecionou-se um portfólio composto por 11 de textos sobre o tema de pesquisa e, na sequência, procedeu-se a análise desses textos selecionados. A ferramenta adotada para atingir os objetivos desta pesquisa foi o Proknow-C (Knowledge Development Process-Constructivist). Poucos são os pesquisadores que abordam o tema objeto de pesquisa, centralizando-se na Universidade de São Paulo os raros trabalhos existentes. Os textos analisados a partir do portfólio bibliográfico selecionado evidenciam que o setor da construção civil brasileira baseia-se muito mais em relações de mercado (cumprimento de prazos e de contratos) do que em relações de cooperação interfirmas. Um relevante atrativo para a constituição de redes de colaboração, apontado nos textos pesquisados, foi a redução dos custos e o aumento do valor agregado dos produtos e serviços.

Palavras-chave: Construção civil – Rede de empresas – Cooperação interfirmas.

1. INTRODUÇÃO

A construção civil é importante para a indústria brasileira em função da elevada participação no Produto Interno Bruto (PIB), sendo fundamental para o desenvolvimento socioeconômico nacional (FEREIRA; ZANCUL, 2014). Por outro lado, o setor há décadas tem sido caracterizado por aspectos depreciativos ligados à manufatura: baixa produtividade, descumprimento de prazos, nível elevado de desperdícios e retrabalhos. Neves e Guerrini (2010) acrescentam que o segmento da construção tem particulares de fragmentação que elevam a competitividade, a falta de transparência e de confiança entre parceiros.

A situação atual de competição acirrada do setor associada às rápidas mudanças tecnológicas têm levado as construtoras a realizarem modificações em seus processos gerenciais e produtivos. Exemplo disso são a crescente diversidade de produtos, as novas práticas de gerenciamento, o desenvolvimento de habilidades e de competências e a implantação de redes de cooperação entre empresas de construção civil (ARAÚJO, 2012).

Santos (2006) afirma que para a obtenção de melhores resultados para o setor a formação de alianças estratégicas é fundamental. No tocante à implantação de alianças estratégicas, continua a referida autora, é necessário colaboração, confiança, relacionamentos de longo prazo e compartilhamento de informações. Em razão da diversidade de atores temporários e de diferentes recursos envolvidos durante a execução de obras de edificações, a seleção de parceiros ou de aliados para um empreendimento executado em conjunto exige dos gestores muito cuidado (VERGNA, 2007).

A cooperação é imprescindível nos processos de inovação, obtenção de tecnologia e abertura para mercados diferenciados, pois facilita o acesso a recursos, a produtos e à complementação da produção, além de reduzir os riscos do negócio. Aliás, a cooperação proporciona o desenvolvimento de vantagem competitiva às construtoras envolvidas (VERGNA, 2007; NEVES; GUERRINI, 2010). No entanto, segundo, Guerrini e Vergna (2011), a compreensão dessa cooperação interfirmas é um tema pouco explorado pela literatura.

Diante deste contexto, que reforça a pouca exploração investigatória e a potencialidade das redes de geração de ganhos de escala e de escopo para as empresas envolvidas, faz-

se necessário criar conhecimento específico sobre a formação de redes de empresas de construção civil. A partir dessa necessidade este artigo tem por objetivo identificar, de forma estruturada, trabalhos científicos que exploram o tema “Rede de Empresas na Construção Civil no Brasil”.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A literatura não é unânime no que se refere ao aspecto tipológico de redes de empresas. Os pesquisadores abordam e conceituam redes em conformidade com seus focos de pesquisa. Thorelli (1986) afirma que uma rede de empresas é a intensidade de interação de duas ou mais organizações que compõe um subconjunto de um ou mais negócios. Miles e Snow (1986) definem uma rede de empresas como uma conjunção única de processo gerencial, estratégia e estrutura. Jarillo (1988) descreve as redes como empresas diferentes que se relacionam por meio de acordos de longo prazo, com objetivos definidos, que possibilitam ganhos de vantagens competitivas em relação as que não participam da rede.

Conforme Håkansson e Snehota (apud Hoffmann et al., 2007, p.106):

As motivações para a formação de rede podem ser diversas: complexidade de produtos; troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza.

As redes promovem a aprendizagem e a disseminação da informação, permitindo que ideias e inovações sejam implantadas rapidamente (UZZI, 1996). As organizações das redes são mais abertas a trocar informações com pares mais próximos e que pertencem a sua rede (HOFFMANN et al., 2007). As redes oferecem vantagens como ganhos de escala, redução dos riscos, integração vertical, diversificação e instrumento para conquistar novos clientes e/ou países adicionais (THORELLI, 1986).

De acordo com Neves (2011) a composição de uma rede preserva a individualidade da empresa e proporciona diversos benefícios, como:

- Possibilidade de formulação de estratégias conjuntas e marketing compartilhado;

- Ganhos de escala produtiva;
- Facilidade de aquisição de créditos e capacitação gerencial;
- Redução de custo de produção e risco de investimentos;
- Intensificação de comunicação e o acesso a informação.

O êxito de uma rede está relacionado com o comportamento não oportunista fundamentado em confiança para que a parceria se mantenha (NEVES; GUERRINI, 2010). Guerrini e Vergna (2011) definem parceria como a colaboração de empresas para a realização de estratégia competitiva com a finalidade de atingir um objetivo por meio da interação dos membros. Neves e Guerrini (2010) sustentam que a confiança deve estar baseada na crença de que as partes têm o acordo de não agir em oposição aos interesses em comum. Rede de cooperação, por sua vez, são as estratégias, baseadas em confiança, de parcerias entre empresas, que visam englobar conhecimentos e habilidades específicas para execução de projetos de interesse comum (NEVES, 2011).

Um relacionamento em rede, alicerçado em cooperação, permite aos parceiros o uso

compartilhado de recursos promovendo o aumento da capacidade produtiva e competitividade (MOLLER et al., 2005). Vergna (2007) salienta que os recursos formam a base das competências e sua qualidade afeta diretamente o tempo de execução do serviço e seu compartilhamento e alocação adequada é fundamental para o sucesso da rede. O autor afirma que uma colaboração comprometida permite as organizações um melhor aproveitamento dos recursos, elevando os rendimentos em geral, além de ser um método eficaz de reduzir o oportunismo e aumentar a qualidade da parceria. A união de recursos permite que as empresas alcancem resultados melhores do que poderiam alcançar isoladamente (VERGNA, 2007).

Um empreendimento da construção civil é um arranjo que envolve diferentes organizações que se unem para formar uma “equipe de construção”. A integração entre elas tem sido sugerida como maneira de quebrar barreiras existentes para a formação de trabalhos colaborativos efetivos. Conforme mostra o Quadro 1, a cooperação entre empresas pode trazer vários benefícios ao empreendimento e às empresas envolvidas.

Quadro 1 - Benefícios provenientes da formação de parcerias na construção civil

Benefícios Alianças Estratégicas Construção Civil	
Benefícios para o empreendimento	Diminuição de risco
	Aumento da qualidade
	Redução de riscos
	Diminuição dos re-trabalhos
Benefício para o negócio/empresa	Aumento dos lucros
	Aumento da competitividade
	Obtenção de novos mercados/oportunidades
	Ampliação da quantidade de clientes
Benefícios Corporativos	Eficácia de custos
	Aumento na produtividade da mão-de-obra
	Aumento da eficiência
	Novas oportunidades para a inovação
	Aumento contínuo de qualidade em produtos e serviços

Fonte: Adaptado de CHAN et al., 2004

Coordenar e integrar parceiros nas obras tem sido uma tarefa árdua devido à diversidade cultural e às diferentes características comportamentais de cada parte envolvida, principalmente no que se refere à mão de obra (NEVES 2011).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para concretização do objetivo deste artigo foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva. Exploratória porque propõe formar no pesquisador base de conhecimento sobre o tema. Descritiva, visto que retrata as argumentações e abordagens dos textos que compõe o Portfólio Bibliográfico (PB) (GIL, 1999).

A coleta de dados no processo de pesquisa considerou os dados primários e os dados secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de delimitações determinadas pelos autores no decorrer do processo de seleção do PB. Os dados secundários foram alcançados por meio dos resultados das análises dos textos das referências constantes do PB (RICHARDSON, 1999). A abordagem do tema é qualitativa e quantitativa, pois os autores examinaram e refletiram sobre as percepções para obter um entendimento quanto ao tema pesquisado e pelo fato de se analisar as variáveis

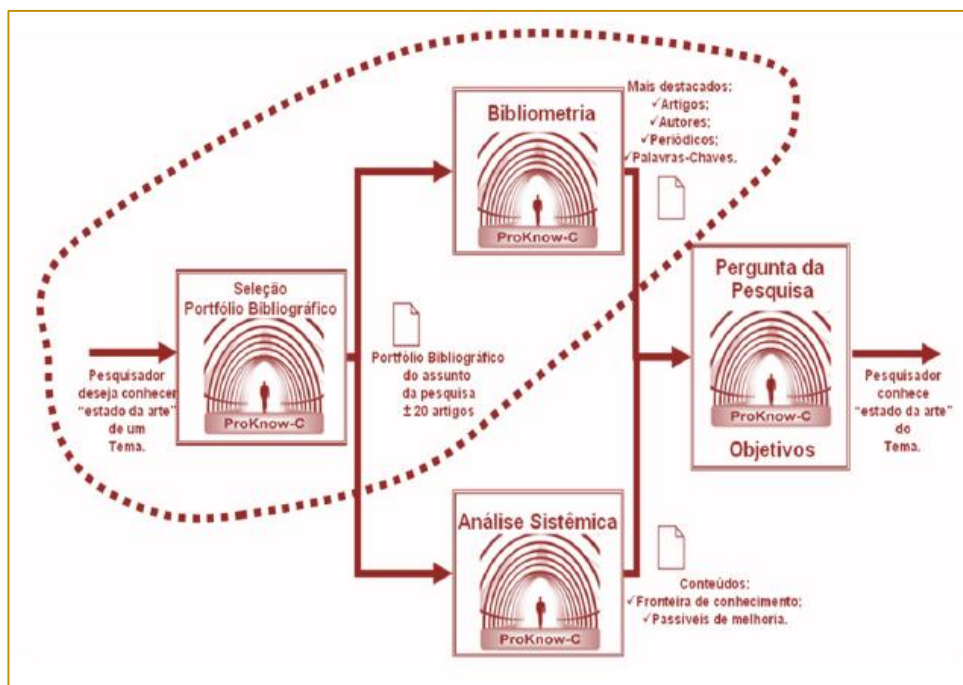
investigadas do PB por meio da análise bibliométrica (ENSSLIN et al, 2012).

A ferramenta adotada para atingir os objetivos desta pesquisa foi o *Proknow-C* (*Knowledge Development Process-Constructivist*), proposto como instrumento de intervenção, que estabelece os procedimentos, em forma estruturada, para seleção de um portfólio bibliográfico (PB) e análise dos resultados obtidos. De acordo com Ensslin et al. (2012), o processo *ProKnow-C* é composto por quatro etapas:

- a) Seleção de portfólio de textos sobre o tema da pesquisa;
- b) Análise bibliométrica do PB;
- c) Análise sistêmica;
- d) Definição da pergunta e objetivo da pesquisa.

Para atender ao objetivo desta pesquisa foram utilizadas apenas as duas primeiras etapas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Etapas utilizadas na presente pesquisa



Fonte: ENSSLIN et al. (2012)

A seleção de portfólio de textos sobre o tema da pesquisa foi subdividido em duas partes:

- Seleção de textos brutos (palavras-chaves, banco de dados, busca dos textos e teste de aderência);
- Filtragem do banco de textos brutos (redundância, alinhamento de títulos e resumos e disponibilidade dos textos).

A análise bibliométrica do PB foi igualmente dividida em duas partes:

- Identificação dos textos e periódicos com maior relevância acadêmica;
- Análise dos textos da amostra.

4. RESULTADOS

Na primeira etapa da pesquisa (seleção de portfólio), partindo-se do eixo de pesquisa previamente definido, qual seja: “Rede de Empresas na Construção Civil no Brasil”, realizou-se a sub-etapa de seleção do banco de textos brutos em quatro fases distintas:

a) Definição de palavras-chave: “*Cooperation Network Building*”, “*Cooperation Network Construction*”, “*Network Companies Building*”, “*Network Companies Construction*”, “Rede de empresas na Construção Civil”, “Rede de Colaboração na Construção Civil”, “*Cooperative Network Building*” e “*Cooperative Network Construction*”. As palavras foram escritas sem aspas o que garante que seja feito uma busca individualizada e não pelo termo em si; item de alínea deve ser ordenado

alfabeticamente por letras minúsculas seguidas de parênteses, como neste exemplo;

b) Definição da base de dados: portal de periódico da Capes, nas áreas de conhecimento consideradas relevantes para a pesquisa: Ciências Sociais Aplicadas, Engenharias e Multidisciplinares;

c) Busca dos textos nos bancos de dados com as palavras-chave: em observância aos seguintes critérios:

- Atemporal: publicações de todos os anos;
- Tipos de publicações: artigos de periódicos, dissertações e teses;
- Disponibilidade: apenas textos disponíveis na íntegra;
- Referibilidade: textos de autores nacionais que dizem respeito à realidade brasileira sobre o tema;
- Idioma: apenas textos em português;
- Período de busca: de 1º a 7 de outubro de 2015.
- Relevância: textos relevantes ao tema de pesquisa.

A combinação das palavras-chave, considerando os critérios de busca definidos pelos autores, retornou um total de 69 textos. Considerando-se a relevância ao tema de pesquisa, remanesceram 20 textos, os quais compuseram o portfólio de textos bruto (Quadro 2).

Quadro 2 - Palavras-chave e resultados obtidos na plataforma Capes

#	Palavras chave	Nº de textos totais	Nº de textos relevantes ao tema
1	<i>Cooperation network building</i>	12	4
2	<i>Cooperation network construction</i>	15	7
3	<i>Network companies building</i>	10	2
4	<i>Network companies construction</i>	14	4
5	<i>Redes de empresas na construção civil</i>	12	3
6	<i>Redes de colaboração na construção civil</i>	0	0
7	<i>Cooperative network building</i>	2	0
8	<i>Cooperative network construction</i>	4	0

Fonte: os autores, 2015

- a) Realização de teste de aderência das palavras-chave: não foram encontradas novas palavras-chave a serem incorporadas.

A segunda sub-etapa da seleção de portfólio consistiu na filtragem do banco de textos bruto quanto aos seguintes aspectos: redundância (exclusão de textos repetidos), alinhamento dos títulos dos textos com o tema (exclusão de títulos não alinhados), alinhamento dos resumos dos textos ao tema de pesquisa e disponibilidade dos textos na íntegra dentro das bases de dados.

Utilizou-se para realização da filtragem quanto à redundância, alinhamento dos títulos e alinhamento dos resumos o gerenciador bibliográfico *EndNote X7*. Concluída a

filtragem foram selecionados 15 textos alinhados ao tema, os quais integraram o PB da pesquisa. Com o propósito de confirmar o alinhamento dos textos com o tema da pesquisa, realizou-se a leitura integral dos 15 textos selecionados.

Para verificar a existência de outros textos relevantes à pesquisa que pudessem ser incorporados ao PB, realizou-se o levantamento das referências dos 15 textos selecionados. Com auxílio do Google Acadêmico os autores implementaram nova busca, utilizando-se dos mesmos critérios de pesquisa. No entanto, não retornaram novos textos que pudessem ser incorporados ao PB.

O Quadro 3 apresenta os 15 textos integrantes do PB.

Quadro 3 - Portfólio Bibliográfico da presente pesquisa

#	Título	Tipo de Texto	Autor	Orientador	Instituição	Ano
1	Formação e Gerência de Redes de Empresa: Requisitos Organizacionais Baseados em Morfologia e Tipologia	Dissertação	Roberta Fernandes de Oliveira (OLIVEIRA, 2004)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2004
2	Avaliação de Requisitos para o Desenvolvimento de Sistemas de Indicadores de Desempenho em Obras de Const. Civil sob o Recorte Analítico de Redes de Empresas	Dissertação	Adalberto Galliani Marelli (MARELLI, 2005)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2005
3	Formação de Redes de Cooperação na Construção Civil: Avaliação na Aplicabilidade do Comércio Eletrônico na Redução de Níveis de Assimetrias de Informação	Dissertação	Marcio Toyoki Morinishi (MORINISHI, 2005)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2005
4	Formação e Gerência de Redes de Empresas: Requisitos para Adequação do Planejamento e Controle da Produção - Estudo de Caso em Obra de Construção Civil de Grande Porte	Dissertação	Juliani Borges de Freitas (FREITAS, 2005)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2005
5	Formação e Gerência de Redes de Empresas de Construção Civil: Sistematização de um Modelo Atores e Recursos para Obras de Edificações	Dissertação	José Rafael Gatti Vergna (VERGNA, 2007)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2007
6	Difusão de Inovação Administrativa e Localização Estrutural em Rede de Empresas Construtoras de Obras Públicas	Dissertação	Adalmir de Oliveira Gomes (GOMES, 2008)	Tomás de Aquino Guimarães	UnB	2008
7	Modelos de Requisitos e Componentes Técnicos para a Formação e Gerência de Redes de Cooperação entre Empresas da Construção Civil	Artigo	Flávia Vancim Frachose Neves, Fábio Muller Guerrini (NEVES, F. et al.)	–	USP São Carlos	2010
8	Um Modelo de Atores e Recursos para Redes de Cooperação entre Empresas em Obras de Edificações	Artigo	Fábio M. Guerrini, José Rafael G. Vergna (GUERRINI; VERGNA, 2010)	–	USP São Carlos	2010
9	Avaliação de Requisitos para a Formação de Redes Colaborativas entre Empresas da Construção Civil	Tese	Flávia Vancim Frachose Neves (NEVES, 2011)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2011
10	Formação de Redes de Cooperação para o Desenvolvimento de E-Marketplaces Verticais	Artigo	Marcio T. Morinishi, Fábio M. Guerrini (MORINISHI; GUERRINI, 2011)	–	USP São Carlos	2011
11	Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: Um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centersul de Mato Grosso	Artigo	Patrícia M. F. Cabral, Fauto F. A. Camargo, Jorge R. S. Verschoore Filho (CABRAL et al., 2011)	–	EnANPAD	2011
12	Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal na Região Central do Paraná	Artigo	Marcos Castro, Sergio Bulgacov, Valmir E. Hoffmann (CASTRO et al., 2011)	–	ANPAD	2011
13	Modelo de Referência para Integração de Redes Interorganizacionais com Sistema ERP	Tese	Dani Marcelo Nonato Marques (MARQUES, 2012)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2012
14	Modelo de Referência para Operacionalização e Reconfiguração de Redes de Construção Civil	Tese	Larissa Elaine Dantas de Araújo (ARAÚJO, 2011)	Fábio Muller Guerrini	USP São Carlos	2011
15	Redes de Cooperação para Desenvolvimento em Economia Solidária: Estudo de Caso no Município de São Carlos	Dissertação	Bianca Polotto Cambiaghi (CAMBIAGHI, 2012)	João Luiz Passador	USP Ribeirão Preto	2012

Fonte: os autores, 2015

A segunda etapa da pesquisa (análise bibliométrica) iniciou-se com a identificação dos textos com maior relevância acadêmica. Para tanto, considerou-se o número de ocorrências por autor e por periódico. Quanto à quantidade de textos por autor, dos 18 autores e co-autores do PB, Fábio Muller Guerrini destacou-se em relação aos demais por ter contribuído com 11 trabalhos, sendo 3 artigos e 8 orientações (dissertações/teses). Flávia Vancim Frachose Neves, José Rafael Gatti Vergna e Marcio Toyoki Morinishi participaram de 2 trabalhos cada um. Os demais pesquisadores coproduziram apenas um trabalho cada um.

A Universidade de São Paulo apresentou 12 trabalhos, sendo a instituição que mais se destacou, na sequência 2 trabalhos da ANPAD

e uma contribuição da Universidade de Brasília.

Fábio Muller Guerrini, no cenário nacional, é o pesquisador que mais aborda o tema “rede de empresas na construção civil”, logo, tratando-se da principal referência a ser citada, foram escolhidos todos seus textos integrantes do PB. De outro lado, após releitura integral dos textos selecionados, foram descartados 4 textos não aderentes à execução desta pesquisa. Restaram, portanto, somente os 11 textos em que figura Fábio Muller Guerrini como autor ou co-autor. Na sequência, esses textos foram descritivamente analisados.

No Quadro 4 estão relacionados os 11 textos selecionados (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 14) com um breve comentário sobre a respectiva pesquisa.

Quadro 4 - Descrição dos textos selecionados

#	Descrição
1	O trabalho mostra que a literatura existente sobre a formalização da rede empresas ainda é bastante difusa. O estudo do ambiente operacional ou de redes de empresas é efetivado por meio de uma caracterização morfológica e tipológica da rede que auxilia no processo de formação e gerência de redes de empresas.
2	O autor avalia a adequação de requisitos para o desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho e que ainda auxiliem na formação e gestão de sistemas produtivos abordados nas redes de empresas na construção civil. Para avaliar os requisitos, o autor dividiu a pesquisa em duas partes: a revisão bibliográfica e o trabalho de campo.
3	Esta pesquisa investiga como os modelos de comunicação e informação podem contribuir para analisar o relacionamento entre empresas pertencentes à rede de cooperação e seus fornecedores. O foco da pesquisa limita-se aos modelos de assimetria de informação e conclui que a abordagem de redes de cooperação, incorporada ao uso adequado de ferramentas de TI permite diminuir as assimetrias de informação e consequentemente fortalecem o poder de compra das empresas que compõem a rede.
4	Este estudo conclui que instrumentos jurídicos têm sido solicitados em acordo com a realidade econômica, como resposta à necessidade de trabalhar com um ambiente em constante mudança. Apesar de uma obra de construção civil possuir elementos que permitam distingui-la como uma organização virtual é necessário regulamentar os mecanismos que forneçam dados de desempenho e que reduzam as situações de incerteza.
5	Utilizando-se do referencial teórico em redes de cooperação, nota-se que o recorte analítico de redes é adequado para evidenciar as interações entre os atores. No entanto, as relações entre os atores são de mercado e não há a cooperação baseada em confiança.
7	O artigo propõe um Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos baseado na metodologia EKD. O modelo proposto pelos autores baseia-se em uma adaptação das melhores práticas de uma arquitetura para redes. Como resultado, a proposição viabiliza uma visão clara dos requisitos necessários, explora a necessidade de intensa comunicação e troca de informações. Os autores afirmam que manter os dados relevantes de obras anteriores armazenados em um sistema de informação possibilita um direcionamento correto e preciso da tomada de decisão na escolha parceiros da rede para novas obras.

Quadro 4 - Descrição dos textos selecionados (continuação)

#	Descrição
8	Os autores concluem que as relações entre os atores são de mercado e não há a cooperação baseada em confiança. Ressaltam que o modelo de atores e recursos é essencial para desenvolver os objetivos, regras de negócios, processos de negócios, conceitos, componentes e requisitos técnicos dos demais modelos.
9	avaliação de requisitos para a formação de redes colaborativas entre empresas da construção civil (NEVES, 2011). A autora conclui que no que tange as ferramentas de comunicação nota-se que esse aspecto da utilização das tecnologias de informação e comunicação deve ser melhorado e estimulado entre os parceiros. Essa falta de comunicação foi identificada pelas próprias empresas como fator causador de incompatibilidade nas obras. Outro ponto importante é que na dissolução da rede, ou seja, na etapa de finalização da obra, poucas empresas fazem uma avaliação de desempenho dos parceiros no decorrer da construção, tampouco fazem algum registro disso.
10	Nesse artigo analisa-se os fatores determinantes para cooperação no desenvolvimento dos <i>e-marketplaces</i> . Os autores apresentam um estudo de caso no setor da construção civil, no qual construtoras brasileiras têm como proposta compartilhar custos e riscos para o desenvolvimento de um <i>e-marketplace</i> . A conclusão da pesquisa é que a abordagem de redes de cooperação, juntamente com as ferramentas de TI, permite diminuir as diferenças de informação, sendo assim, o poder de compra das empresas inseridas na rede aumenta.
13	Neste texto pode-se verificar que as empresas fabricantes de sistemas ERP são as empresas que buscam com maior ênfase desenvolver e disponibilizar mecanismos de integração da cadeia de suprimentos, sendo que as empresas de consultoria seguem as tendências lançadas pelas empresas fabricantes de sistemas ERP. Por outro lado, as empresas usuárias de sistemas ERP ainda buscam criar processos internos mais eficientes para suas operações.
14	A tese tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo de referência para as fases de operacionalização e reconfiguração de redes de construção civil, como resultado, a autora propôs um modelo de referência que permite a coordenação das atividades da rede sob a ótica da colaboração.

Fonte: os autores, 2015

Depreende-se do Quadro 4 que a literatura existente sobre a formalização das redes de empresas ainda é bastante difusa, conforme já constatado por Oliveira (2004). O estudo por meio da caracterização morfológica e tipológica auxilia no processo de formação das redes de empresas e é fundamental para se atingir os resultados desejados pelas organizações (OLIVEIRA, 2004; MARELLI, 2005). Marelli (2005) ressalta que para as empresas construtoras a formação em rede pode trazer benefícios tanto para a organização quanto para os clientes.

O emprego de ferramentas de TI auxilia nos processos de comunicação contribuindo no relacionamento entre as organizações e aumentando o poder de compra das empresas inseridas na rede (MORINISHI, 2005; MORINISHI e GUERRINI, 2011). Neves (2011) aduz que a falta de comunicação foi identificada pelas construtoras como fator causador de incompatibilidade nas obras. A autora ressalva que as ferramentas de

comunicação devem ser melhoradas e estimuladas entre os parceiros. Neves e Guerrini (2010) destacam que manter os dados relevantes de obras anteriores armazenados em um sistema de informação possibilita um direcionamento correto e preciso da tomada de decisão na escolha dos parceiros da rede para novas obras (NEVES e GUERRINI, 2010).

Freitas (2005) relata que uma obra de construção civil possui elementos que permitem distingui-la como uma organização virtual, sendo necessário regulamentar os mecanismos que fornecem dados de desempenho e que reduzam as situações de incerteza. Guerrini e Vergna (2011) ressaltam que o modelo de atores e recursos é essencial para desenvolver os objetivos, regras de negócios, processos de negócios, conceitos, componentes e requisitos técnicos dos demais modelos. As relações entre os atores das empresas do processo produtivo da construção civil são de mercado e não há a

cooperação baseada em confiança (VERGNA, 2007).

5. CONCLUSÕES

A pesquisa científica sobre “Rede de Empresas na Construção Civil no Brasil” ainda é muito escassa. Poucos são os pesquisadores que abordam o tema, centralizando-se na Universidade de São Paulo os raros trabalhos existentes.

Os textos analisados a partir do PB evidenciam que o setor da construção civil brasileira está baseado muito mais em relações de mercado voltadas ao cumprimento de prazos e contratos do que em cooperação interfirmas. Os autores selecionados destacam a falta de confiança entre os partícipes da cadeia produtiva, o que torna o setor muito suscetível a especulações sazonais.

Os trabalhos analisados salientam, também, que a formação de uma rede de colaboração em obras de edificações deve ser baseada na identificação, no ciclo de vida e na comunicação da rede. Há que se considerar a posição de cada empresa para o ideal andamento do empreendimento, garantindo-se, inclusive, a comunicação entre os pares

envolvidos. Aliás, para a gestão das comunicações há disponíveis no mercado diversos aplicativos, *softwares* e dispositivos que tornam possível o monitoramento em tempo real.

As pesquisas relatam que, além dos sistemas de comunicação, as redes podem contar com sistemas de armazenamento dos dados de todas as obras executadas anteriormente. A implantação desses sistemas garante que os parceiros eventuais se comprometam com a qualidade de seus serviços, bem como o “pós-venda”. A realização de novos projetos em parceria dependerá diretamente de seus desempenhos anteriores. Os sistemas de armazenamento permitem a evolução contínua da rede e a aprendizagem com os erros anteriores. Um relevante atrativo para a constituição de redes de colaboração é a redução dos custos e o aumento do valor agregado dos produtos e serviços.

O aprimoramento das redes formadas possibilita uma comunicação efetiva e troca de informações entre os parceiros, garante a integridade da rede e maior flexibilidade nas relações de cooperação entre as empresas.

REFERÊNCIAS

- [1] Araújo, L. E. D. Modelo de referência para operacionalização de reconfiguração de redes de construção civil. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2012
- [2] Chan, A. P. C. et al. Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of Construction Engineering Management*, vol. 130, n. 2, p.188-198, 2004.
- [3] Cabral, P.M.F. et al. Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: Um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centensul de Mato Grosso. *In Encontro da ANPAD*, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro:EnANPAD, 2011.
- [4] Cambiaghi, B.P. Redes de cooperação para desenvolvimento em economia solidária: estudo de caso no município de São Carlos - SP. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2012.
- [5] Castro, M. et al. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.
- [6] Ensslin, L. et al. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise da literatura internacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17, n. 2, p. 71-91, 2012.
- [7] Ferreira, A. V.; Zancul, E. Estudos sobre produtividade na construção civil: desafios e tendências no Brasil. *Ernst & Young*, 2014. Disponível em: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Estudo_Produtividade_na_Construcao_Civil/\\$FIL/Estudo_Real_Estate.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Estudo_Produtividade_na_Construcao_Civil/$FIL/Estudo_Real_Estate.pdf)>. Acesso em 7, jun., 2016.
- [8] Freitas, J. B. Formação de gerência de redes de empresas: requisitos para adequação do planejamento e controle da produção - estudo de caso em obra de construção civil de grande porte. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2005.
- [9] Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- [10] Gomes, A.O. Difusão de inovação administrativa e localização estrutural em rede de empresas construtoras de obras públicas. 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- [11] Guerrini, F. M.; Vergna, J. R. G. Um modelo de atores e recursos para redes de cooperação

entre empresas em obras de edificações. Produção, v. 21, n. 1, p. 14-26, 2011.

[12] Hoffmann, V. et al. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. SPE1, p. 103-127, 2007.

[13] Jarillo, J. C. On strategic networks. Strategic Management Journal, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

[14] Marelli, A. G. Avaliação de requisitos para o desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho em obras de const. civil sob o recorte analítico de redes de empresas. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2005.

[15] Marques, D. M. N. Modelo de referência para integração de redes intraorganizacionais com sistemas EPR. Texto de Tese (Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2012.

[16] Miles, R. E.; Snow, C. C. Organizations: new concepts for new forms. California Management

Review, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

[18] Moller, K. et al. Strategic business nets - their type and management. Journal of Business Research, v.58, p.1274-1284, 2005.

[19] Morinishi, M. T. Formação de redes de cooperação na construção civil: avaliação da aplicabilidade do comércio eletrônico na redução dos níveis de assimetrias de informação. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2005.

[20] Morinishi, M. T.; GUERRINI, F. M. Formação de redes de cooperação para o desenvolvimento de e-marketplaces verticais. Production Journal, v. 21, n. 2, p. 355-365, 2011.

[21] NEVES, F. V. F. Avaliação de requisitos para a formação de redes colaborativas entre empresas da construção civil. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2011.

[22] Neves, F. et al. Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil. Gestão & Produção, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 195-206, 2010.

[23] Oliveira, R. F. Formação e gerência de redes de empresas: requisitos organizacionais baseados em morfologia e tipologia. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004.

[24] Richardson, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

[25] Santos, A. P. L. Modelo procompras: formulação, implantação e avaliação da compra pró-ativa na construção de edifícios. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil - PPGEC, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

[26] Thorelli, H. B. Networks: between markets and hierarchies. Strategic Management Journal, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

[27] Uzzi, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. American Sociological Review, v. 61, n. 4, p. 674-698, 1996.

[28] Vergna, J. R. G. Formação de gerência de redes de empresas de construção civil: sistematização de um modelo de atores e recursos para obras de edificações. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2007.

Capítulo 13

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DE FRUTICULTURA EM GOIÁS

Ernane Rosa Martins

Sabrina Kellen dos Santos Vieira

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre Tecnologia da Informação (TI) e Arranjo Produtivo Local (APL), tendo como cenário a experiência do APL de Fruticultura de Luziânia, em Goiás. Através de um estudo de caso exploratório qualitativo, a pesquisa contemplou entrevistas semiestruturadas realizadas com os associados das empresas participantes do APL. Seu resultado indicou uma relação de causalidade entre os temas estudados, na qual a Tecnologia da Informação ao mesmo tempo em que impulsiona a prática da cooperação, é, também, impulsionada pelo desenvolvimento de práticas coletivas, além de influenciar positivamente nos momentos de formação e operação dos APLs.

Palavras-Chave: Arranjo Produtivo Local, Tecnologia da Informação, Gestão, Cooperação interorganizacional.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm buscado o uso cada vez mais intenso e amplo da Tecnologia da Informação, utilizando-a como uma poderosa ferramenta que altera as bases de competitividade estratégica. Desta forma, as organizações passam a realizar seu planejamento e a criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases à exploração dos recursos da TI (ALBERTIN, 1999).

Castells (2006, p. 231), reforça afirmando que “Avanços qualitativos em tecnologia da informação, indisponíveis até a década de 1990, permitiram o surgimento de processos flexíveis de gerenciamento, produção e distribuição totalmente interativos com base em computadores, envolvendo cooperação simultânea entre diferentes empresas e suas unidades”.

Segundo Casarotto e Pires (1998), as empresas de pequeno porte têm papel decisivo no crescimento da economia local quando são competitivas e atribui à estrutura em rede uma das formas de melhoria da competitividade.

Verschoore (2006) corrobora com a visão deste novo modelo organizacional flexível ao afirmar que a superação da forma de competição tradicional, baseada na burocracia hierárquica das grandes estruturas empresariais, foi determinada por uma série de fatores, dentre eles, a expansão global dos mercados, o rápido avanço tecnológico e a maior facilidade nas trocas de informações.

CASTELLS (2006, p. 230), enfatiza a relação existente entre redes de empresas e tecnologia, ao afirmar que “A capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectar em redes, entre si e com grandes empresas, também passou a depender da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que o horizonte das redes (se não suas operações diárias) tornou-se global”.

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre Tecnologia da Informação (TI) e Arranjo Produtivo Local (APL), tendo como cenário a experiência do Arranjo Produtivo Local (APL) de Fruticultura de Luziânia, em Goiás. Quanto à metodologia da pesquisa, este trabalho consistiu de um estudo de caso exploratório qualitativo.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Nesta presente seção apresenta, além da introdução, a definição da problemática de

pesquisa, o objetivo, a justificativa e importância do estudo e a estrutura da presente pesquisa. A seção 2 traz o referencial teórico, com a formação de uma base conceitual e teórica, que fornecem subsídios para o desenvolvimento deste estudo. Na seção 3 são apresentados o método empregado e as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados. Na seção 4 estão descritos os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, a seção 5 traz o objetivo do artigo, como ele foi alcançado, as limitações do estudo, sugestões de melhorias e de pesquisa futura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a revisão bibliográfica dos principais temas utilizados no trabalho: Arranjos Produtivos Locais, Tecnologia da Informação e vantagens no uso da tecnologia da informação.

2.1. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A presente pesquisa adota o conceito de Arranjos Produtivo Local definido por Cassiolato e Lastres (2003). Segundo os autores, arranjos produtivos são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Em geral envolvem a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, clientes e outros, e suas diversas formas de representação e associação. Incluem também outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

2.2. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O fim do século passado foi marcado por vários acontecimentos importantes que transformaram o cenário social da vida humana na qual uma revolução da Tecnologia da Informação começou a remodelar a base material da sociedade de forma acelerada. Esta revolução tem como característica a aplicação dos conhecimentos e das informações para a geração de novos conhecimentos e dispositivos de

processamento e comunicação da informação, numa realimentação entre a inovação e seu uso. As novas tecnologias da informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos (CASTELLS, 2006, p.69). Na nova economia mundial, o crescimento da produtividade, é atribuído ao resultado da capacidade de utilização da Tecnologia da Informação em formas de organização e administração em redes (CASTELLS, 2006).

2.3. VANTAGENS NO USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

De acordo com o SEBRAE (1994) as vantagens que a Tecnologia da Informação traz para as pequenas empresas podem ser apresentadas em três grupos:

- a) Menores custos: quando bem utilizada, reduz os custos da empresa, possibilitando maior segurança e confiabilidade aos processos, rotinas e controles administrativos; simplifica as tarefas burocráticas, reduz os erros e praticamente elimina o retrabalho.
- b) Maior produtividade: possibilita que as pessoas produzam mais, em menos tempo, com menor dispêndio de recursos; permite aproveitar melhor a capacidade produtiva da empresa, com o planejamento e o controle da produção; armazena e localiza imediatamente informações fundamentais para os negócios, agiliza os processos de tomada de decisões em relação a preços, estoques, compras e vendas, entre outros.
- c) Maior qualidade: a qualidade dos produtos e serviços é melhorada, pois

a TI ajuda a manter o padrão dos produtos dentro das especificações estabelecidas; proporciona melhores condições de trabalho para os empregados, reduz esforços com a burocracia para concentrá-los nas atividades fins da empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à metodologia da pesquisa, este trabalho consistiu de um estudo de caso exploratório qualitativo. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, pois se valeu de informações contidas em livros e publicações técnicas e acadêmicas, documental, em observância ao uso de material interno de órgão público, como registros, informativos, ofícios, memorandos e relatórios, não acessíveis ao público em geral e entrevista semiestruturada. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, uma vez que é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Gil (1996) afirma que as pesquisas exploratórias têm como finalidade principal “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Mattar (1998) corrobora e complementa ao afirmar que a “pesquisa exploratória é frequentemente utilizada para ampliar o conhecimento sobre um determinado assunto”.

Para a execução da pesquisa de campo, optou-se por entrevistas padronizadas, com cinco questões previamente formuladas, por meio da técnica de questionários. Os entrevistados do APL estão apresentados na Tabela 1, e são identificados com a letra E.

Tabela 1 - Entrevistados

Código	Função
E1	Presidente
E2	Associado
E3	Associado
E4	Associado
E5	Associado

Fonte: Própria dos autores

Foi utilizada a análise de conteúdo como estratégia de análise dos dados da pesquisa. Segundo Trivinos (1987), a análise de conteúdo contempla três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material coletado foi organizado, e se estabelece um esquema de trabalho preciso, com procedimentos bem definidos. A fase de exploração do material envolveu procedimentos como codificação, classificação e categorização do material coletado. A fase de tratamento dos resultados envolveu a reflexão e a intuição, com embasamentos empíricos, estabelecendo relações e aprofundando as conexões entre as ideias constatadas.

4. RESULTADOS

O APL pesquisado, denominado de Central de Associações dos Produtores Rurais de Luziânia (CAPRUL), é uma Associação de Produtores Rurais do município de Luziânia no Estado de Goiás.

4.1. APRESENTAÇÃO, HISTÓRICO E CONTEXTO

Após vários encontros de integração entre Produtores Rurais e parceiros, como a Prefeitura Municipal e EMATER-GO, chegou-se a conclusão da importância de organizar uma Central de Associação de Produtores Rurais no município de Luziânia, a qual foi

fundada em 04 de outubro de 1994, entidade esta que até hoje é responsável pela representação das Comunidades Rurais no município, com a assinatura de convênios altamente produtivos com a Prefeitura Municipal, nos quais as Associações são beneficiadas com várias parcerias, como transporte de calcário, preparo de solo, sementes, adubos, lavouras comunitárias e silagem. Convênios assinados com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), no qual são realizados cursos de capacitação para produtores e trabalhadores rurais, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Fundação Banco do Brasil na implantação de kits de irrigação do projeto PAIS (Produção Agroecológica Integrada e Sustentável).

A central viabiliza ao quadro de Produtores Rurais associados todos os mecanismos possíveis que venham promover o desenvolvimento rural sustentável dos agricultores familiares rurais e demais pequenos produtores rurais do Município de Luziânia. Em 2007 a Central de Associações dos Produtores Rurais (CAPRUL), deu início a ações para a expansão da fruticultura no município de Luziânia, através do APL de fruticultura de Luziânia, projeto do Ministério da Integração Nacional (RIDE) no qual consistia na construção de uma plataforma comercial de fruticultura, e a expansão da produção de frutas no município. A Figura 1 apresenta a plataforma comercial de fruticultura de Luziânia.

Figura 1 - Plataforma comercial da Central de Associações dos Produtores Rurais de Luziânia (CAPRUL)



Fonte: Própria dos autores

Com a viabilização da construção da plataforma, e os bons resultados alcançados na produção de frutas, passando de 15 hectares em 2007, para 130 hectares em 2009, os produtores rurais sentiram necessidade da criação de uma nova entidade que pudesse comercializar seus produtos, uma vez que neste quesito sempre encontraram grandes dificuldades. Portanto a CAPRUL mobilizou seus associados e após vários seminários, palestras e cursos, foi constituída a Cooperativa mista dos produtores rurais de Luziânia e região, em 05 de junho de 2009, com sede na Rodovia Braluz, km 03, Luziânia GO. Tendo como missão: ser a melhor opção do mercado para aquisição de produtos agrícolas e propiciar o desenvolvimento sustentável da comunidade, através da adoção de tecnologias e processos que garantam a qualidade e como objetivos:

- a) Promover o desenvolvimento agropecuário e do artesanato rural de Luziânia e Região;
- b) Fortalecer a agricultura familiar e pequena produção do Município e Região;
- c) Ser um canal de comercialização para o produtor rural;
- d) Atuar no mercado nacional e internacional comercializando os produtos dos Cooperados, em diversos elos da cadeia produtiva: agroindustrial, atacadista, varejista ou consumidor final;
- e) Orientar e incentivar o cumprimento da legalização ambiental, trabalhista e sanitária;
- f) Zelar pela saúde do agricultor e trabalhador rural;
- g) Facilitar o acesso a crédito e às linhas de financiamento para seus cooperados;
- h) Adquirir e repassar aos seus cooperados, insumos em geral, equipamentos, bens e serviços destinados à produção agropecuária;
- i) Prestar assistência técnica e extensão rural ao quadro social;
- j) Constituir agroindústria para beneficiar e embalar produtos, visando agregar valor aos produtos comercializados;
- k) Realizar capacitação cooperativista, tecnológica e profissional para o seu quadro social;
- l) Desenvolver atividades de conservação e preservação do meio ambiente, bem como ao uso sustentável dos recursos naturais e a promoção de

empreendimentos ecologicamente corretos;

m) Viabilizar novas tecnologias e projetos tecnológicos para usufruto do quadro social;

n) Prestar demais serviços relacionados com as atividades sociais e econômicas da cooperativa.

Em 1994 a associação contava com apenas 39 (trinta e nove) associados. Atualmente o APL esta promovendo assessoria técnica e tecnológica em 91 (noventa e um) propriedades rurais. Em 20/05/2009 foi assinado convênio na Câmara de Vereadores de Luziânia para repasse de recursos no valor R\$ 386 mil para o Arranjo Produtivo Local (APL) de Fruticultura do Município, apoiado por projeto da Região Integrada do Distrito Federal e Entorno (RIDE), vinculado à Secretaria de Desenvolvimento do Centro-Oeste (SCO), do Ministério da Integração Nacional.

Teve inicio o programa de inclusão digital para produtores e familiares, com a aquisição de 30.000 mudas de maracujá para plantio assistido e atendendo 130 filhos de produtores rurais com curso de informática básica. A instalação da Plataforma Comercial de Fruticultura contou com planta industrial completa de despoldadeira, área construída de 675m², com duas linhas para processamento de frutos in natura, equipadas com máquinas modernas, e uma central de negócios.

Desde 2010 vem sendo desenvolvido o Projeto DRS de Leite em parceria da CAPRUL com a Fundação Banco do Brasil, Corumbá Concessões e a Prefeitura Municipal de Luziânia. Assim varias espécies frutíferas são produzidas atualmente pela associação, tais como: maracujá, acerola, mamão, ponkan, limão, banana, manga, abacate, abacaxi, goiaba e morango. Com produção de mais de 20 toneladas/mês, com área plantada de 160 hectares. O volume de negócios operacionalizados em 2011 chegou a 240 toneladas, totalizando R\$1.200.000,00.

4.2. RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Questionados se houve investimentos em tecnologia da informação, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim” (E1).

“Sim, treinamentos com os parceiros: SENAR, SENAI e SEBRAE” (E2).

“Sim, com treinamentos e cursos” (E4).

Conforme as entrevistas observa-se que todos os associados concordam que o houve investimentos em tecnologia da informação.

Questionados se houve melhoria nos processos de gestão da informação, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, a central é informatizada, usando nota eletrônica e sistema de controle interno” (E1).

“Sim, hoje trabalhamos com nosso próprio sistema, elaborado pelo parceiro SEBRAE” (E3).

“Sim” (E5).

Conforme as respostas constata-se que houve melhoria nos processos de gestão da informação, com destaque especial para a ajuda fornecida pelo SEBRAE.

Perguntado se houve melhoria na busca, armazenamento, disseminação e na forma de uso da informação, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim, a central possui dados de informação, arquivos eletrônicos” (E1).

“Sim” (E2).

“Sim” (E3).

Conforme as entrevistas observa-se que todos concordam que houve melhoria na busca, armazenamento, disseminação e na forma de uso da informação.

Questionados se houve melhoria na forma de registro das informações, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim” (E1).

“Sim, possibilitou melhores condições” (E2).

“Sim” (E5).

As respostas das entrevistas evidenciaram que houve melhoria na forma de registro das informações.

Questionados se houve aumento no uso de tecnologia, foram relatados pelos associados entrevistados:

“Sim” (E1).

“Sim, na compra de novos equipamentos e alguns cursos de informática” (E3).

“Sim” (E4).

As respostas das entrevistas evidenciaram que houve aumento no uso de tecnologia.

4.3. RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÕES

Os associados foram unânimes em afirmar positivamente que houve investimentos em tecnologia da informação, houve melhoria nos processos de gestão da informação, na busca, armazenamento, disseminação e na forma de uso da informação, na forma de registro das informações e que houve aumento no uso de tecnologia.

Constatou-se que a ajuda dos parceiros SENAR, SENAI e SEBRAE foi fundamental para a associação. Constatou-se ainda que o SEBRAE foi à instituição que mais apoiou e continua apoiando a associação em diversas ações, tais como: criação de um sistema de informação próprio, oferta de cursos, palestras, visitas técnicas, dentre outros.

Nos ganhos dos empresários, foram constatadas as seguintes vantagens com o uso da tecnologia da informação: contratação de infraestrutura e serviços especializados, melhorias nas instalações, redução dos custos, aumento da segurança e confiabilidade nos processos, melhorou as rotinas e controles administrativos, proporcionou melhores condições de trabalho para os empregados, possibilitou armazenar e localizar imediatamente informações fundamentais para os negócios e melhorou os processos de tomada de decisões. Ficando evidenciada uma melhora na qualidade de vida dos associados.

Conforme CASTELLS (2006), na nova economia mundial, o crescimento da produtividade, é atribuído ao resultado da capacidade de utilização da Tecnologia da Informação em formas de organização e administração em redes. Sendo assim, observou-se claramente que o APL utiliza da Tecnologia da Informação por meio de seu sistema próprio para sua organização, o que não foi observado é sua utilização em rede, por meio, por exemplo, de um sistema online, o que melhoraria e facilitaria ainda mais a operacionalidade, gerando ainda mais produtividade. Talvez isto não seja possível ainda, devido à falta de informatização das propriedades rurais e escolaridade dos produtores, podendo ser um ponto a ser melhorado.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre Tecnologia da Informação (TI) e Arranjo Produtivo Local (APL), tendo como cenário a experiência do Arranjo Produtivo Local (APL) de Fruticultura de Luziânia, em Goiás. A pesquisa limitou-se a analisar o APL estudado, o que implica impossibilidade de generalização dos resultados.

As abordagens teóricas que serviram como fundamentos para o desenvolvimento da presente pesquisa, juntamente com as constatações empíricas encontradas trouxeram contribuições para o contexto empresarial, possibilitando melhorias neste ou em outros APLs.

Esta pesquisa permitiu identificar as seguintes vantagens com o uso da tecnologia da informação no APL: contratação de infraestrutura e serviços especializados, melhorias nas instalações, redução dos custos, aumento da segurança e confiabilidade nos processos, melhorou as rotinas e controles administrativos,

proporcionou melhores condições de trabalho para os empregados, possibilitou armazenar e localizar imediatamente informações fundamentais para os negócios e melhorou os processos de tomada de decisões. Estes possibilitaram uma melhor qualidade de vida aos associados.

Após análise dos dados obtidos, baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência, assim como nas observações, sugere-se como melhoria aos associados à criação de um sistema online próprio, com o fornecimento de treinamentos específicos, a fim de melhorar e facilitar ainda mais a operacionalidade da cooperativa, gerando ainda mais produtividade.

As observações mostram que a informatização tecnológica deste APL trouxe inúmeros benefícios, tais como: criação de novos empregos especializados, geração de maior qualidade de vida e prosperidade aos associados.

Para continuidade desta pesquisa sugere-se a realização de novos estudos em outros APLs, para comparação ou confirmação dos resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- [1] Albertin, Alberto Luiz. Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [2] Casarotto, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.
- [3] Cassiolato, José Eduardo.; Lastres, Helena. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003.
- [4] Castells, Manuel. Sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura. 9 ed, São Paulo: Paz e Terra, 2006. p. 617.

- [5] Gil, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- [6] Mattar, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing: execução e análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [7] Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Informática: solução para a pequena empresa. Brasília: SEBRAE, 1994.
- [8] Trivinos, Augusto Nivaldo. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- [9] Verschoore, Jorge Renato. Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. 2006. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

Capítulo 14

TEORIA DA CONTIGÊNCIA E TECNOLOGIA: DESENVOLVIMENTO E USO DA PLATAFORMA PARTICIPA: ESTUDO DE CASO - REALIZADO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS UNIDADE CARANGOLA

Francisco de Assis da Silva Lopes Junior

Aline de Paula Faria

Marco Antônio Garcia Monteiro

Resumo: O objetivo principal do artigo é demonstrar a aplicabilidade da Teoria da Contingência e Tecnologia no âmbito da administração no ambiente educacional. Realizou-se um estudo de caso, através da inovação tecnológica, utilizando a plataforma on-line Participa, desenvolvida para o gerenciamento de eventos, com foco inicial a Semana Acadêmica de Administração 2014, realizada na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, Unidade Carangola. A Teoria Contingencial ressalta que nas organizações “tudo depende” ou “tudo é relativo” de alguma coisa, por isso nada é absoluto, logo para alcançar os objetivos das organizações, as técnicas administrativas utilizadas devem se relacionar de forma funcional com as condições do ambiente, a tecnologia, o tamanho das organizações, as estratégias e o ciclo de vida. Pode-se perceber que os pesquisadores concluíram que não existe uma única maneira de estruturar uma organização e que as organizações precisam cada vez mais se ajustar às condições ambientais de acordo com as suas necessidades internas e externas.

Palavras chave: Teoria da Contingência.Tecnologia.Administração.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo possui como objetivo demonstrar a aplicabilidade da Teoria da Contingência e Tecnologia no âmbito da administração no ambiente educacional.

Para isso, realizou-se um estudo de caso, através da inovação tecnológica, utilizando a plataforma on-line Participa, desenvolvida para o gerenciamento de eventos, com foco inicial a Semana Acadêmica de Administração 2014, realizada na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, Unidade Carangola, uma vez que estava sendo observado pela comunidade acadêmica a falta de controle, de organização, de relatórios e de estatísticas dos eventos internos realizados, além do desperdício de tempo e de recursos, devido a forma manual de preenchimento dos documentos, gerando a lentidão na aquisição de resultados, pois a metodologia aplicada não se utilizava das tecnologias oferecidas por nosso meio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência ou Teoria Contingencial ressalta que nas organizações “tudo depende” ou “tudo é relativo” de alguma coisa, não tendo nada de absoluto, e para que se alcancem os objetivos das organizações, as técnicas administrativas utilizadas devem se relacionar de forma funcional com as condições do ambiente, tecnologia, tamanho das organizações, estratégias e o ciclo de vida (PEREIRA; RODRIGUES; GESSI, 2014).

Segundo Chiavenato (2004), a Teoria da Contingência foi desenvolvida, principalmente, a partir dos trabalhos elaborados por Burns; Stalker; Joan Woodward. Gorla e Lavarda (2012) fizeram um apanhado dos estudos que abordaram diversos aspectos dessa teoria, de 1952 a 2008, relatando os fatores contingenciais como tecnologia, ambiente externo, estratégia, estrutura e os fatores relacionados ao sistema contábil.

Morgan (1996) também compartilha dessa ideia, o autor ressalta que as organizações são sistemas abertos, tudo depende do tipo da tarefa e do ambiente em que se encontram, devendo ser utilizados enfoques distintos para desempenhar diferentes tarefas, assim torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação e o sucesso das organizações encontra-se no equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e

necessidades das pessoas, todos ajustados ao ambiente externo.

Para Donaldson (2007) a estratégia e o tamanho da empresa também são vistos como fatores influenciadores para o bom desempenho, além disso, o autor destaca que a constante incerteza é o que desafia as empresas a buscarem a inovação, sendo esse fator chave no cerne do pensamento desenvolvido pela Teoria da Contingência.

Caravantes (1999) acrescenta que a gerência quando passa a se preocupar com o ambiente, visualiza, também, seu mercado competidor, as posições de apoio, os clientes e os resultados pretendidos. Ainda descreve que a interação organização-ambiente é ilimitada e compreendem fatores culturais, políticos e legais, levando assim ao “tudo depende”, pois, cada condição encontrada implicará uma forma diferente de gestão.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (2002), os precursores da teoria da contingência, verificaram que para algumas empresas os métodos administrativos utilizados, não obtinham os mesmos resultados em todas elas, assim começaram a procurar justificativas para esses resultados divergentes. E mediante a muita análise e pesquisa, concluíram que as respostas eram distintas, porque as situações envolvidas também eram diferentes, os resultados eram incertos e dependiam de muitos fatores, daí o nome de contingência.

O conceito skinneriano de contingência envolve três elementos: o estado ambiental, o comportamento e uma consequência. Skinner enfatiza as consequências ambientais como mecanismos controladores do comportamento aprendido, e essas consequências são geradas através da atuação do comportamento sobre o ambiente. Ele pode ser mantido, reforçado, alterado ou suprimido de acordo com as consequências produzidas. Essa abordagem é eminentemente externa: enfatiza o efeito das consequências ambientais sobre o comportamento observável e o objetivo das pessoas (CHIAVENATO, 2003).

2.2 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (TI)

Mediante ao cenário atual globalizado e o aumento da competitividade das empresas, as inovações tecnológicas são aliadas importantíssimos na conquista e permanência no mercado. As novas tecnologias são utilizadas como ferramentas de melhorias na produção e na qualidade dos serviços prestados pelas empresas (ALVES; LEITE, 2011) e criam oportunidades de aplicabilidade de si mesmas, o que torna imprescindível a realização de significativos investimentos em TI (ALBERTIN, 2001).

Para Souza et al. (2013) as Incubadoras de Empresas são consideradas espaços que propiciam e incentivam as inovações tecnológicas. Farias et al. (2011) relata que a tecnologia é desenvolvida nas organizações através do conhecimento e do saber, e acrescenta que os resultados são obtidos com os serviços e produtos. Para tal, os autores afirmam que a tecnologia está presente no dia a dia das empresas, transformando as matérias primas em produtos de consumo para a humanidade.

Joan Woodward, socióloga industrial, pesquisou o relacionamento dos princípios da administração propostos pelas teorias administrativas com êxito do negócio quando colocados em prática. Ela analisou 100 empresas de vários tipos de negócios, nas quais foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção: produção unitária ou oficina (a produção é realizada por unidades ou pequenas quantidades, nesse caso o processo produtivo é menos padronizado e pouco automatizado, por exemplo, a produção de navios, aviões, locomotivas, geradores e motores de grande porte); produção em massa (é feita em grande quantidade e linha de montagem, requer máquinas e linha de produção ou montagem padronizada, como empresas montadoras de brinquedos e de automóveis); produção contínua (produção em processamento contínuo em que um ou poucos operários monitorizam um processo total ou parcialmente automático de produção, como as refinarias de petróleo, cimento, produção química ou petroquímica). A autora concluiu que a tecnologia adotada pela empresa determina a sua estrutura e comportamento organizacional, fortalecendo a ideia da existência de um imperativo tecnológico (CHIAVENATO, 2002; FARIAS et al., 2011).

Chiavenato (2003) considera que a tecnologia pode ser analisada sob dois ângulos diferentes: primeiro como uma variável ambiental e externa e segundo como uma variável organizacional e interna: Tecnologia como variável ambiental incorporam as tecnologias do sistema, somando com as das próprias empresas; Tecnologia como variável organizacional influencia o seu próprio meio de tarefas.

3 METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG Unidade Carangola, durante a Semana Acadêmica do curso de Administração realizada entre os dias 10 a 14 de novembro de 2014.

Quanto ao método da pesquisa podemos descrever que do ponto de vista da natureza é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. A forma de abordagem utilizada na pesquisa é de caráter quantitativo, possui finalidade descritiva devido à forma de levantamento de dados sistematizados e quanto ao procedimento técnico é considerada um estudo de caso, pois envolve o estudo de poucos objetos permitindo ampliar e detalhar com mais afinco o conhecimento do assunto (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso pode ser uma pesquisa empírica que busca pesquisar fenômenos contemporâneos, principalmente quando não existe uma coesão entre o fenômeno e o contexto. Conforme Gil (2006) o estudo de caso busca pesquisar diferentes propósitos, tais como: estudar situações da vida real, fazer a descrição da conjuntura do contexto em que está sendo feita a investigação e esclarecer as variáveis causais de determinado fenômeno em situações que não é possível fazer uso de experimentos e levantamentos. Para Yin (2005) o estudo de caso contempla as seguintes etapas da pesquisa. As questões do estudo, encontrando as perguntas para as respostas. As hipóteses valem ressaltar que nem em todos os estudos de casos existem hipóteses. As unidades de análises, escolhendo as que serão usadas no estudo, como por exemplo, pessoas, empresas e a lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretar as constatações. Um estudo de caso verifica um ou poucos casos com

profundidade e deve ser utilizado principalmente em pesquisas exploratórias e no começo de pesquisas mais complexas (SILVA, 2003).

Tendo como base a tecnologia organizacional, o sistema on-line Participa, foi desenvolvido através da linguagem de programação PHP ("PHP: Hypertext Preprocessor", originalmente Personal Home Page), JavaScript, CSS (Cascading Style Sheets) e seu banco de dados desenvolvido em SQL (Structured Query Language, ou Linguagem de Consulta Estruturada), utilizando o frameworks Bootstrap, disponível em: <<http://getbootstrap.com/getting-started/>>.

Acesso em 14/02/2015, responsável pelo designer gráfico da plataforma, aplicativo Notepad++, disponível em: <<http://notepad-plus-plus.org/download/v6.7.4.html>>. Acesso em: 14/02/2015, para criação e digitação dos arquivos em PHP, aplicativo MySQL-Front, disponível em: <<http://www.mysqlfront.de/>>. Acesso em: 14/02/2015, para criação e gerenciamento do banco de dados em MySQL e aplicativo Firezilla, disponível em: <<https://filezilla-project.org/>>. Acesso em: 14/02/2015, para envio dos arquivos em PHP para o servidor de hospedagem do site, o servidor trabalha com Apache 2.4.10, mais informações:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Servidor_Apache>. Acesso em: 14/02/2015 e MySQL 5.5.40, mais informações: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/MySQL>>. Acesso em: 14/02/2015, sendo utilizado para testes locais o aplicativo XAMPP, disponível em: <https://www.apachefriends.org/pt_br/download.html>. Acesso em: 14/02/2015, que oferece os servidores Apache e MySQL off-line.

A plataforma disponibiliza as seguintes funções, descritas a seguir e ilustradas na *Figura 1* e *Figura 2*:

- Cadastro da entidade responsável pelo uso da plataforma;
- Cadastro dos cursos e usuários para gerenciar a plataforma;
- Cadastro dos dados de uso em comum (Estado, Escolaridade, Etc.);
- Cadastro de eventos e subeventos;
- Cadastro dos participantes;
- Inscrição dos participantes aos eventos oferecidos;
- Integração com Gateway de pagamento;
- Emissão de boleto para pagamento da inscrição;
- Emissão de recibos de inscrição;
- Emissão de certificado de participação;
- Manutenção dos cadastros de eventos, subeventos, participantes, usuários e certificados;
- Manutenção de inscrições de eventos, subeventos e participantes;
- Manutenção de participação dos eventos, recebimentos e certificados;
- Relatórios de inscrição dos eventos, subeventos, qualitativos e quantitativos;
- Relatórios de participação dos eventos, subeventos, recebimentos, certificados, qualitativos e quantitativos;
- Relatórios de emissão de certificados por entidade, curso e participantes;
- Painéis de controle Administrativo e por usuário;
- Controle de usuário por nível de permissão no painel de administração;
- Painel com informações independentes por entidade;
- Plataforma web, uso on-line.

Figura 1 – Diagrama de caso de uso da Plataforma Participa



Figura 2 – Diagrama de caso de uso da Plataforma Participa



- Os participantes podem se inscrever em vários eventos e subeventos, mas não poderá se inscrever em mais de um evento que ocorrerá no mesmo período.
- Durante o processo de inscrição será solicitado o cadastro do participante e será emitido o comprovante de inscrição, caso necessário e emitido o boleto de pagamento da inscrição ou da participação no evento.
- A manutenção dos dados de inscrição, pagamento, participação e certificação dentro da plataforma e de responsabilidade dos usuários administradores, sendo que apenas os administradores têm permissão para executar o processo.
- O usuário participante terá acesso somente ao painel de controle de participante, podendo alterar seus dados pessoais e visualizar os eventos que participou e eventos disponíveis para participação na plataforma.
- A emissão de comprovante de inscrição ficará disponível no painel de controle do participante.
- A emissão de boleto de pagamento referente às inscrições nos eventos ficará disponível no painel de controle do participante para reemissão caso necessário.

4. RESULTADOS

A teoria da Contingência veio ao encontro das ideias de criação e desenvolvimento da plataforma on-line Participa, embasando a nova proposta para a organização de eventos realizados na Universidade, possibilitando o controle mais assertivo e menos oneroso quanto ao desperdício de tempo com o preenchimento manual dos formulários

necessários para as inscrições nos eventos acadêmicos.

A Semana Acadêmica 2014 do curso de Administração da UEMG – Unidade Carangola, foi utilizada como projeto piloto na aplicabilidade do sistema de gestão desenvolvido, permitindo uma inovação tecnológica na sistemática do controle de eventos da instituição. Obteve 181 inscrições realizadas pelo sistema on-line Participa, equivalente a 81% dos 221 alunos matriculados no segundo semestre do curso de Administração – o que há de se notar, como informação pertinente, é que 3 alunos não conseguiram efetuar o cadastro, alegaram não terem afinidade às tecnologias, sendo esse dado relevante uma vez que as informações educacionais são de grande importância no processo de formação acadêmica. Contrapondo essa informação, verifica-se que 98,34% dos alunos envolvidos conseguiram se inscrever em 4 dias, tempo esse disponibilizado para inscrição no sistema on-line Participa, demonstrando que a tecnologia não foi empecilho para a busca do conhecimento.

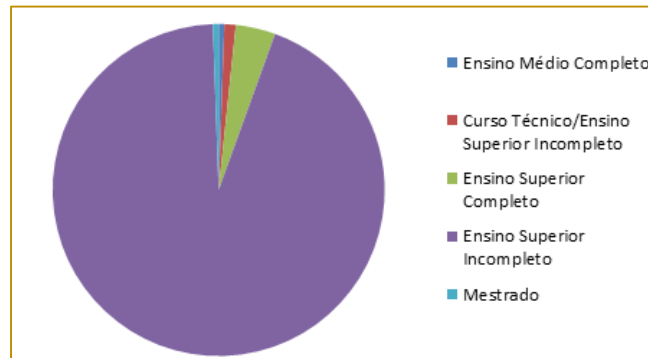
Em meio aos inscritos, 2 participantes não eram alunos da UEMG – Unidade Carangola, o que confirma a abrangência que o sistema on-line apresenta, contribuindo para a disseminação da oportunidade do aprendizado. Dado também valioso, foi constatar que as inscrições relativas ao gênero feminino correspondem a 57,45% dos inscritos, esse dado faz-se relevante, pois em tempos passados o curso de administração era mais do interesse do gênero masculino, isso nos leva a crer que pode estar relacionado à grande expansão do empreendedorismo feminino na sociedade atual.

Essa nova estratégia de gestão possibilitou uma análise do grau de escolaridade dos

inscritos (*Figura 3 – Gráfico de Escolaridade dos inscritos na Plataforma Participa*), 3,87% deles já possuem o Ensino Superior Completo e estão cursando administração, 95% estão

em seu primeiro curso de graduação e apenas 1,1% possuem um curso Técnico e estão cursando administração.

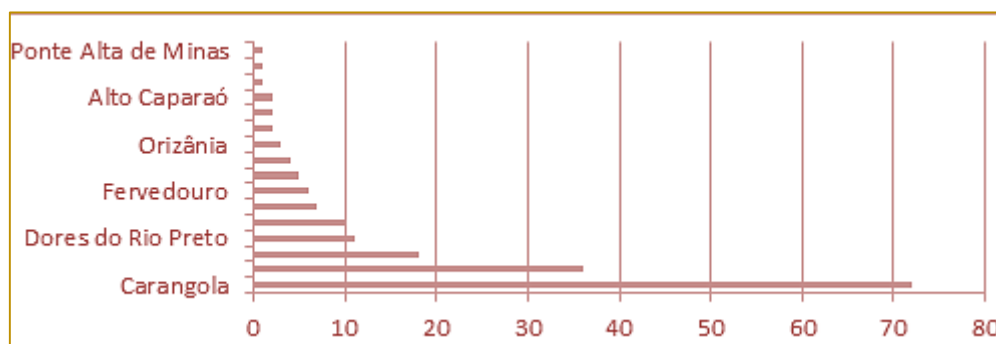
Figura 3 – Gráfico de Escolaridade dos inscritos na Plataforma Participa



A Semana Acadêmica de Administração 2014 disponibilizou aos inscritos, 8 minicursos e 3 palestras realizados por profissionais renomados. Pôde-se verificar, ainda, que os inscritos eram de 16 cidades diferentes (*Figura 4 – Gráfico das Cidades dos inscritos na Plataforma Participa*), com distância máxima da UEMG – Unidade Carangola de 50 km, o que corrobora que o saber difundido nesta instituição está atingindo várias localidades.

Com essas informações podemos compreender fatores culturais da população envolvida e a Universidade poderá desenvolver mais cursos que atinjam as necessidades da comunidade, porém são ilimitadas as possibilidades de aprendizagem, levando assim ao “tudo depende”, conforme descrito na Teoria Contingencial, pois cada condição encontrada implicará uma forma diferente de gestão.

Figura 4 – Gráfico das cidades dos inscritos na Plataforma Participa



As tecnologias de informação são de grande importância para a melhoria da qualidade dos serviços e promovem um avanço na metodologia do trabalho prestado pelas empresas, com esse novo recurso de gestão disponível - Plataforma Participa - a Universidade possibilita uma administração de eventos mais cabível com o cenário globalizado.

5.CONCLUSÃO

A máxima da Teoria da Contingência é que na Administração não há um modelo ideal de gerenciamento, não existe um jeito único de gerência, pois fatores contingenciais sempre estarão interferindo e transformando o ambiente em que a organização está inserida e, dentre os fatores contingenciais mais importantes, estão a estrutura, a tecnologia e, fundamentalmente, o ambiente, dentre outros.

Nesse contexto, torna-se fácil entender que para cada região, estado ou país o modelo de gerenciamento sempre terá condições de ambiente diferentes, visto que serão influenciados diretamente pela cultura, religião e política do lugar o que produz necessidades diferentes de todos os envolvidos com o sistema, seja consumidores, colaboradores, sociedade e a organização propriamente dita.

Com o desenvolvimento da plataforma on-line Participa a Semana Acadêmica de Administração 2014, realizada na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, Unidade Carangola, ficou menos burocrática e despendeu menos tempo com o gerenciamento do evento.

Por fim, reafirma-se a fundamental importância da teoria contingencial como ferramenta e aprimoramento ao processo gerencial, por ser fundamental à sustentabilidade dos negócios e desenvolvimento educacional. Contudo, também se torna mais complexo em face da globalização, da velocidade de comunicação e das constantes evoluções tecnológicas, confirmando que não existe um jeito único de fazer ou uma melhor forma de administrar; deve-se assumir a condição de que é essencial estar preparado e pronto para uma constante evolução do mercado.

REFERÊNCIAS

- [1] Alves, M.; Leite, J. A teoria da contingência e as tecnologias da informação implantadas nos centros de saúde. In: XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica “Responsabilidade Social e Inovação nas Fases Recessivas do Ciclo”, Córdoba, Espanha, 2 a 4 de fev, 2011.
- [2] Albertin, A.; L. Valor estratégico dos projetos de Tecnologia de Informação. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 41, n. 3, p. 42-50. Jul./Set. 2001.
- [3] Caravantes, G. R. Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo. 4.ª Ed. Porto Alegre: AGE, 1999.
- [4] Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 6.ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- [5] Chiavenato, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [6] Chiavenato, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. São Paulo: Elsevier, 2004.
- [7] Donaldson, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, w. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. p. 105-133, São Paulo: Atlas, 1998.
- [8] Farias et al. Abordagem Contingencial.2011.25f. Trabalho apresentado à disciplina de Administração (Graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Grande do Sul, Canoas, 2011.
- [9] Ferreira, A.; Reis, A.; Pereira, M. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2002.
- [10] GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2006.
- [11] Gorla, M.C.; Lavarda, C.E.F. Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, Ribeirão Preto, 2012.
- [12] Kauark, Fabiana da Silva; Manhães, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.
- [13] Morgan, Gareth. Imagens da Organização. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- [14] Pereira, D. S.; Rodrigues, M. R.; Gessi, N. L. Teoria contingencial: uma abordagem teórica sobre sua evolução. Disponível em: <http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-VSimposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/78-TEORIA-CONTINGENCIAL.pdf>. Acesso em: 08 out. 2014.
- [15] Silva, A. C. R. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [16] Souza et al. A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas.XXXIII Encontro Nacional de Engenharia De Produção. Salvador, 2013.
- [17] Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Método. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [18]

Capítulo 15

ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA: AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS COMO UM DIFERENCIAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Narã Vieira Vetter

Dalton Angelo da Conceição

Antonio Carlos de Lemos Oliveira

Resumo: O ambiente de negócio automotivo está cada vez mais complexo, caracterizado por orçamentos limitados, prazos restritos, equipes pulverizadas e a demanda crescente dos produtos diversificados. Um dos maiores desafios desse segmento de indústria é assegurar a competitividade diante de um número alto de novos projetos, no qual a complexidade do gerenciamento dos mesmos é aumentada pela busca incisiva de padrões de produtividade, qualidade e eficiência. O atual cenário competitivo tem obrigado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais para realização de projetos. O objeto de estudo desse trabalho é uma empresa do ramo automobilístico cuja estrutura organizacional está em pleno processo de transformação impelida por pressões competitivas. Será apresentado nesse trabalho o resultado da análise de entrevistas junto a profissionais dessa empresa, no intuito de identificar pontos fortes e fracos de questões e desafios relacionados a organização e o gerenciamento de projetos.

Palavras Chave: Complexidade, Gestão de Projetos, Estruturas organizacionais

Este capítulo foi baseado em um artigo apresentado pelos autores no XII SEGeT em 2015.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o guia PMBOK (2013), a estrutura organizacional da empresa é um fator ambiental que pode afetar na disponibilidade dos recursos e influenciar a metodologia para se conduzir os projetos dentro da empresa.

A escolha da estrutura organizacional tem impacto na execução bem-sucedida de projetos complexos. Vários fatores, tais como a complexidade, a cultura da empresa e as competências da equipe, podem influenciar a escolha de como se estruturar organizacionalmente para a execução de um projeto. A fim de aumentar a chance de sucesso, a estrutura organizacional pode requerer flexibilidade e ajustes, possibilitando atingir os objetivos e metas organizacionais (PMI, 2014).

Para Mulcahy (2009), um projeto não acontece no vácuo. Projetos são influenciados pelas normas culturais, pelas políticas de gerenciamento e pelos procedimentos das organizações das quais fazem parte. Uma das principais formas de influência é como a empresa é organizada. Isso determinará quem o gerente de projetos procura para obter ajuda com recursos e como as comunicações devem ser administradas.

Conforme o guia PMBOK (2013), as organizações matriciais herdam as características das organizações funcionais e

projetizadas. Nas matrizes fracas as características da organização funcional são mantidas e o gerente de projetos desempenha o papel parecido com a de um coordenador ou facilitador. As matrizes fortes resgatam inúmeras características da organização projetizada podendo ter gerentes de projetos e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral, onde o gerente poderá ter uma autoridade considerável sobre o projeto. Enquanto a organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, mas não confere ao mesmo a autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento.

Para Mulcahy (2009), em uma organização projetizada, a empresa é organizada por projetos. O gerente de projetos detém o controle sobre os projetos. O pessoal é designado e fica subordinado a um gerente de projeto. As vantagens são a organização eficiente de projetos, fidelidade ao projeto e comunicação mais eficaz do que a funcional. Enquanto as desvantagens são que não há "lar" quando o projeto é terminado, falta de profissionalismo em disciplinas, uso menos eficaz do recurso e duplicação de instalações e funções.

Patah e Carvalho (2002) citam as vantagens e desvantagens da estrutura projetizada, conforme tabela 1.

Tabela 1. Vantagens e desvantagens de estruturas projetizadas

Vantagens	Desvantagens
• Flexibilidade na utilização dos recursos requeridos no projeto • Integração de especialistas específicos em diferentes projetos • Troca de experiências e conhecimento entre os especialistas de um mesmo departamento • Possibilita uma rotatividade pessoal com manutenção do conhecimento tecnológico no departamento • Facilidade de controle do orçamento e dos custos do projeto • Hierarquia bem definida existindo apenas um gerente imediato • Facilidade de comunicação devido à verticalização da mesma	• O cliente não é priorizado pelo departamento que gerencia o projeto • Orientação do departamento funcional direcionada para as suas atividades específicas • Inexistência do gerente específico responsável pelo projeto • Lentidão das respostas perante as necessidades dos clientes • Desmotivação e ou motivação reduzida dos gerentes do projeto em relação ao mesmo • Favoritismo nas tomadas de decisões em favor dos grupos funcionais mais fortes

Fonte: Patah e Carvalho (2002)

O guia PMBOK (2013) apresenta o seguinte comparativo entre as estruturas matriciais e projetizadas, conforme tabela 2.

Tabela 2. Comparativo entre estruturas Matriciais e Projetizadas

Estrutura da organização Características do projeto	Matricial			
	Fraca	Balanceada	Forte	Projetizada
Autoridade do gerente de projetos	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente Funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Dedicação do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: Adaptado do guia PMBOK (2013)

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolver este trabalho baseou-se na realização de entrevistas com profissionais de diferentes áreas, colaboradores da empresa objeto desse estudo de caso. A entrevista é considerada, por muitos autores como a técnica por excelência na investigação social, possuindo grande flexibilidade. Gil (1983 *apud* OLIVEIRA, 2003), define a entrevista como “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”

Foi desenvolvido um questionário com seis questões (anexo 1) com o intuito de extrair as informações relacionadas ao tema: “Estruturas organizacionais projetizada e matricial, vantagens e desvantagens”. O questionário passou por uma fase de pré-teste com o objetivo de assegurar uma captação de informações mais relevantes em relação ao tema central do trabalho. Após a realização das entrevistas e com os dados obtidos, os mesmos foram agrupados e posteriormente apresentados em forma gráfica. Assim, foi possível identificar pontos positivos e negativos dos tipos de estruturas organizacionais vivenciados dentro da empresa foco dessa pesquisa.

É importante ressaltar que neste trabalho não foram consideradas as subdivisões da estrutura Matricial, pois o objetivo é medir a percepção da amostra em relação ao tipo de estrutura que ela mais se identifica.

2.1 EMPRESA ESTUDADA

A empresa, objeto da pesquisa realizada é uma montadora multinacional, fabricante de caminhões e ônibus, eleita a 13ª melhor empresa para trabalhar no ranking Great Place to Work 2012, 2013 e 2014, que possui uma das mais modernas fábricas de caminhões e ônibus do mundo, certificada segundo as normas ISO TS, ISO 14001 e OHSAS 18.001. Utiliza a metodologia de consórcio Modular no qual traz para dentro da fábrica os principais fornecedores para a montagem de veículos. Sua fábrica está localizada em Resende, 150 Km do Rio de Janeiro e 250 Km de São Paulo. Sua área total chega a 1 milhão de metros quadrados, com 135 mil metros quadrados de prédios. Atualmente, 6.000 pessoas trabalham ali e mais de noventa por cento dos colaboradores são da região. A empresa oferece ao mercado doméstico uma linha completa de caminhões e ônibus. A maioria desses modelos também são exportados para 31 países. Sua matriz fica em Munique na Alemanha.

- Setor: Indústria automotiva tipo privada
- Tamanho da empresa: 5.001-10.000 funcionários
- Fundada em 1981
- Especializações: Transport solutions

- Classificação CNAE: 4511-1/01

A empresa estudada atua em um mercado altamente competitivo, no qual há uma crescente demanda de produtos diversificados, consequentemente fazendo com que exista um número muito elevado de projetos simultâneos. Desta forma, foi necessário repensar a estrutura organizacional da empresa para a realização destes projetos.

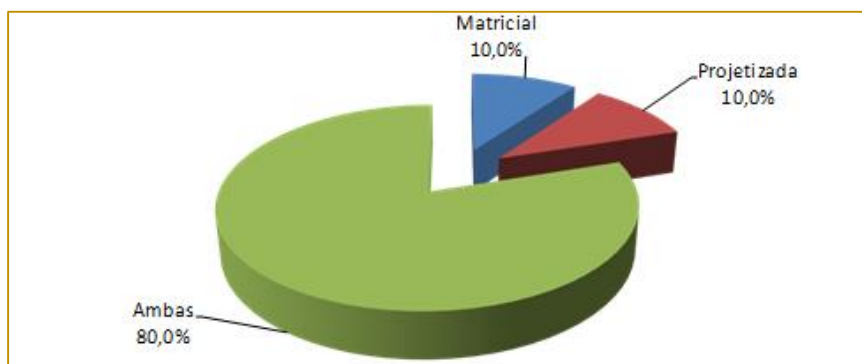
Atualmente é observado, na prática, uma estrutura mista onde a empresa transita entre as estruturas matricial e projetizada. Com característica matricial, tem como fator determinante as exigências dos projetos, mas

atua também com departamentos específicos que operam de forma projetizada para determinados projetos de produtos que demandam um foco maior em seu desenvolvimento.

2.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Pensando em obter dados com uma boa confiabilidade, procurou-se realizar as entrevistas com profissionais que já trabalharam em ambas as estruturas (Matricial e Projetizada) e que, em sua maioria, passam por este momento de mudanças na empresa, como pode ser observado no gráfico 1.

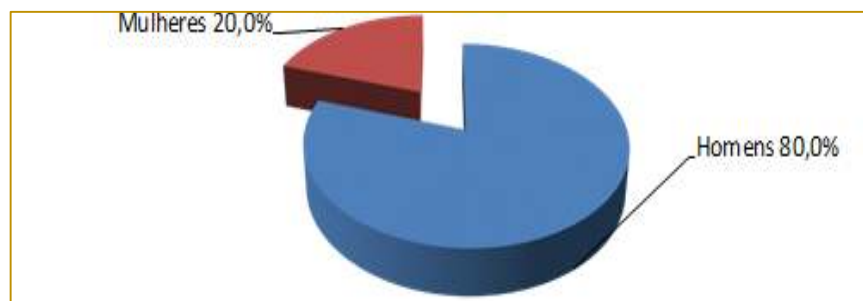
Gráfico 1. Estrutura organizacional em que trabalha ou já trabalhou



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

No gráfico 2, verifica-se o percentual de homens e mulheres da amostra estudada:

Gráfico 2. Entrevistados – Segmentação por sexo

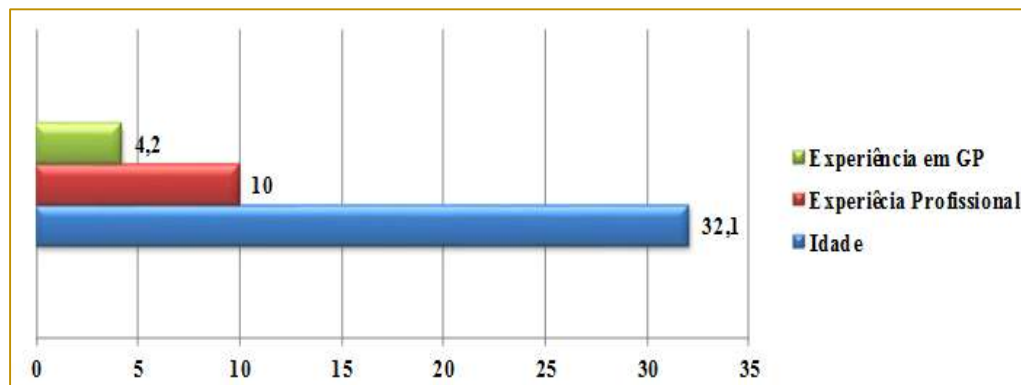


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

O gráfico 3 apresenta um comparativo entre a idade, a experiência profissional e a experiência em gestão de projetos de cada um dos entrevistados. É visível que a experiência profissional é superior a experiência em gestão

de projetos denotando uma experiência mais recente com esta disciplina.

Gráfico 3. Idade, experiência profissional e experiência em Gestão de Projetos da amostra, medida em anos



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em maio 2014

3. OBJETIVO

O objetivo desse trabalho é realizar um estudo de caso numa empresa do segmento de veículos comerciais com intuito de identificar os ganhos da mudança de estrutura matricial para estrutura projetizada e o que muda nas práticas de gerenciamento dos projetos e pessoas quando se adota um novo modelo de se organizar.

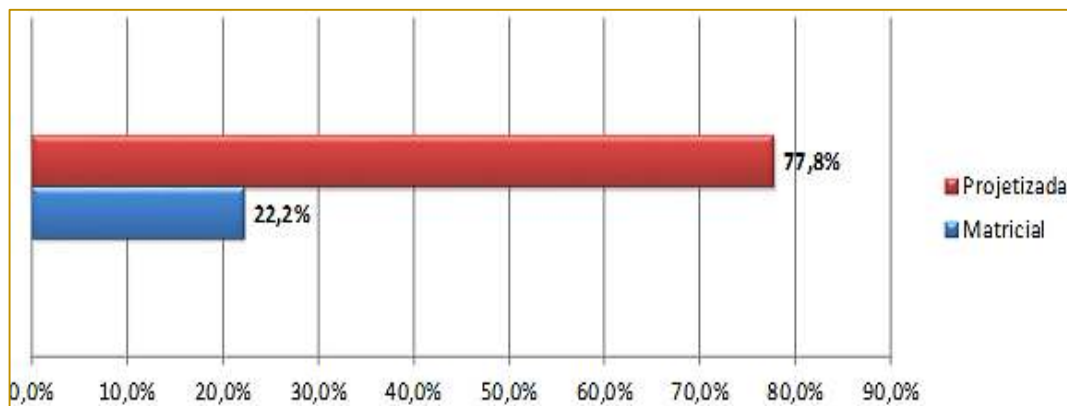
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MAIS INDICADA SEGUNDO A AMOSTRA

Segundo pesquisa aplicada, 77,8% da amostra indica a estrutura projetizada como melhor no que tange o gerenciamento de projetos.

O resultado pode ser verificado no gráfico 4.

Gráfico 4. Estrutura organizacional mais indicada para gerenciamento de projetos



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

Dentre as justificativas para este resultado está, sobretudo, a palavra foco. Foi mencionado foco na agilidade na tomada de decisão, no produto, no controle de custos e prazos, no envolvimento da equipe, na execução e na comunicação mais eficiente. Além disso, é a estrutura na qual se tem melhor possibilidade de aplicar os processos sugeridos pelo guia PMBOK.

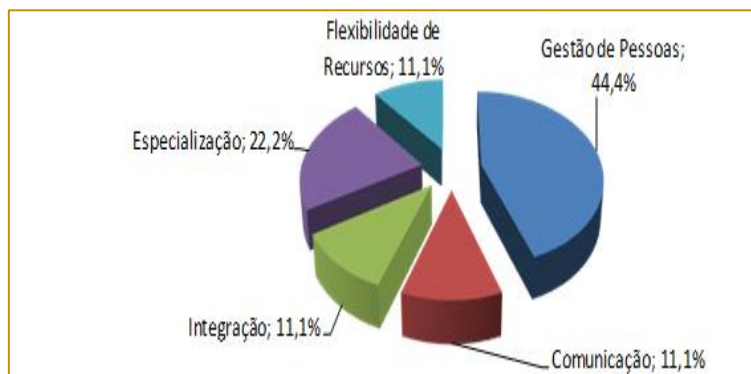
Os 22,2% da amostra que elencaram a estrutura matricial como mais indicada, fizeram justificativa pela flexibilidade dada por esse tipo de estrutura na qual é possível usar a capacidade conforme demanda e alocar recursos onde há mais prioridade de projetos. Além disso, é a única estrutura que permite o suporte aos projetos com um especialista.

4.2 MAIORES DIFICULDADES ENCONTRADAS EM CADA TIPO DE ESTRUTURA

Em relação às maiores dificuldades encontradas na estrutura projetizada, a amostra convergiu para a gestão de pessoas, especialização, comunicação e integração conforme apresentado no Gráfico 5.

Dos pontos observados como maiores dificuldades, dois se destacaram: gestão de pessoas e especialização. Estas questões também são apontadas como desvantagem segundo Patah e Carvalho (2002), quando em seu estudo mencionam motivação, favoritismo e orientação do departamento funcional direcionada para atividades específicas na estrutura projetizada.

Gráfico 5. Dificuldades encontradas na estrutura projetizada



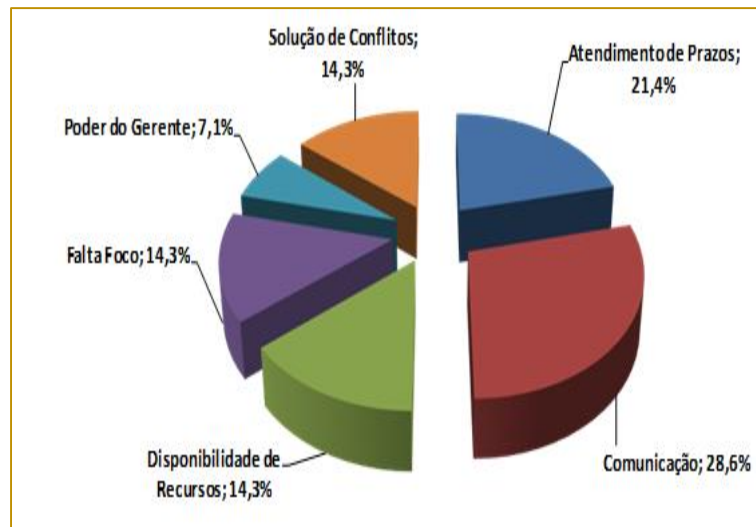
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

O gráfico 6 apresenta as maiores dificuldades identificadas na estrutura matricial, do ponto de vista dos entrevistados. São mencionados: falta de foco, comunicação, atendimento de prazos, poder do gerente e disponibilidade de recursos.

Comunicação e atendimento dos prazos foram os dois pontos com maior destaque dentro da amostra. Segundo a Athena Consulting (2010

apud ANJOS, 2014), a estrutura matricial é frequentemente criticada por não promover uma boa alocação de recursos, isto devido à dependência dos projetos demandarem o conhecimento e envolvimento de todos e a má utilização da flexibilidade de recursos, podendo acarretar uma ociosidade dentro do grupo – questões que estão diretamente ligadas à comunicação e atendimento dos prazos.

Gráfico 6. Dificuldades encontradas na estrutura matricial



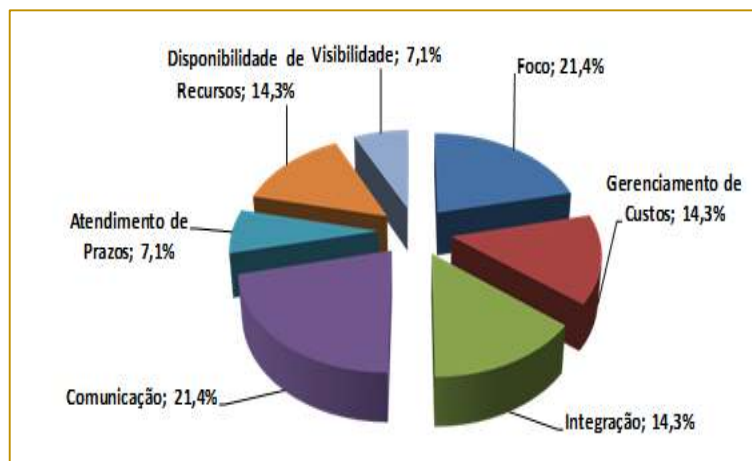
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

4.3 MAIORES VANTAGENS EM CADA TIPO DE ESTRUTURA

Segundo Patah e Carvalho (2002), a estrutura projetizada apresenta como vantagens as facilidades de controle no orçamento, no custo e na fluidez da comunicação. Em resumo,

pode-se inferir que estas vantagens são oriundas de um maior foco proporcionado por este tipo de estrutura. Desta forma, é possível atrelar o resultado obtido com a amostra, de acordo com o gráfico 7, onde foco e comunicação se destacaram com 21,4% das opiniões cada.

Gráfico 7. Vantagens encontradas na estrutura projetizada

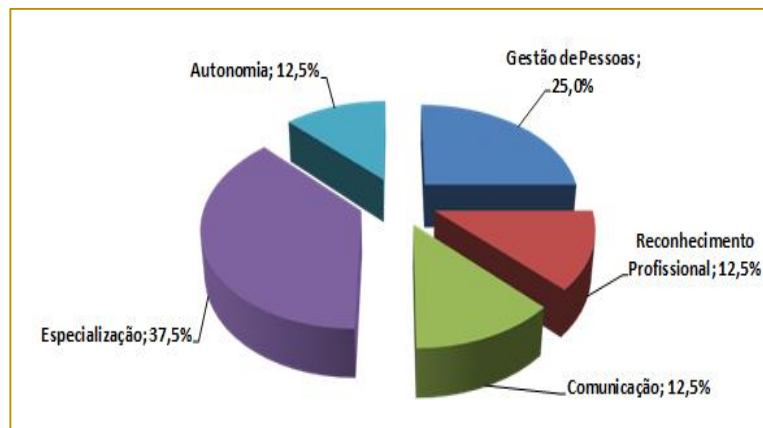


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

Gallucci (2013) cita como vantagem da estrutura matricial a maior propensão para especialização e desenvolvimento de pessoas. Estas duas vantagens também foram

citadas na amostra estudada, conforme apresentado no gráfico 8. Especialização e gestão de pessoas com 37,5% e 25% respectivamente.

Gráfico 8. Vantagens encontradas na estrutura matricial

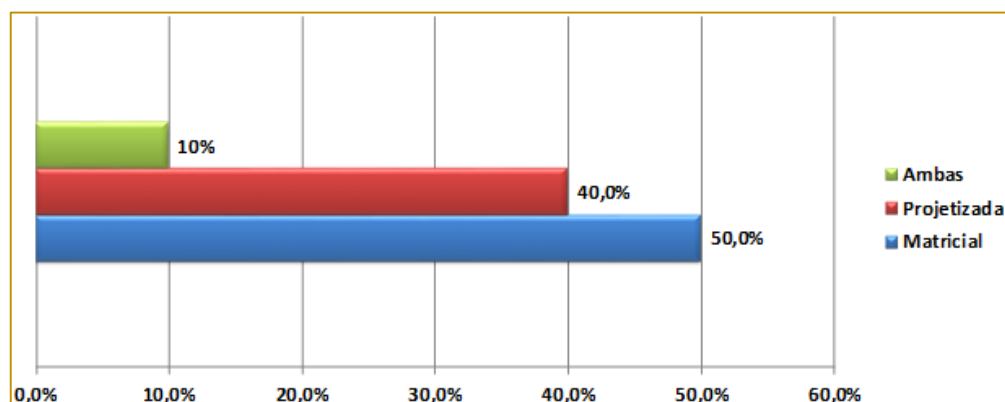


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em maio 2014

4.4 A CARREIRA E AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A amostra identificou a estrutura matricial como a mais favorável para o desenvolvimento profissional conforme apresentado no gráfico 9.

Gráfico 9. Estrutura preferida em termos de carreira



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

A preferência pela estrutura matricial é justificada por um dos entrevistados que cita:

Entrevistado 1 “A estrutura matricial proporciona um foco maior no desenvolvimento pessoal quando comparada a uma estrutura projetizada, onde o foco é no desenvolvimento de um produto”.

Por outro lado, as pessoas que elencaram a estrutura projetizada como mais favorável para o desenvolvimento profissional, se apoiaram na visibilidade proporcionada nesse tipo de

estrutura quando se fala em gerenciamento de projetos.

Foi mencionado ainda por 10% da amostra, que a questão de carreira e reconhecimento profissional não depende do tipo de estrutura. A justificativa para tal pode ser observada no trecho abaixo:

Entrevistado 2 “Em minha opinião, este ponto é um pouco delicado em ser tratado devido à cultura de nosso país em que prega que para ser reconhecido profissionalmente tem que trabalhar em

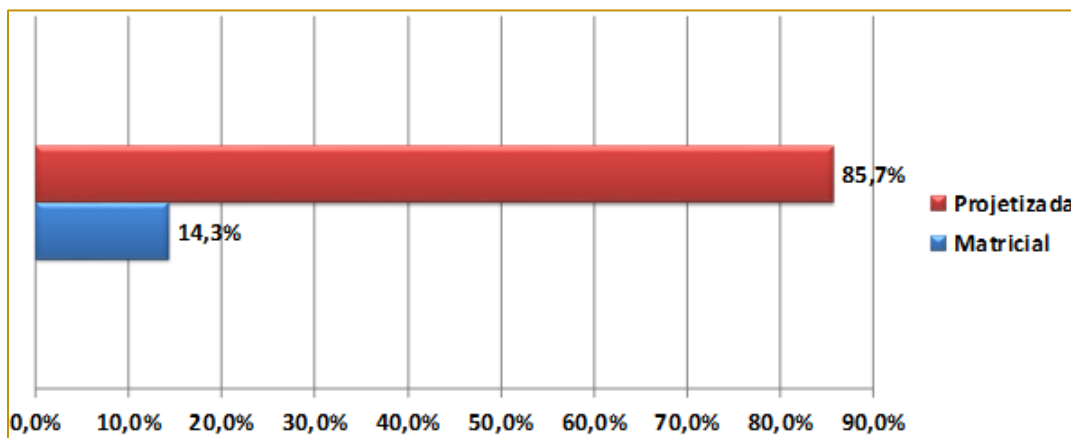
excesso para superar as expectativas (que por vezes são desumanas) de gestores que comparam a capacidade humana com a capacidade produtiva de máquinas. Portanto, muitas vezes as comparações entre colaboradores utilizadas para classificá-los como bons profissionais fogem a regra de que cada ser humano é único e limitado em suas atribuições. Deste modo, em minha opinião para cada área e cada função desempenhada deveria existir um parâmetro a ser considerado para julgar o mérito e promoções dos colaboradores baseando-se em suas capacidades e para que foram contratados... Deste modo, em

ambas as estruturas, penso não ter reconhecimento adequado ao profissional – por uma questão de cultura nacional na qual estamos inseridos.”

4.5 SENSIBILIDADE DA AMOSTRA EM GOSTAR OU NÃO DE GESTÃO DE PROJETOS

A amostra pesquisada apontou que a estrutura projetizada é a mais desejada para a realização de um projeto, onde 85,7% dos entrevistados preferem esta estrutura e somente 14,3% preferem a estrutura matricial, conforme gráfico 10.

Gráfico 10. Sensibilidade da amostra sobre gostar de gestão de projetos



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

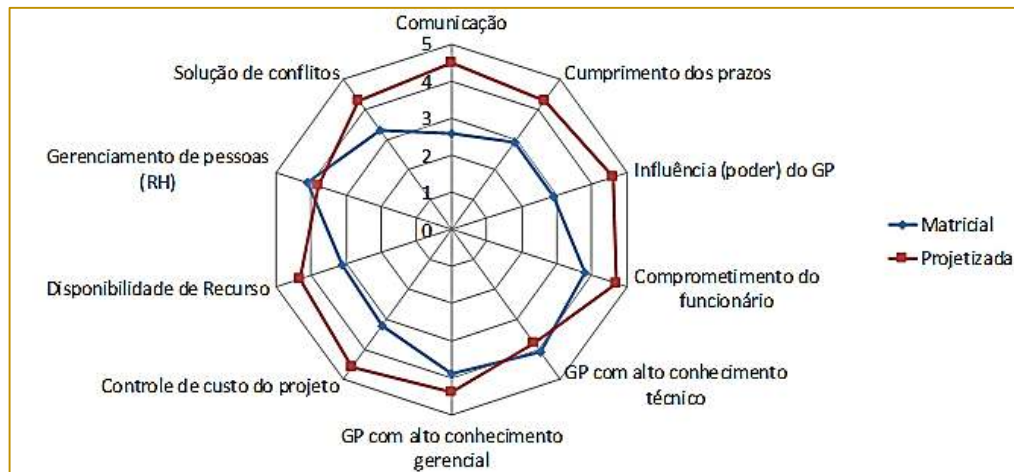
4.6 ESTRUTURA MATRICIAL X PROJETIZADA

O gráfico 11 apresenta as principais características/competências analisadas durante a pesquisa. Foi atribuída uma escala de 1 a 5, sendo 5 mais favorável e 1 menos favorável, para cada uma destas características/competências em relação às

estruturas organizacionais matricial e projetizada.

É possível observar que apenas nos quesitos gerenciamento de pessoas e conhecimento técnico, a estrutura matricial se sobressai em relação à estrutura projetizada. Para as demais características/competências a estrutura projetizada teve melhor desempenho.

Gráfico 11. Comparativo entre estruturas matricial e projetizada



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em agosto 2014

5. CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta uma síntese de um conjunto de entrevistas realizadas dentro de uma empresa de veículos comerciais que passa por um processo de transformações em sua estrutura organizacional com o objetivo de se tornar mais competitiva no desenvolvimento e gerenciamento dos projetos de seus produtos (caminhões e ônibus). A empresa tem transitado entre uma estrutura matricial, a qual sempre foi muito forte desde sua criação, e uma mais focada por projetos, a denominada projetizada, que, na concepção de seus colaboradores e dirigentes, é uma tendência e que se não for utilizada mutuamente com a já tradicional matricial, enfraquecerá a sua liderança no mercado.

O resultado da pesquisa aplicada entre colaboradores e gestores apontou que do lado da estrutura matricial, a grande vantagem está na forma do gerenciamento de pessoas, além da possibilidade de desenvolver o especialista técnico e a flexibilidade para aplicação dos recursos nos projetos mais prioritários. No ponto de vista da amostra estudada, existe uma relação mais sólida e de confiança entre gestor e colaborador nesse tipo de estrutura, pois o “chefe” enxerga diretamente o trabalho do seu funcionário e isso é visto como fator fundamental para o desenvolvimento da carreira. Do lado da estrutura projetizada o fator de maior vantagem é o maior foco nas atividades, o que alavanca um melhor controle de recursos, prazos e

comunicação, características essas que são elementos fundamentais para o gerenciamento de projetos, segundo o guia PMBOK (2013).

Quando perguntados quanto às maiores dificuldades encontradas em cada tipo de estrutura organizacional, as respostas convergiram em parte para a vantagem da estrutura oposta, como exemplo: falta de “foco” na matricial e maior “foco” na projetizada. Essa identificação é melhor entendida quando observados os itens 4.2 e 4.3 desse trabalho.

Ressalta-se ainda uma característica essencial para realização de qualquer projeto, a comunicação. Foi possível observar neste trabalho que a comunicação foi apontada como uma das grandes dificuldades para realização de projetos independentemente do tipo de estrutura organizacional. Na matricial, 11,1% dos entrevistados e na projetizada, 28,6% dos entrevistados apontaram a comunicação como dificuldade. No entanto, a estrutura projetizada ainda possibilita um fluxo de informações melhor dentro do projeto uma vez que as pessoas trabalham mais focadas e às vezes com maior proximidade física.

No item 4.6 desse trabalho pode ser observada uma síntese do resultado dessa pesquisa, a qual buscou identificar a sensibilidade dos colaboradores sobre o tema estrutura organizacional e o processo de transformação que estão passando nessa empresa. Apesar das vantagens e desvantagens encontradas em cada tipo de

estrutura, uma não substitui a outra, mas sim complementa. Embora 85,7% da amostra tenham elencado a estrutura projetizada como mais desejável para desenvolvimento do produto e gerenciamento de projetos, a estrutura matricial proporcionou todo o sucesso da empresa até hoje. De fato, todos estão acreditando no novo modelo de estrutura como um diferencial para o seu negócio e esse alto percentual revela também o otimismo quanto a segmentação dos projetos e um maior foco em cada um desses segmentos para a obtenção de ganhos com agilidade.

Esse estudo de caso apresentou uma “fotografia” do atual momento em que a empresa está em termos de estrutura organizacional. Como sugestão para um trabalho futuro, é recomendado aumentar o número de entrevistados da amostra a fim de aumentar a confiabilidade da pesquisa. Além disso, indicadores de desempenho da empresa em gerenciamento de projetos devem ser observados em um espaço de tempo maior, pois segundo Santos (2014), os resultados de um grupo de trabalho dentro da indústria automotiva são em longo prazo.

REFERÊNCIAS

- [1] Anjos, C.; Maria, A.; Moreira, E.; Rose, H.; Siqueira, M.; Valentim, R. Vantagens e Desvantagens de uma Empresa Projetizada. Disponível em <http://pmkb.com.br/vantagens-e-desvantagens-de-uma-empresa-projetizada>. Acesso em 11 ago. 2014.
- [2] Coutinho, L.; João, C. F. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Fundação Econômica de Campinas, Campinas, 1993.
- [3] Gallucci, L. Estruturas matriciais – Vantagens e desvantagens genéricas de sua adoção, e sua utilização para solucionar uma crise de crescimento em uma instituição privada de ensino superior. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/225776377/Laura-Gallucci-Estruturas-matriciais-doc>. Acesso em 13 ago. 2014.
- [4] Guia Pmbok®. 5 ed. Pennsylvania: PMI, 2013.
- [5] Man Latin América, Indústria de veículos Comerciais LTDA. Disponível em www.man-la.com. Acesso em 11 ago. 2014.
- [6] Mulcahy, R. Preparatório para exame PMP. 6 ed. Minnetonka: RMC Publication, 2009.
- [7] Oliveira, A. C. L. Linha ekos: o caso de um empreendimento socialmente responsável. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro RJ, 2003.
- [8] Patah, L. A.; Carvalho, M. M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projeto e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Gestão & Produção*, v.16, n.2, p.301-312, 2009.
- [9] Pmi Navigating Complexity: a practice guide. Project Management Institute, 2014
- [10] Santos, R. M. Gerenciamento da comunicação em projetos: Melhores práticas em desenvolvimento de produtos. Dissertação (Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.
- [11] Xavier, C. M. S. Metodologia de gerenciamento de projetos METHODEWARE®, 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport livros e multimídia, 2009.

ANEXO I FORMULÁRIO ENTREVISTA

Caracterização Entrevistado

Nome do entrevistado:

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Experiência Profissional (em anos):

Experiência em Gerenciamento de Projetos (em anos):

Já fez treinamentos na área de gerenciamento de projetos (caso afirmativo, citar ordem de grandeza do somatório de horas):

Possui pós-graduação em gerenciamento de projetos, se possui certificação em gerenciamento de projetos (caso afirmativo citar qual):

Em qual tipo de estrutura organizacional trabalha ou já trabalhou (Projetizada e/ou Matricial)?

Questões:

- 1) Na sua opinião, qual estrutura organizacional é a mais indicada para o gerenciamento de um projeto (Projetizada e Matricial)? Justifique.
- 2) Atribua uma escala de 1 a 5 de acordo com o que você entende ser mais favorável (sendo 5 mais favorável e 1 menos favorável) para as competências/características em relação às estruturas organizacionais:

	Matricial					Projetizada				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Comunicação										
Cumprimento dos prazos										
Influência (poder) do GP										
Comprometimento do funcionário										
GP com alto conhecimento técnico										
GP com alto conhecimento gerencial										
Controle de custo do projeto										
Disponibilidade de Recurso										
Gerenciamento de pessoas (RH)										
Solução de conflitos										

- 3) Considerando sua experiência em relação às estruturas organizacionais, quais as maiores **difficultades** enfrentadas em cada tipo de estrutura (Projetizada e Matricial)?
- 4) Considerando sua experiência em relação às estruturas organizacionais, quais as maiores **vantagens** em cada tipo de estrutura (Projetizada e Matricial)?
- 5) Na sua opinião, no que diz respeito à reconhecimento profissional, mérito e promoções, qual das estruturas é mais favorável (Projetizada e Matricial)?
- 6) Qual estrutura você gosta mais? Justifique.
- 7) Que conselhos ou lições aprendidas sobre a Gestão de Projetos você passaria para um gerente de projetos recém chegado na sua empresa, para o qual você foi designado como mentor?

Capítulo 16

MAPEAMENTO DA INTENSIDADE DOS RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS DO CLUSTER ELETROELETRÔNICO DE GARÇA/SP

Regina Ferreira da Rocha

José Paulo Alves Fusco

Resumo: A sobrevivência das organizações contemporâneas no ambiente mercadológico está atrelada à mudança do paradigma de atuação isolada para a gestão corporativa de forma integrada internamente e coordenada externamente com os parceiros de operações. Fatores como a globalização e os avanços tecnológicos contribuem para o acirramento competitivo, além de ditar a expectativa dos clientes por produtos e serviços inovadores. Neste cenário, o conceito de redes de empresas permite a cooperação entre as que atuam conjuntamente, sem estabelecer vínculos financeiros entre si, e melhora a obtenção de vantagens competitivas. Clusters, ou Arranjos Produtivos Locais, são denominações desses agrupamentos de empresas. Pretende-se aplicar uma técnica de mapeamento da intensidade dos relacionamentos entre os atores de um cluster, visando à análise competitiva das linhas de negócios exploradas. Esse estudo pode facilitar o entendimento das relações existentes entre as empresas do cluster de Garça/SP e sua representatividade para o desenvolvimento local. Trata-se de um estudo exploratório, com a coleta de dados em 44 empresas do segmento eletroeletrônico. A pesquisa revela que as empresas de grande porte possuem relacionamentos bem acentuados com alguns parceiros. Ademais, apurou-se que outras empresas, fornecedoras de serviços ou instituições de ensino, são bastante requisitadas por atores da rede.

Palavras-chave: Cluster; Mapeamento da Rede; Intensidade de relacionamentos, Negócios; Vantagem competitiva.

1. INTRODUÇÃO

A crescente globalização e a revolução tecnológica criaram um novo panorama competitivo no século XXI. A globalização incentiva a integração internacional e é representada pela disseminação das inovações econômicas em todo o mundo e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa difusão. A concorrência globalizada tem imposto padrões de desempenho mais rigorosos em muitas dimensões, inclusive nas relacionadas com qualidade, custos, produtividade, prazo para lançamento de produtos e fluxos de operações mais eficientes.

O desenvolvimento de economias emergentes e em transição também está alterando o cenário competitivo e intensificando significativamente a concorrência nos mercados globais. No setor automotivo, por exemplo, as transformações vêm provocando a diversificação e segmentação do mercado, a redução do ciclo de vida de modelos de veículos e a oferta de variedades de atributos desses modelos para os clientes. Mudanças de paradigmas estão ocorrendo continuamente e sinalizando uma nova visão empresarial caracterizada pela gestão corporativa de forma integrada internamente e coordenada externamente com os demais parceiros de operações.

As redes de empresas, sob a ótica de Porter (2009), é o método ou a forma de organizar as atividades econômicas por meio da coordenação e/ou cooperação interfirmas. Tais arranjos interorganizacionais são baseados em vínculos sistemáticos entre “empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas” (BRITTO, 2002, p. 347). Essa cooperação combina as competências essenciais e o uso do *know-how* de outras empresas, compartilhamento de custos, riscos e conhecimentos para desenvolver projetos tecnológicos e a exploração de novas oportunidades de negócio, produtos mais diversificados e com qualidade superior, além do aumento da competitividade e do poder de compra (AMATO NETO, 2008).

Cluster é a outra denominação do agrupamento de empresas. Os *clusters* são nichos atrativos para investimentos públicos ou privados e contam com a integração de universidades em áreas circunvizinhas, propiciando a formação de mão de obra

inovadora e criativa, transferindo o conhecimento básico, gerando conexões que transformam economias isoladas em aglomerados de pequenas e médias empresas (RIBEIRO FILHO *et al.*, 2011).

Neste contexto, o problema de pesquisa que se procurou investigar é o seguinte: os relacionamentos existentes entre as empresas que compõem um *cluster* podem representar benefícios aos envolvidos?

Sabe-se que as empresas que atuam isoladamente enfrentam mais dificuldades do que aquelas que atuam em redes de empresas, independente do segmento do negócio.

Desse modo, o objetivo deste estudo consiste em mapear os relacionamentos das empresas de um *cluster* por meio do uso de uma abordagem para avaliação competitiva em função das linhas de negócios exploradas. Isso se justifica pelo fato de que o levantamento das informações pode contribuir para o entendimento das relações existentes entre as empresas locais e sua representatividade frente ao desenvolvimento local e regional.

Sua realização está pautada na revisão da literatura acerca de conceitos que fundamentam a pesquisa, seguida da aplicação de uma abordagem que visa mapear os relacionamentos do *cluster* eletroeletrônico de Garça/SP, com a utilização do *software* Ucinet.

2. ARCABOUÇO TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE

Competitividade é a qualidade do que ou de quem é competitivo e enfrenta a competição comercial pelo custo, pela eficiência e por outras dimensões. Assim, podem ser muitos os enfoques, abrangências e preocupações aos quais se busca associá-la (PORTER, 2009). Com o crescimento da competição, as empresas têm de conviver com uma economia aberta e com desafios de dimensão global procurando, continuamente, modernizar-se tecnológica e gerencialmente em busca de vantagens.

Este processo faz com que elas busquem, também, integrar-se a seu ambiente externo, em que se incluem fornecedores e clientes para que possam tornar-se competitivas pelo aumento da produtividade, diferenciação do produto e altos níveis de serviço ao cliente.

Outrossim, cria-se uma forma integrada de planejamento e controle do fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final.

Segundo Porter (2009), o único conceito significativo de competitividade, em nível nacional, é a produtividade. Todo país tem por principal objetivo proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos. Portanto, a competitividade depende da capacidade de a empresa produzir bens com maior eficiência do que seus concorrentes, no que se refere a preços, qualidade, tecnologia e salários (FUSCO; SACOMANO, 2009). Contador (1996), por sua vez, afirma que para uma empresa se tornar competitiva é necessário operar segundo um “perfil” de critérios de produtividade, tecnologia, com estoques reduzidos, pessoal capacitado e engajado. As empresas demandam investimentos em habilidade e conhecimento, assim como em ativos físicos e na reputação das marcas.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A partir dos anos 80, os estudos sobre estratégia têm-se ampliado, especialmente após o declínio dos modelos de produção em massa e a maior participação do cliente na definição dos produtos e serviços. Esses acontecimentos, entre outros, induzem a percepção dos gestores a analisar o mercado antes de produzir, o que enfatiza o referido conceito.

Skinner (1985) conceitua estratégia como um conjunto de planos que uma empresa adota para adquirir vantagens em relação a seus concorrentes. Para Porter (2005), ela cria uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Hamel e Prahalad (2005) afirmam que estratégia é a luta para superar as limitações de recursos por meio de uma busca criativa e infindável para alavancar os recursos. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), estratégia é um conjunto integrado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar vantagem competitiva. O que se percebe é que as organizações desenvolvem e exploram competências essenciais em muitas áreas funcionais diferentes para implementar suas estratégias.

Fatores estruturais são considerados por Porter (2009) como alavancadores de

vantagens competitivas. Cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes.

A contribuição de Zaccarelli (2012) é importante para entender a racionalidade das vantagens competitivas. Ele afirma que as pessoas estão habituadas à racionalidade com valores absolutos. Como a lógica da competição é baseada em comparações, isso deixa clara a ideia de que o importante é sair-se bem na comparação com os competidores, sem interessar se o valor absoluto é grande ou não.

2.3 REDES DE EMPRESAS

O fenômeno da globalização amplia a segmentação transacional ao redor do mundo. Em consequência, o conceito de cadeia de suprimentos decorre, segundo Christopher (2013), de um conjunto de empresas composto por uma empresa líder e por todas as outras com as quais esta interage, de forma direta e/ou indireta. O referido intercâmbio ocorre com seus fornecedores à montante (*upstream*) e seus clientes à jusante (*downstream*), o que significa desde o ponto de origem dos materiais básicos e/ou serviços até o ponto de consumo de produtos e/ou serviços. Em uma cadeia de suprimentos, os relacionamentos não são um a um, mas sim em uma rede de trabalho com múltiplos negócios e relacionamentos (PIRES, 2009).

Em uma rede de empresas, a pequena empresa poderá tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe, sendo o fornecedor altamente dependente das estratégias da empresa-mãe, tendo pouco ou nenhum poder de influência na rede. Ao ser participante de uma rede, há a cooperação entre pequenas empresas, conferindo a elas suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2009).

Atuando de forma individual, sem ter um bom nicho de mercado local, dificilmente uma pequena empresa terá alcance globalizado (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2009), mas, se ela fizer parte de uma rede de empresas, poderá ser mais competitiva.

Nesse contexto se desenvolve a noção de arranjos produtivos locais, que passaram a ser

utilizados como instrumento de política industrial, científico-tecnológica ou de desenvolvimento regional pelos governos estaduais (CAMPOS *et al.*, 2010).

2.4 CLUSTERS

Para Amato Neto (2008), *cluster* consiste na concentração setorial e geográfica de empresas e “instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infraestrutura” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2009, p. 84). Um *cluster* consiste em uma cadeia de relações entre empresas, fornecedores de insumos, clientes e instituições (FUSCO, 2005), cuja característica mais importante é o ganho da eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta (PORTER, 1989; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2009, FUSCO, 2005; AMATO NETO, 2008). E, por ser a competitividade de sua economia um dos fatores que pode proporcionar qualidade de vida na região, a intervenção para melhorar a concorrência de um *cluster* pode favorecer o desenvolvimento da região (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2009).

Encontra-se, na literatura, a explanação de pesquisadores acerca das características e diferenciações do aglomerado de empresas. Estudos apontam que Schumpeter foi o precursor de pesquisas sobre o agrupamento de empresas. Nos anos 80, Porter observou o sucesso das nações e tentou identificar os fatores que originavam vantagens competitivas às referidas regiões. Sua pesquisa, realizada em dez países, deu origem a sua teoria, o Diamante de Porter, concluindo que eram as cidades que possuíam vantagens competitivas. Nasce aí o conceito de *Clusters* (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Este termo é oriundo da tradição anglo-americana e procura explicar o sucesso da industrialização da Terceira Itália e do Vale do Silício.

Trata-se, na verdade, de modelos de gestão que não possuem necessariamente acordos formais, tampouco um elemento coordenador; apenas a produção de produtos similares com estabilidade nas relações entre as firmas, menor rigidez de funções, papéis e tarefas dentro das organizações, possibilitando a transferência de conhecimentos (FUSCO, 2005). Observou-se, no entanto, que o sucesso das firmas de determinada região está condicionado às condições da demanda, às relações com as empresas de apoio, à

estratégia da firma, sua estrutura e o nível de rivalidade no ambiente local (PORTER, 1989).

Segundo Amato Neto (2008, p. 56), “*Clusters* se tornam repositório de habilidades específicas da indústria, favorecendo a disseminação de conhecimento entre as pessoas e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho”. Zaccarelli *et al.* (2008, p. 17) afirmam que “em *clusters* de negócios ‘novos’, prevalecem os casos baseados em tecnologias novas, em que o efeito inovação se mistura com os efeitos da ‘clusterização’ em si”. Em um *cluster* encontra-se um vasto escopo para a divisão de tarefas entre empresas, para a inovação e para a especialização, fatores fundamentais à competitividade (AMATO NETO, 2008).

Na perspectiva de abordagens sobre *clusters* apresentada por Zaccarelli *et al.* (2008), Castells baliza que este modelo pode gerar transformações sociais e Porter defende que a quantidade de ligações entre os membros do *cluster* pode resultar na superioridade do todo em relação à soma das partes. Outra visão, mais contemporânea, está focada em teorias estratégicas (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Um *cluster* possui inúmeras vantagens. Dentre elas, as mais importantes são a redução dos custos de transação e as logísticas, provenientes da aglomeração delas. Existem outras vantagens que merecem destaque, a saber, a possibilidade de efetuar compra conjunta de insumos e a melhoria na qualidade da mão de obra, em decorrência da aproximação com instituições de ensino e pesquisa, visando a treinamentos e ao apoio técnico em geral (FUSCO, 2005).

Em seus estudos, Zaccarelli *et al.* (2008) mencionam a entidade supraempresarial, conceito abstrato que diz respeito a “empresas que se relacionam formando um sistema, e, desse modo, adquirem características próprias de um conjunto de empresas que não existem nas empresas consideradas isoladamente”.

Dada a amplitude de benefícios que podem que podem ser revertidos para a economia local, pesquisadores ao redor do mundo tentam explorar a temática. Outras denominações são encontradas, na literatura, tais como Arranjos Produtivos Locais (APL), Polos Tecnológicos, Redes de Empresas, entre outros.

Zaccarelli *et al.* (2008) afirmam que as questões relacionadas à localização

geográfica ou aos processos de fidelização não sustentam os sistemas supraempresarial, mas, sim, o conjunto de fundamentos que pode ser analisado no contexto do sistema de vantagem competitiva, conforme Quadro 1. Para os autores, a causa exibida como impacto

de competitividade decorre da condição instalada em decorrência do fundamento. Já o efeito diz respeito às fontes de vantagens competitivas associadas a benefícios e valor para clientes ou posições privilegiadas de custo.

Quadro 1 - Fundamento da performance competitiva e clusters

FUNDAMENTO		IMPACTO DE COMPETITIVIDADE	
		Causa	Efeito
1	CONCENTRAÇÃO geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos	Custos de busca e acesso menores para clientes; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores)
3	ESPECIALIZAÇÃO das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário
4	EQUILÍBRIO com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto de negócios	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios
5	COMPLEMENTARIDADE por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem do conjunto integrado	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional
6	COOPERAÇÃO entre empresas do cluster de negócios	Diferencial competitivo devido a transferência e desenvolvimento compartilhado de competências	Aumento da capacidade competitiva do cluster de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios
7	SUBSTITUIÇÃO seletiva de negócios do cluster	Diferencial competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle
8	UNIFORMIDADE do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas em cluster	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios
9	CULTURA da comunidade adaptada ao cluster	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do cluster	Aumento de motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta etc).
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO orientada para o cluster	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com "leões" da rede	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.

Fonte: Adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24).

Os referidos autores estabelecem certa diferenciação entre os fundamentos da performance competitiva de *cluster* e os fundamentos de performance de rede. Com relação aos fundamentos de rede, são arrolados dez aspectos, denominados: (1)

fidelização crescente entre fornecedores-clientes; (2) compra direta de insumos usuários-produtores, (3) abrangência de negócios presentes na rede, (4) especialização das empresas presentes na rede, (5) agilidade na substituição de

empresas, (6) homogeneidade da intensidade de fluxos, (7) inovação para alinhamento de negócios, (8) aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias, (9) compartilhamento de investimentos, riscos e lucros e, para finalizar, (10) estratégia de grupo para competir como rede. Reconhecem, ainda, que os cinco últimos são considerados como diferenciais competitivos.

Corroborando a relevância de pesquisas sobre a temática, Zaccarelli *et al.* (2008, p. 26) consideram que “abordar, entender e desenvolver explicações para sistemas supra empresariais é mais desafiador do que se poderia supor *a priori*. Tais sistemas resultam de uma dinâmica evolutiva, com envolvimento de agentes, participando ativamente”, com movimento inconsciente, operando de maneira estratégica.

O processo de *clusterização* entre empresas é um dos modelos de produção característicos de economias emergentes cuja característica é a aglomeração de pequenas e médias empresas localizadas dentro de uma área geográfica e cultural própria, com alta especialização em algumas fases do processo de produção e integração em uma rede de firmas. Com as constantes evoluções organizacionais, empresas e universidades buscam novas parcerias, visando ao avanço de ambas, favorecendo a formação e a inserção de mão de obra especializada e capacitada. Dessa forma, a parceria empresa/universidade pode gerar benefícios a todos os envolvidos, haja vista que melhora a qualidade de vida da sociedade, bem como o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfazem cada vez mais os clientes ávidos por inovações (RIBEIRO FILHO *et al.*, 2011).

Nota-se, assim, que, na sociedade do conhecimento, as universidades também contribuem para a inovação da gestão da pesquisa científica e do conhecimento. A sociedade focada na inovação, espera que as universidades desempenhem seu papel no desenvolvimento cultural, econômico, político e social.

2.5 ASPECTOS RELEVANTES PARA AS REDES DE EMPRESAS

As alianças entre empresas de diferentes partes do mundo permitem diversas maneiras de estabelecer cadeias de abastecimentos. Independente da duração e do objetivo, o fato de ser um bom parceiro tornou-se chave aos ativos (GATTORNA; WALTERS, 1996). Estes autores investigaram 37 empresas e suas parceiras, em 11 países, revelando três aspectos fundamentais das relações de negócios: (1) benefícios imediatos para os parceiros, ampliação do futuro, e identificação das oportunidades e dos imprevistos; (2) o regime bem-sucedido envolve colaboração e valoriza as habilidades individuais e, (3) a relação exige um acordo, sem controle por sistemas formais.

As organizações participam de parceria/aliança a fim de atingir seus objetivos estratégicos: desenvolver estratégias conjuntas, reduzir riscos enquanto aumentam a recompensa e melhoram retornos sobre os recursos escassos (GATTORNA; WALTERS, 1996). Na verdade, toda e qualquer aliança prevê benefícios para as partes envolvidas. As alianças, de acordo com Nooteboom (1999), têm pelo menos duas dimensões: (1) a integração financeira de propriedade, que implica a questão do lucro, e (2) a integração organizacional, que visa à tomada de decisões corretas.

Quanto à morfologia, uma rede conecta todas as unidades por relacionamentos ou processos de transação entre atores (indivíduos ou organizações), ligados por objetivos comuns. Para Britto (2002), existem quatro elementos na morfologia das redes: (1) **nós**: conjunto de agentes que participam da rede; (2) **posições**: definem a localização dos pontos, empresas ou atividades; (3) **ligações**: conexões entre os nós da rede determinam a densidade da rede, o grau de centralização da rede (número de ligações a um ponto ou ponto de passagem obrigatória para outros nós); (4) **fluxos**: identificam a natureza específica dos que circundam os canais de ligação entre os nós. Podem ser fluxos tangíveis (insumos e produtos) ou fluxos intangíveis (informações) (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Outro aspecto não menos importante é a confiança. Trata-se de um conceito complexo e escorregadio e, portanto, torna-se necessário ter certa precisão sobre a avaliação do conceito, que pode ser, ampla ou estreitamente, interpretado. Para construir a

confiança é preciso focar na cooperação e a regulamentação pode contribuir para firmar a confiança entre as partes. Alguns problemas relativos à transmissão podem ser mencionados, como a transferência de conhecimento ou competência para um concorrente efetivo ou potencial. Quanto maior o número de parceiros em atividades diferentes, maior será o risco de haver ameaça na transmissão. Um exemplo é a indústria de automóvel (NOOTEBOOM, 1999).

2.6 RELACIONAMENTOS EM REDES DE EMPRESAS

O sociólogo Mark Granovetter publicou seu estudo "*The Strength of Weak Ties*", em que trata dos laços fortes e fracos, sendo esse tema objeto de pesquisa nos mais diversos segmentos. Os laços, na sua concepção, consistem na aproximação dos indivíduos dentro de um grupo social e os reflexos desses relacionamentos. Esses laços representam as interações entre os atores envolvidos em uma rede de empresas. Para ele, "a força de um laço é uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confidências mútuas) e dos serviços recíprocos que caracterizam o laço" (GRANOVETTER, 1983, p. 1361).

Ao analisar o laço forte entre dois indivíduos, nomeados de A e B, é possível supor a existência de um grupo de pessoas que se relacionam com A, com B, ou com ambos. A partir dessa reflexão, Granovetter (1983) afirma que quanto mais forte for o laço entre A e B, maior a proporção de indivíduos no grupo que podem manter ligações por laços fortes ou fracos, com possível sobreposição nos círculos de amizade. Suponha-se uma tríade envolvendo três atores (A, B e C). Se os atores A e B estiverem fortemente ligados, A possui um intenso relacionamento com C, então as relações entre C e B podem ser fracas. A existência de dois laços fortes viabiliza o relacionamento fraco ou forte de B e C.

Sob essa perspectiva, Granovetter (1983) entende por laços fracos os que alguém mantém com pessoa familiar, mas circula em vários meios e, por laços fortes, um amigo íntimo que está conectado a várias pessoas com as quais a pessoa também se relaciona. Para o autor, o relacionamento entre os atores favorece a transferência de informações e influências. Contudo, há tendência de os laços fortes permanecerem concentrados dentro de

grupos particulares devido à afinidade existente nos relacionamentos entre as partes.

Para Wilkinson (2002, p. 813), o conceito da força dos laços fracos diz respeito à "posição estratégica de um ator que, não sendo absorvido em uma única rede, transita por várias redes com características diferentes". Ao mudar de trabalho, um indivíduo transmite os laços de rede do sistema operacional para outro, além de estabelecer uma ligação entre eles. Essa ligação é, muitas vezes, de especialidades profissionais e técnicas do mesmo tipo, bem definidas e limitadas no tamanho. A mobilidade configura estruturas elaboradas de laços fracos entre os *clusters* mais coerentes, que constituem as redes operantes em determinados locais (GRANOVETTER, 1983).

Para finalizar, Granovetter (1983, p. 1370) afirma que "os laços fortes formam uma rede densa e os laços fracos, uma rede menos densa". A partir desses levantamentos, Wilkinson (2002) reconhece que a contribuição de Granovetter desdobra-se em três níveis: (1) a reinterpretação do *embeddedness* (imersão) nas redes sociais, demonstrando como a ação econômica é filtrada; (2) o desdobramento das redes sociais ao relacionar padrões distintos de conduta econômica em determinados tipos de rede e, por fim, (3) a força dos laços fracos possibilitando a análise da relação entre as redes e o papel estratégico da posição dos atores nessa rede.

2.7 EQUILÍBRIO DOS RELACIONAMENTOS EM REDES DE EMPRESAS

Para Fusco e Sacomano (2009), a análise crítica das estratégias de cadeia de fornecimento distintas deve considerar a competitividade de cada ramo específico de negócio. Para eles, uma empresa pode atuar em mais de uma rede, conforme as atividades por ela desenvolvidas. Segundo os referidos autores, são três os principais tipos de redes simultâneas.

A *rede física* maximiza as sinergias para servir o cliente, reduz custos e/ou acrescenta valor. Seu objetivo é manter o sistema produtivo em funcionamento e em equilíbrio. Nas *redes de negócios*, as empresas viabilizam condições e requerimentos para que os consumidores realizem processos de troca. É o caso dos representantes comerciais, varejistas, seguradoras, entre outros. A *rede de valor* utiliza conceitos da cadeia de suprimento

digital e visa obter a maior satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. É um sistema rápido e flexível, alinhado e conduzido por mecanismos de escolha de novos clientes (FUSCO; SACOMANO, 2009).

Diante das variáveis expostas, Gattorna e Walters (1996) propõem um modelo de mapeamento de dependência que permite

classificar os relacionamentos existentes em uma rede, analisar a importância das transações em sua origem (quem presta o serviço) e destino (quem recebe o serviço), conforme demonstrado no Quadro 2. Sob esse prisma, fornecedor é aquele elemento que presta serviço, enquanto que comprador refere-se ao elemento que recebe o serviço.

Quadro 2– Mapeamento das relações de dependência

Nível	Fornecedor	Comprador
1	Alto	Alto
2	Alto	Baixo
3	Baixo	Alto
4	Baixo	Baixo

Fonte: Adaptado de Gattorna e Walters (1996, p. 198).

Para Gattorna e Walters (1996), os níveis 1 e 4 apresentam o mesmo grau de dependência entre os atores altamente conectados e, caso a conexão seja rompida, os prejuízos para as partes são inexistentes por haver equilíbrio nos relacionamentos. No entanto, há uma forte probabilidade de existir conflito e abuso de poder nos níveis 2 e 3, decorrentes do desnivelamento da dependência entre os atores envolvidos. Para eles, o grau de dependência entre os atores pode ser mensurado de acordo com o percentual de participação de cada parceiro de negócio. O Quadro 3 associa o grau de dependência e a estratégia adotada.

A alta dependência entre fornecedor e comprador, observada no nível 1, acena para

uma estratégia comum, visa ao benefício do consumidor. No nível 2, nota-se que o comprador possui baixo nível de dependência e o fornecedor adota uma estratégia alinhada à estratégia do comprador, estabelecendo contratos de longo prazo e a diferenciação de seus produtos para aumentar a dependência do comprador. No nível 3, é alta a dependência do comprador e baixa a dependência do fornecedor, que busca adquirir parcerias demonstrando interesse por contratos de exclusividade. Como é baixa a dependência existente entre os fornecedores e os compradores, no nível 4, os envolvidos usam estratégias independentes (GATTORNA; WALTERS, 1996).

Quadro 3 – Níveis de dependência e as características estratégicas

Ator	Dependência	COMPRADOR	
		Alta	Baixa
FORNECEDOR	Alta	• Estratégia comum alinhada ao comprador final; • Cultura de parceria alinhada ao comprador final; • Comunicação estrutural; • Informação integrada; • Negociações abertas; • Intercâmbio pessoal; • Contrato de longo prazo.	• Estratégia de venda alinhada à cultura do comprador; • Subcultura da venda espelhada no comprador; • <i>Feedback</i> de vendas <i>versus</i> troca de comunicação; • Estratégia de vendas incluindo a diferenciação para construir dependência; • Termos de contrato.
	Baixa	• Estratégia de vendas focada em sinergia com outros negócios; • Estratégia de consumidores alvo; • Logística do consumidor; • Fixação de preço, sem refletir o desequilíbrio.	• Estratégia de parcerias não apropriadas.

Fonte: Adaptado de Gattorna e Walters (1996, p. 199).

A partir dessa reflexão, Fusco e Sacomano (2009) afirmam que o compartilhamento de ganho entre as partes, em decorrência da dependência bilateral, constitui um fator preponderante para o surgimento de relacionamentos de longo prazo entre os envolvidos. Nesse sentido, observa-se um esforço conjunto das partes e a cooperação suscita efeitos favoráveis de longo prazo. Todavia, as ações isoladas, que visam ao benefício próprio, podem causar enfraquecimento das relações.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A realização de um estudo de cunho científico demanda a definição de elementos norteadores. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que visam a alcançar o objetivo por meio do delineamento do caminho a ser seguido (LAKATOS; MARCONI, 2010). Sendo bem estruturado, pode ser replicado e aperfeiçoado por outros pesquisadores, além de resultar em desenvolvimento de novas teorias, por meio da sua extensão e refinamento, originando novos conhecimentos (SILVA; MENEZES, 2005; MIGUEL, 2007). Este estudo é oriundo das premissas levantadas pelo Grupo NETPRO, o qual explorou a aplicação do conceito de redes de empresas em Instituições de Ensino Superior (ZANETI *et al.*, 2014), permitindo,

assim, a ampliação dessa temática para realizar a análise de um *cluster*.

No que diz respeito a sua natureza, é uma pesquisa aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática, envolver verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005) ao suscitar conhecimentos pertinentes ao *Cluster* de Garça, por meio do mapeamento dos relacionamentos entre as empresas que o compõem, possibilitando sua aplicação em outros.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa por analisar o *Cluster* de Garça de forma indutiva, sem traduzir em números a análise de dados (SILVA; MENEZES, 2005).

Por haver interesse quanto ao desenvolvimento das atividades industriais locais, haja vista sua representatividade para o município de Garça/SP, esta pesquisa tem caráter exploratório ao proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e construindo hipóteses, e caráter descritivo por apresentar como fenômeno ou situação algumas particularidades das empresas do *Cluster* de Garça, evidenciando os relacionamentos que ocorrem entre essas empresas (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Foi utilizada também a pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento geral dos artigos publicados e reconhecidos pela academia,

visando à obtenção de dados atuais e relevantes (GIL, 2010), a partir dos conceitos pertinentes a redes de empresas e sua aplicação aos estudos sobre os *clusters*.

Para levantamento da amostra das empresas analisadas nesta pesquisa, optou-se pela amostragem não probabilística. A escolha se deu pelas empresas do *Cluster* de Garça que foram receptivas em participar do estudo. Inicialmente, a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio (SMIC) de Garça/SP forneceu a listagem de 72 (setenta e duas) empresas do *cluster* local. Em seguida, escritórios de contabilidade locais, Associação Comercial e Indústria de Garça (ACIG). Outros contatos viabilizaram os e-mails das empresas que compõem o *Cluster* de Garça e forneceram informações sobre alterações em razões sociais e sobre abertura e fechamento das empresas que estavam na listagem fornecida inicialmente, constando que 20 (vinte) não foram localizadas (27,77%), 6 (seis) já constavam na listagem inicial com razão social diferente (8,33%) e 3 (três) empresas haviam encerrado suas atividades (4,17%), restando 43 (quarenta e três) empresas para serem estudadas (59,72%).

Para coleta de dados, optou-se pelo questionário composto por perguntas a serem respondidas sem a presença do pesquisador, podendo ser enviado pessoalmente ou de forma eletrônica (LAKATOS; MARCONI, 2010). O questionário foi elaborado com 6 (seis) questões fechadas, sendo que a primeira versava sobre a razão social, a segunda e a terceira arguíam a quantidade de trabalhadores e o faturamento, para classificar as empresas pelo porte, e as três questões subsequentes buscavam explorar os fornecedores, os clientes e demais parceiros das empresas pesquisadas para realizar o mapeamento da rede de empresas. As três últimas questões envolviam um rol de opções de empresas, derivado do levantamento da amostra, e a opção "Outros" para que o respondente pudesse sugerir outras empresas não citadas no rol de opções.

Inicialmente, o questionário foi encaminhado às empresas da amostra por e-mail juntamente com uma carta de apresentação expondo o objetivo da pesquisa, mas somente 4 (quatro) empresas responderam. Surgindo a necessidade de adotar outro procedimento, foi impressa a carta de apresentação, o questionário e um exemplo de um mapeamento de rede de empresas. Tal material foi entregue pessoalmente nas

empresas com as devidas explicações. Das 43 (quarenta e três) empresas da amostra, 38 (trinta e oito) empresas responderam. Durante a visita às empresas do *Cluster* de Garça, constatou-se que 6 (seis) novas empresas não estavam na listagem inicialmente levantada, e essas também responderam ao questionário, totalizando 44 (quarenta e quatro) empresas.

De posse dos dados, utilizou-se uma planilha eletrônica para efetuar a tabulação do teor coletado. Criou-se, então, uma planilha de identificação numérica das empresas pesquisadas (de 1 a 44), além da relação das empresas mencionadas pelos pesquisados (de 45 a 161), com a observância do porte das empresas. Em outra planilha, fez-se a descrição das empresas investigadas e a respectiva relação dos clientes, fornecedores e outros relacionamentos, seguindo os preceitos de Gattorna e Walters (1996). Posteriormente, os dados foram inseridos no *software* Ucinet © 6.408, que possibilitou o mapeamento da rede de empresas, visando extrair alguns indícios propostos no estudo.

4. CLUSTER DE GARÇA

As evidências acerca da caracterização do *cluster* em questão foram objeto de estudo de Ottonicar (2016), que explorou algumas indústrias do segmento eletroeletrônico de Garça.

O município de Garça, localizado na região Centro-Oeste do Estado de São Paulo, foi fundado em 1929. A economia local esteve sedimentada, durante décadas, na cultura cafeeira e teve seu declínio econômico nos anos 70. Na década seguinte, o advento da implantação da indústria eletroeletrônica focou na produção de portões eletrônicos, propiciando mudanças na mão de obra.

A partir de então, é possível observar a dinâmica e a prosperidade dos negócios com o lançamento de novos produtos, a ampliação do poder produtivo e o crescimento das empresas fornecedoras de componentes para o segmento eletrônico. Destaca-se a produção de equipamentos eletrônicos e de segurança eletrônica, automatização de portões e motores de eletrodomésticos pelas diversas empresas do segmento. De acordo com o critério apresentado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as três indústrias instaladas são classificadas como de médio e grande porte, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Principais empresas que compõem o *Cluster* eletroeletrônico de Garça

Empresa	Origem	Funcionários	Produtos	Mercados alvo
AAA	1983	340	Automatizadores de Portas e Portões, Cancelas, Segurança Eletrônica e inversor de frequência.	Brasil e países da América Latina
ABC	1996	700	Iluminação, Proteção, Segurança e Informática.	Brasil e países do Mercosul
ACD	1999	350	Automatizadores para portões, portas sociais automáticas, cancelas e acessórios.	Brasil, Argentina, Paraguai, Bolívia, Equador, México, Uruguai, Chile, Venezuela e Estados Unidos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O universo ora apresentado pode ser confrontado com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual aponta, em 2014, uma população de 44.506 habitantes e, no ano de 2012, a existência de 1675 empresas atuantes no referido município (IBGE, 2014).

4.1 MAPEAMENTO DO *CLUSTER* DE GARÇA

Na etapa 1, os atores entrevistados foram listados, segundo o roteiro descrito nos critérios metodológicos, em 44 empresas que compõem o *Cluster* Eletroeletrônico de

Garça/SP e esses atores responderam ao questionário proposto.

Na etapa 2, as informações coletadas foram inseridas em uma planilha na qual versavam a razão social, a quantidade de funcionários e seu respectivo faturamento, visando classificar as empresas pesquisadas pelo seu porte, segundo os preceitos do IBGE.

A etapa 3, com a listagem de fornecedores, clientes e parceiros, possibilitou a análise do teor coletado (Quadro 5) e o mapeamento da rede do *Cluster* Eletroeletrônico de Garça.

Quadro 5 – Organização do rol de fornecedores, clientes e parceiros dos atores

Ator	Fornecedores	Clientes	Parceiros
AAA	A, B, C e D	X, W e Z	V, T e M
ABA			...
ADC	C, I, U e Q	P e R	T, M e Y

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A etapa 4 avalia a intensidade dos relacionamentos entre os atores do recorte analítico da rede do *cluster* em estudo e, em especial, como se dão esses relacionamentos. Com base em Gattorna e Walters (1996), os relacionamentos existentes entre os atores de uma rede são mensurados pela dependência entre eles, sendo ela classificada como “alta” ou “baixa”. Para Granovetter (1973), a intensidade dos relacionamentos pode ser

explorada pela frequência que um “ator” é citado pelo ator entrevistado. A Tabela 1 exibe um exemplo dos relacionamentos entre os atores “AAA” com outros envolvidos na rede. Nota-se que o ator “ZCA” é mencionado 3 (três) vezes pelo ator “AAA”, e o ator “ABA” é apontado 1 (uma) vez, sendo maior a intensidade do relacionamento entre “AAA” e “ZCA” e menor com “ABA”.

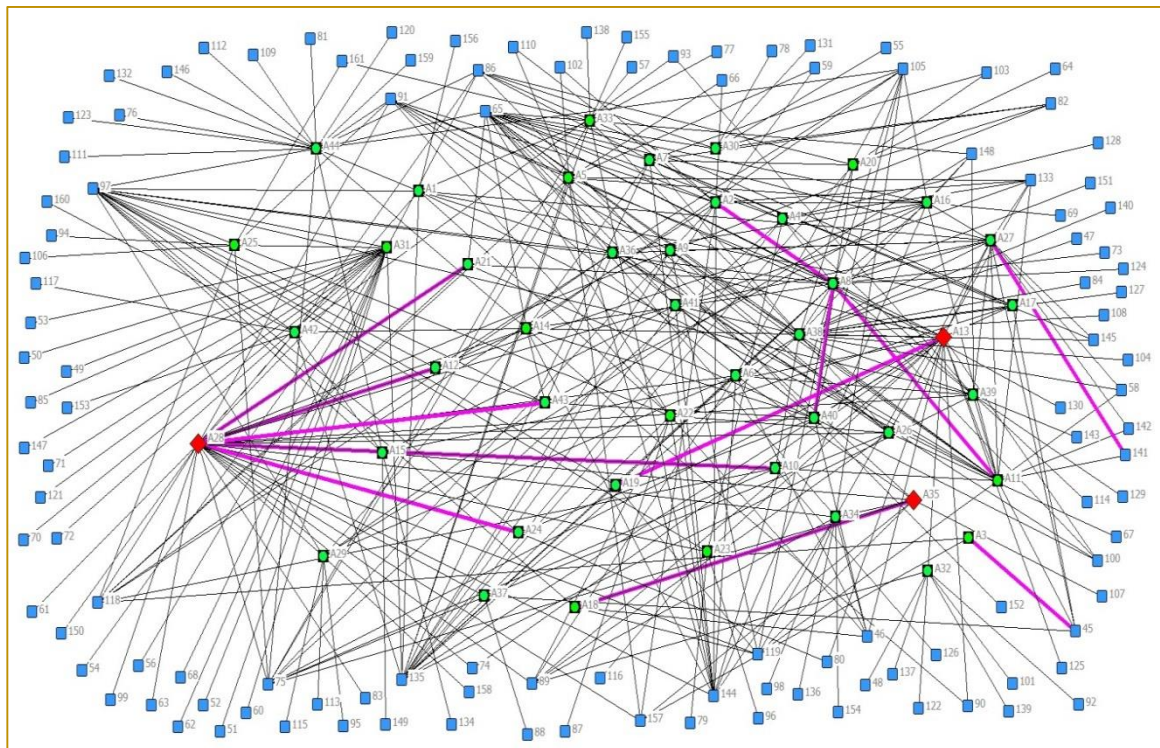
Tabela 1 – Proposta para mensurar a intensidade dos relacionamentos

Ator	Fornecedor/Cliente/Parceiro	Periodicidade
AAA	ZCA	3
	ADC	2
	ABA	1

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Para finalizar, usou-se o *software* UCINET para gerar a representação gráfica da rede em questão, conforme mostra a Figura 1. Vale

ressaltar que cada empresa entrevistada será referenciada como ator, seguido de um número que a identifica diante do grupo.

Figura 1 – Representação gráfica do *Cluster* de Garça

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Na rede, foram 161 (cento e sessenta e um) atores arrolados, sendo 44 (quarenta e quatro) entrevistados e 117 (cento e dezessete) mencionados na pesquisa. Dentre os entrevistados, três estão demarcados com o losango vermelho em virtude de serem de grande porte e respondentes (A13, A28 e A35). A empresa precursora do *cluster* é o ator A28, localizado na parte central à esquerda da rede, com 33 anos no mercado. O ator A35, atua no mercado há 20 anos e, a A13, com 17 anos de atividades industriais.

As outras duas empresas de grande porte que fazem parte do *cluster* não foram incluídas nessa classificação, visto que uma delas não respondeu à pesquisa de forma satisfatória e a outra não a respondeu. Como essas empresas foram mencionadas, elas estão representadas na rede como demais atores (A45 e A46). As demais, representadas pelos círculos verdes, foram pesquisadas e classificadas pelos seus respectivos portes. As mencionadas são representadas pelo quadrado azul e estão na periferia da rede.

5. ANÁLISE DA REDE SOB A ÓTICA DA COMPETITIVIDADE

Com base nos preceitos divulgados pelo SEBRAE e que definem o porte das empresas

pela Lei 123/06, elas são classificadas pelo número de funcionários, bem como pelo faturamento. As empresas arroladas no estudo, constam da Tabela 2.

Tabela 2 – Classificação das empresas entrevistadas pelo porte

A - Funcionários		B - Faturamento	
		60.000	7
0 - 50	38	60.000 - 360.000	10
51 - 100	1	360.000 - 800.000	6
101 - 200	1	800.000 - 2.000.000	9
Mais 300	4	2.000.000 - 3.600.000	6
		> 3600.000	6
Total	44	Total	44

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Percebe-se que as empresas de grande porte pesquisadas possuem relacionamentos intensos com empresas específicas e individualizadas, ou seja, que seus relacionamentos, no caso de fornecedores, são com empresas exclusivas denotadas na comparação entre as três. Além disso, elas se consideram seus próprios clientes. A precursora possui um rol de distribuidores próprios (ator 83). Todas as empresas pontuam o CIESP (ator 75) como parceiro, os atores A28 e A13 apontam parceria com instituições de ensino. O ator A13 pontua a Prefeitura Municipal (ator 135) como parceira e apenas o A28 pontua parceria com o SEBRAE (ator 144), e com a ACIG (ator 65). Os atores A13 e A35 também pontuam a ACIG como parceira.

Quanto à intensidade dos relacionamentos constatados em relação às empresas de grande porte, o ator A28 possui relacionamentos intensos com os atores A21, A12, A43, A10, A24. O ator A13 está intimamente ligado ao ator A19 e o ator A35 relaciona-se intensamente com o ator A18. Observa-se, ainda, que o ator 97, empresa desenvolvedora de *software* do município, possui certo destaque no mapeamento, se comparada às demais empresas do mesmo segmento, denominadas como atores 69, 82, 126, 133 e 157.

O relacionamento com as Instituições de Ensino, atores 74, 88, 89 e 91, demonstra certa e provável valorização do ensino técnico e tecnológico de instituições locais. As demais Instituições de Ensino mencionadas situadas em municípios circunvizinhos aparecem de forma sutil. No que tange ao relacionamento

com os escritórios de contabilidade, os mais cotados foram os atores 86, 118 e 119, sendo que outros foram arrolados, a saber, os atores 80, 87, 128, 148 e 156. De forma geral, as instituições ACIG, CIESP, Prefeitura de Garça e SEBRAE são pontuadas por vários entrevistados, indicando a relevância dos órgãos no crescimento das empresas locais.

Outra observação que merece destaque é o relacionamento detectado entre os atores A2, A8, A11 e A40, empresas de pequeno porte que estabelecem forte relação entre si, sendo que apenas duas delas (A40 e A11) possuem relacionamento com o ator A13, de grande porte. Outros aspectos a serem destacados é o relacionamento do ator A27 com o ator 141, do ator A3 com o ator 45 e do ator A10 com o ator A15. As ligações podem ocorrer em virtude da similaridade de negócios, bem como pela possível natureza da relação de propriedade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo procurou-se explorar algumas variáveis que são relevantes aos aspectos competitivos do mundo contemporâneo. Foram apresentados conceitos e pareceres de estudiosos, os quais visam esclarecer as peculiaridades observadas no âmbito empresarial.

A proposta de mapear o *cluster* eletroeletrônico de Garça/SP visa contribuir com o entendimento da dinâmica dos relacionamentos entre as empresas envolvidas. É evidente que muitos aspectos tratados na literatura podem, ainda, ser observados. Nesse sentido, estudos, como o

realizado por Ottonicar (2016), que trata da competência em informação dos gestores como fator de competitividade nas indústrias no referido *cluster*, afirmam que tal modelo pode contribuir para a implantação da inteligência competitiva, sendo este um processo de agregação de valor à competição. Outro estudo, não menos importante, foi realizado por Vicari (2009) que, em sua tese de doutorado, propõe um roteiro para diagnosticar *clusters*.

Buscou-se, por meio do mapeamento de redes, demonstrar os relacionamentos entre os atores internos e externos da rede os quais podem elucidar a dinâmica das transações

operacionais das empresas do *Cluster*, possibilitando uma análise mais apurada dos envolvidos. Por meio do recorte avaliado, há indícios das transações entre empresas de variados portes, com o destaque para alguns atores externos que possuem significativa relevância para o *cluster*. Por esta razão, considera-se o problema de pesquisa respondido. Contudo, reforçando a proposição de vários autores renomados, outras variáveis merecem ser exploradas. Outrossim, vale ressaltar que, por ser um estudo de caso, as considerações expostas precisam ser reiteradas em outras ocasiões para se chegar a uma generalização científica.

REFERÊNCIAS

- [1] Amato Neto, J. Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.
- [2] Britto, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPHER, D. HASENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos básicos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 345-388.
- [3] Campos, R. R. *et al.* Políticas estaduais para arranjos produtivos locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Rio de Janeiro: E-Papers, 2010.
- [4] Casarotto Filho, N.; Pires, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2009.
- [5] Christopher, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Cengage, 2013.
- [6] Contador, J. C. Modelo para aumentar a competitividade industrial. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1996. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2904003.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2016.
- [7] Fusco, J. P.A. (Org.). Redes produtivas e cadeias de fornecimento. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.
- [8] Fusco, J. P. A.; Sacomano, J. B. Alianças em redes de empresas. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.
- [9] Gattorna, J.; Walters, D.W. *Managing the supply chain: a strategic perspective*. MacMillan Press, London, 1996.
- [10] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas, 2010.
- [11] Granovetter, M. *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, maio 1973.
- [12] _____. *The strength of weak ties: a network theory revisited*. Sociological Theory, John Wiley & Sons, v.1, p. 201-233, 1983.
- [13] Hamel, G.; Prahalad, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus,
- [14] 2005.
- [15] Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. Administração estratégia: competitividade e globalização 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011 .
- [16] Ibge. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&odmun=351670&search=sao-paulo%20garca>>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- [17] Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas e amostragens técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [18] Miguel, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. Revista Produção, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216- 229, 2007.
- [19] Nooteboom, B. *Inter-firm alliances-analysis and design*. London: Routledge, 1999.
- [20] Olave, M. E. L.; Amato Neto, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Revista Volume, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 3 set. 2010.

- [21] Ottonicar, S. L. C. Análise teórico descritiva da competência em informação de gestores como fator de competitividade das indústrias de eletroeletrônicos da cidade de Garça/SP. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2016.
- [22] Pires, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [23] Porter, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [24] _____. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- [25] _____. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- [26] Ribeiro Filho, S. L. M. *et al.* O conhecimento tecnológico e estratégico em clusters: a contribuição das universidades para o sucesso competitivo. In: VIII SEGeT, Resende, 2011. Anais eletrônicos. Resende: 2011. Disponível em: <<http://www.inf.aedb.br/seget/artigos11/59714786.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2015.
- [27] Sebrae. Classificação de empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/>>. Acesso em: 26 out. 2015.
- [28] Silva, E. L.; Menezes, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.
- [29] Skinner, W. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York: John Wiley, 1985.
- [30] Vicari, F. M. Uma proposta de roteiro para diagnóstico de *clusters*. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.
- [31] Zaccarelli, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [32] Zaccarelli, S. B. et al. *Clusters* e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.
- Wilkinson, J. Sociologia econômica, a teoria das convenções e o funcionamento dos mercados: *inputs* para analisar os micros e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil. Revista Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 805-824, 2002. Disponível em: <www.gestiopolis.com/administracao-estrategia/capital-social-de-las-empresas.htm>. Acesso em: 25 jan. 2012.

Capítulo 17

ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E CONSOLIDAÇÃO DA MARCA EM COMMODITY DE SILVICULTURA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA INTEGRADA E VERTICALIZADA NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL.

Teucle Mannarelli Filho

Resumo: O setor agropecuário brasileiro tem alta relevância na economia brasileira, e notadamente a pecuária é um importante segmento, que no estado no Mato do Grosso do Sul apresenta-se com especial importância na criação de bovinos, o que gera uma demanda para lascas e mourões na construção de cercas para contenção do gado. Apresenta-se o estudo de uma empresa de silvicultura que implantou um projeto integrado e verticalizado para produção de madeira tratada no atendimento desta demanda de lascas para o setor pecuário; e busca uma diversificação de sua produção pela consolidação da marca Eucaforte em seus produtos. O presente artigo tem com objetivo mapear os diversos aspectos da diversificação de produtos e segmentação do mercado; onde se utiliza como metodologia das Análises Pestel, Cinco Forças de Porter e Swot. Os resultados obtidos conseguem um mapeamento dos aspectos estratégicos que a empresa está adotando pelas análises e seu posicionamento estratégico, mas os dados são insuficientes para afirmar que a empresa consegue por suas estratégias ter vendas repetidas ou mesmo margens superiores que seus concorrentes, sendo que indicadores preliminares indicam sustentabilidade pela repetição nas compras em diversos clientes, que estão sendo fidelizados.

Palavras chave: Administração estratégica, análise swot, análise pestel, silvicultura.

1. INTRODUÇÃO

As florestas no mundo somam cerca de quatro bilhões de hectares, cobrindo aproximadamente 30% da superfície terrestre do globo, são cinco países que concentram mais da metade da área florestal total: a Federação Russa 808,8 milhões ha, Brasil 477,7 milhões ha, Canadá 310,1 milhões ha, Estados Unidos 303,1 milhões ha e China 197,3 milhões ha. As florestas tropicais representam 47% do total, com a maior parte concentrada no Brasil, segundo (SBS, 2008).

A contribuição econômica das florestas a nível global excedem US\$ 250 bilhões de dólares, segundo dados da Organização das Nações Unidas (ONU, 2003), a silvicultura a nível mundial emprega mais de 13 milhões de pessoas formalmente e aproximadamente entre 40 e 60 milhões de pessoas de modo informal em toda cadeia produtiva da madeira a nível global.

Aproximadamente 93% da cobertura florestal da Terra estão constituídos por florestas naturais e 7% são de plantações. As florestas plantadas conseguiram fornecer cerca de dois terços da madeira industrial No mundo, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2003).

O eucalipto pertence ao gênero *eucalyptus*, que reúne cerca de 700 espécies, a grande maioria originária da Austrália. No Brasil foi introduzido em 1868 no Rio Grande do Sul com objetivo de suprir as necessidades de lenha, postes e dormentes nas estradas de ferro da região Sudeste, segundo Lima (1993), e sua comercialização intensificou-se a partir do início do século XX. Devido a seu rápido crescimento e rotatividade natural e comercial, e suas múltiplas aplicações, de acordo com Simões (2014), a área ocupada por florestas de eucalipto e pinus no Brasil totalizou 6,6 milhões de hectares, sendo 76,6% desta área com eucalipto em suas diversas utilizações.

O setor de base florestal, segundo (FDBS, 2012) contribui com quase R\$52 bilhões na formação do valor bruto da produção, e R\$ 7,5 bilhões na arrecadação de impostos, com mais de dois milhões de empregos diretos e indiretos e mais de R\$ 9 bilhões para o superávit da balança comercial. Ainda no Brasil, pode-se afirmar que o *pinus* e *eucalyptus* são os mais plantados. Graças ao avanço das pesquisas no eucalipto, suas plantações têm se multiplicado de forma expressiva, substituindo velhos plantios, até mesmo de *pinus*, que ainda mantém a sua

segunda posição no ranking de área plantada, segundo (FDBS, 2012).

De acordo com (ABRAF, 2013), a área plantada com *pinus* está concentrado na região sul (79,8%), devido às condições edafoclimáticas e à localização próxima aos principais centros processadores de madeira, sendo que o Paraná lidera o ranking com 31,9% da área total nacional, seguido por Santa Catarina, 31,1%. Ele é originário das Américas do Norte e Central, tendo sido, aqui, inicialmente plantado na região sul, principalmente o *pinus elliotti* e o *pinus taeda*, a partir de 1940. Mais tarde, com a introdução dos *pinus tropicais*, ele se espalhou por todo o país. As principais utilizações da madeira são para serrados, construção civil, celulose e papel, laminados e MDF.

O *eucalipto* possui a maior área plantada no Brasil, e segundo (ABRAF, 2013) perfaz um total equivalente a 4.754.334 hectares, sendo que 55,8% estão concentrados na região Sudeste. No âmbito estadual, Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Espírito Santo e Paraná detinham em 2011, 86,1% dos plantios O Valor Bruto da Produção Florestal (VBPF) é um importante indicador econômico de desempenho do setor e é obtido com a multiplicação do preço de cada produto florestal pela respectiva quantidade produzida. Em 2010 o VBPF estimado do setor de florestas plantadas correspondeu a R\$ 51,8 bilhões, segundo (ABRAF, 2013)

À medida que o reflorestamento se descentraliza para pequenas propriedades rurais, contribui para evitar o êxodo e aumenta o emprego, garantindo uma fonte adicional de renda aos produtores e possibilitando benefícios sociais, econômicos e ambientais, passando a floresta a representar uma reserva estratégica e a constituir uma variável em sua matriz produtiva. Há ainda uma vantagem relativa à qualidade da terra e para a mão-de-obra na área florestal, sendo superior em relação às atividades similares no meio rural, sobretudo a agricultura tradicional, segundo (FDBS, 2012).

O este artigo pode ser justificado pela relevância da silvicultura na economia brasileira e nas pequenas e medias propriedades rurais; sendo a cadeia produtiva da silvicultura uma forma alternativa de agregação de valor em propriedades rurais do cerrado brasileiro que atualmente tem na pecuária sua quase única fonte de aproveitamento econômico. Além disso, existe uma escassez de estudos científicos em temas

estratégicos das pequenas e médias empresas da silvicultura e o entendimento da cadeia de produção de *eucalypto citriodora* e no tratamento de madeira, atividade econômica que vem se multiplicando em todo Brasil e mais especificamente na região do bioma do cerrado.

Ainda tem por objetivo fazer uma análise do posicionamento estratégico e, utilizando-se como metodologia básica um estudo de caso único e exploratório em uma empresa localizada no estado do Mato Grosso do Sul, com florestas integradas e verticalizadas no município de Inocência-MS, justifica-se a escolha em razão da empresa, que com poucos anos de funcionamento, vem fazendo um esforço estratégico e mercadológico no sentido de diferenciar seus produtos; complementarmente na metodologia, utilizar-se-á uma Análise Swot e uma Análise Pestel, onde se busca identificar os fatores relevantes que a empresa precisa observar em seu posicionamento estratégico, de Segmentação de Mercado, Diversificação de Produtos.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 ANÁLISE PESTEL

A análise denominada Pestel segundo Gupta (2013) é uma ferramenta que se baseia nos fatores Macro Ambientais, e parte do pressuposto que o sucesso empresarial de uma empresa, não deve ser compreendido ou estudado sem antes se analisar e entender todas as informações existentes que estejam relacionadas com a melhor compreensão do ambiente externo da organização. Este tipo de análise tem por objetivo ajudar a empresa a entender e reagir às mudanças no seu ambiente externo. Ainda segundo Gupta (2013) o nome Pestel, é resultante de uma simples mnemônica, onde cada letra corresponde aos fatores externos que serão analisados:

P refere-se aos fatores Políticos, ou seja, aspectos inerentes às intervenções do Estado na economia, licenciamentos e controles governamentais que possam existir;

E trata dos fatores Econômicos, aspectos macro e micro, que impactam o ambiente externo, relacionados com tipo de demanda eventualmente sazonal, fatores climáticos e outros;

S são os fatores Sociais, culturais e demográficos do ambiente externo e seus impactos relevantes com relação ao fator humano e suas relações.

T são os fatores Tecnológicos, assim compreendidos com a infraestrutura, inovações e seus impactos relacionados com a tecnologia envolvida;

E refere-se aos aspectos ecológicos e ambientais inerentes a empresa em seus resíduos e impactos causados ao meio ambiente em suas atividades.

L das questões que dizem respeito à legislação, nos diversos níveis, federal, estadual e municipal, tais como dos licenciamentos, ambientais, patentes, licenciamento, autorização de funcionamento, etc.

Segundo Guo Chao e Nunes (2007) a Análise Pestel, serve como uma verdadeira fotografia panorâmica, que ajuda a empresa para avaliar e compreender seu ambiente externo; e acaba fornecendo uma visão genérica que necessita de melhor detalhamento para suas aplicações nas circunstâncias práticas que a empresa vai enfrentar.

Ainda que para Wright, Kroll e Parnell (2006) as forças tecnológicas referem-se às inovações e melhorias científicas a qual oferecem oportunidades e ameaças para as organizações. Estas mudanças variam de um mercado para outro, o que possibilita mercados mais dinâmicos e ágeis a obter maiores vantagens.

As mudanças no mercado estão tornando mais dinâmicas por conta dos avanços tecnológicos, sendo um desafio cada vez maior para as empresas acompanharem estas mudanças, segundo Bethlen (2004). Além da influência na estrutura do mercado, os fatores tecnológicos também possuem influência nos processos gerenciais e operacionais de uma empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

Figura 3: Relação das forças no ambiente externo das organizações.



Fonte: adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2006)

Observando a figura fica evidente que a organização situa-se no meio de diversas forças e fatores que a influenciam ou são influenciadas por ela.

2.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

A ferramenta estratégica denominada Cinco Forças de Porter originou-se do trabalho de Michael E. Porter, ao relacionar uma companhia com o seu meio ambiente. Trata-se da essência na formulação de uma estratégia competitiva, destacando nesse meio ambiente as organizações com a qual a empresa compete, seus concorrentes.

Porter (1989) traz para o debate acadêmico o relacionamento da empresa com seu meio ambiente, como a essência da formulação estratégica competitiva, ainda segundo o autor o ambiente em que as organizações competem com seus concorrentes, tem suas raízes na estrutura econômica de um mercado que é influenciado por cinco forças competitivas, embasadoras do sucesso de qualquer organização, dando embasamento para o lucro potencial de uma organização; sendo estas cinco forças:

Entrantes Potenciais – Entrada de novas empresas em um determinado mercado que consequentemente, influenciam nos preços de vendas, nos custos e na rentabilidade.

Produtos Substitutos – Representa a ameaça de perda de lucro e participação no mercado de uma empresa, devido ao surgimento de produtos que possam desempenhar a mesma função dos seus, em decorrência de uma melhor relação custo x benefício.

Poder dos Compradores – Representa a influência que os compradores podem exercer sobre um mercado, tanto forçando os preços para baixo, quanto exigindo melhor qualidade ou mais serviços.

Poder dos Fornecedores – Representa a influência que os fornecedores podem exercer sobre um mercado, tanto forçando os preços para cima, quanto reduzindo a qualidade dos bens e serviços oferecidos.

Rivalidade entre os Concorrentes – Representa a influência que uma empresa pode exercer em outra concorrente em virtude de sua forma de atuação no mercado, que pode forçar a redução de preços ou aumentar a demanda e o nível de diferenciação em um produto.

Figura 2: Relação das cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1989)

Esta clássica figura de Porter da análise das cinco forças, mesmo que simples precisa ser entendida e analisada na empresa em uma visão global, para uma compreensão da situação do ambiente empresarial e principalmente no estabelecimento de ações estratégicas atuais e futuras. Ainda segundo Porter (1989) por meio da análise das cinco forças será possível estabelecer uma estratégia que seja ofensiva ou defensiva, dependendo da situação desejada; com movimentos estratégicos para melhor posicionar a empresa frente a seus concorrentes, com aspectos de segmentação do mercado e diferenciação dos produtos.

2.3 ANÁLISE SWOT

A Análise Swot é um termo bastante difundido na literatura e um tipo de análise relativamente simples que surgiu na Universidade de Harvard, e segundo Novicevic e Harvey (2004) tornou-se muito difundida após a década de 70 em praticamente todos os estudos que dizem respeito à estratégia; sendo uma ferramenta que ao mesmo tempo é bastante simples de ser utilizada, fácil de ser compreendida e ainda segundo os mesmos autores constitui a principal metodologia de análise de casos que dizem respeito à gestão, marketing e posicionamento estratégico das empresas,

uma vez que permite que a estratégia possa se alinhar aos recursos da empresa quer em seus fatores internos, assim entendidos como recursos que a empresa dispõe e os fatores externos, ou seja, aqueles do ambiente empresarial.

A nomenclatura Swot segundo Gupta e Mishra (2016) tem sua origem de uma simples apropriação das primeiras sílabas de cada uma das palavras que representam as condicionantes da análise: **S** de **S**trengths, ou as Forças dos aspectos positivos da empresa em relação aos seus concorrentes, **W** de **W**eaknesses ou as Fraquezas com os aspectos negativos da organização em relação a seus concorrentes, **O** de **O**pportunities, ou seja, as oportunidades que a empresa possui como uma vantagem competitiva no mercado em que esta competindo, e finalmente o **T** de **T**reaths representando as Ameaças principalmente do mercado que podem desfavorecer a empresa e ao mesmo tempo causar uma desvantagem competitiva.

Outros autores, como Wright, Kroll e Parnell (2006), afirmam que a análise Swot diz respeito às observações analíticas do ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização.

Figura 1: Modelo da análise Swot

Ambiente	Pontos positivos	Pontos negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado pelo autor

3. METODOLOGIA

A pesquisa a foi realizada com uma abordagem qualitativa, em todos seus aspectos, e segundo Godoy (1985) a Pesquisa Qualitativa não parte de hipóteses previamente estabelecidas, e se preocupa em obter dados ou evidências que neguem ou confirmam suposições preliminares, e parte de questões, ou melhor, focos de interesses amplos e mais específicos, que no transcorrer da investigação ajudam a construir a partir dos dados, um processo que emerge de baixo para cima.

O mesmo autor ainda afirma que no desenvolvimento da Pesquisa Qualitativa existe a geração de uma grande diversidade de métodos de trabalho, estilos de análise e que a apresentação de resultados se dá por diferentes considerações em relação aos sujeitos.

Segundo Silva, Gobbi e Simão (2005) a Pesquisa Qualitativa não se apresenta como um esquema rígido de utilização e que o pesquisador pode e deve utilizar de flexibilidade; entretanto deve permanecer o compromisso de apresentação de um quando de nitidez teórica e postura metodológica. Ainda que o investigador precise conseguir captar o ponto de vista dos participantes e realizar testes junto aos informantes, realizando um processo contínuo de validação. O método quer seja Qualitativo, Quantitativo ou Misto deve ser adotado pelo pesquisador em conformidade com o propósito da pesquisa, buscando atender e ajustar a problemática enfrentada pela pesquisa; sendo este delineamento metodológico no estudo empírico uma preocupação capital para qualquer pesquisador que deseja alcançar objetivos eminentemente científicos. (CAMARA, 2013)

Ainda segundo Câmara (2013) a estrutura metodológica precisa ser rigorosamente planejada e ater-se aos aspectos éticos do pesquisador, e finalmente que a obtenção dos dados requer um redobrado cuidado com relação às opiniões dos respondentes e da organização.

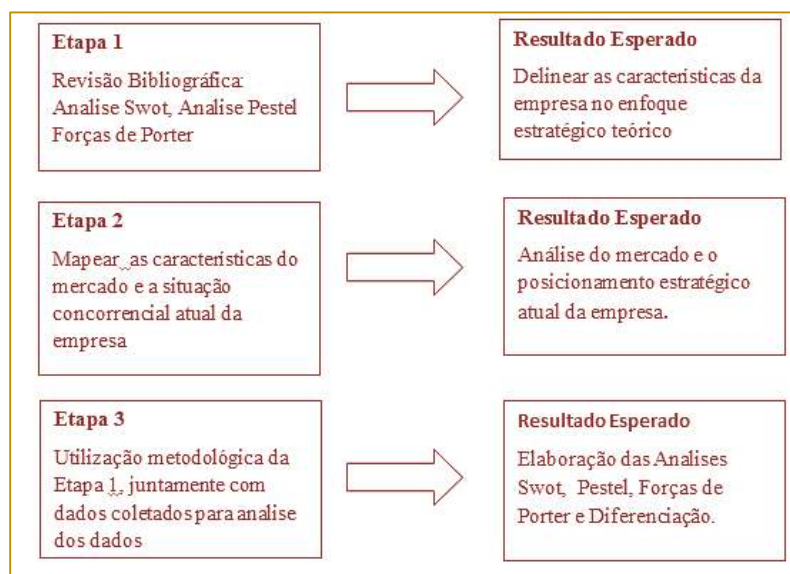
A escolha metodológica para coleta de dados em campo foi pela utilização da Entrevista em Profundidade com dois sócios proprietários da empresa e ainda o gerente operacional; utilizando-se do referencial teórico de Creswell (2014), Cooper e Schindler (2011) e ainda Sampieri, Collado e Lucio (2013); por meio de formulários semi estruturados e estruturados.

Complementarmente a entrevista em profundidade se realizou uma ampla consulta de dados secundários disponibilizados pela empresa; tais como: Relatórios Gerenciais, Bancos de Dados Operacionais, Planilhas de Custos, Tabelas de Preços, Material Publicitário, Estatuto Social e outros; em conformidade com o referencial teórico para estudo de caso de Yin (2015), Gil (1999) e os aspectos teóricos de Creswell (2014).

Finalmente na etapa metodológica para coleta de dados, deu-se por uma visita na empresa objeto do presente Relato na Fazenda Ratejo, que está localizada no município de Inocência-MS, e seguindo os preceitos metodológicos de Yin (2015), onde se realizou observação dos sistemas de produção, com anotações, registros fotográficos, e filmagens.

Todos os dados coletados na Pesquisa Qualitativa seguiram rigorosamente um referencial teórico de uma Análise de Conteúdo, com os preceitos teóricos de Bardin (2011), Godoy (1985) e Câmara (2013). Esta análise foi elaborada nas etapas recomendadas por Bardin (2011), sendo: em uma primeira etapa para elaboração de uma Pró-análise dos dados em que se realizou uma categorização dos dados obtida; sequencialmente uma segunda etapa de Exploração do Material para a codificação dos dados e finalmente uma terceira etapa com o Tratamento e Resultado para a inferência e interpretação dos dados coletados e obtidos. A Figura 4 apresenta um detalhamento do esquema metodológico do estudo de caso, com cada uma das etapas e os resultados esperados.

Figura 4: Esquema metodológico do estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor

Estas três etapas previstas na metodologia, podem ser mais bem descritas, como sendo.

Etapa 1. Com a finalidade de se realizar um estudo de caso de uma empresa única, se torna relevante um diagnóstico macro ambiental e setorial com prospecção de cenários estratégicos, sendo que será realizada uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, segundo as recomendações de Yin (2015) e Gil (1999); selecionar as ferramentas de gestão estratégicas para este Relato como as mais adequadas: Análises Swot e Pestel, as Cinco Forças de Porter e ainda complementarmente uma abordagem da Diferenciação. Como marco inicial se realizará uma ampla revisão bibliográfica destas ferramentas previamente escolhidas, buscando na literatura todos os aspectos conceituais e ainda aqueles focados nas cadeias do agronegócio, onde se enceta a empresa objeto do presente Relato Técnico.

Como resultado esperado desta Etapa 1 se espera conseguir um delineamento das características da empresa, comparativamente com os aspectos teóricos pesquisados e revisados na literatura sobre os aspectos concorrenciais e estratégicos.

Etapa 2. Sequencialmente nesta etapa realizar-se-á um mapeamento completo das características do mercado de madeiras em que a empresa atua, abordando aspectos regionais, caracterização dos produtos

comercializados, canais de distribuição, aspectos negociais, etc. Ainda a elaboração do mapeamento da situação concorrencial atual da empresa, com seus principais concorrentes, produtos e as diferentes abordagens existentes. Os dados serão coletados por meio de entrevistas estruturadas com dois sócios da empresa e o gerente operacional, mediante protocolos prévios, e utilizam-se questionários estruturados e semiestruturados. Complementarmente procede-se uma análise documental da empresa tais como: relatórios gerenciais, estatutos, material publicitário; finalmente esta prevista uma visita a campo nas instalações da empresa na Fazenda Ratejo em que estão localizadas as atividades operacionais, as florestas e a unidade de tratamento de madeira, para uma observação direta, e registros fotográficos, de gravação e tomada de anotações. Como resultado desta etapa metodológica, espera-se conseguir uma análise mais ampliada e completa do posicionamento estratégico da empresa, com uma caracterização das ações da empresa e de seus concorrentes, bem como das forças estão atuando no mercado.

Etapa 3. Esta etapa metodológica prevê o tratamento dos dados coletados e que juntamente com todo referencial teórico, se possa realizar uma análise dos dados com base de uma análise de conteúdo, conforme metodologia de Bardin (2011) e utilizando suas três etapas básicas: pre-análise, categorização e codificação e o tratamento

dos dados. Como resultado desta etapa espera obter as Análises Swot, Análise Pestel e a Diferenciação para a empresa EUCAFORTE.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO EUCAFORTE MADEIRAS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA

A região leste do estado do Mato Grosso do Sul, tem sua economia baseada na pecuária extensiva, esta macro região é denominada de Bolsão do Ms e compreende os municípios de Aparecida do Taboado, Paranaíba, Selvíria, Cassilândia, Inocência e parte do município de Chapadão.

Sua economia está baseada na pecuária extensiva que gera uma demanda na construção de cercas para contenção do gado e curral para o manejo dos animais; atualmente a legislação proíbe a exploração e utilização de madeira nativa para estas construções; o que traz uma demanda por madeira cultivada.

O eucalipto em especial da variedade citriodora tem uma ótima aptidão para este tipo de utilização, principalmente pelo seu rápido crescimento e incremento vegetal; e de outro lado também apresenta um grave problema em sua utilização in natura, pela rápida deterioração e apodrecimento.

Neste contexto o eucalipto para ser utilizado como madeira em cercas e currais, tem a necessidade de receber um tratamento químico, por geração de vácuo para expurgar seus fluidos internos e na sequência a introdução de um produto químico que vai garantir a longevidade da madeira, de 03 anos in natura para 14 anos após o tratamento.

A propriedade rural denominada Fazenda Ratejo, está localizada no município de Inocência-MS e dista 65 km da sede do município e também se localiza a 60 km do município de Cassilândia; sendo uma propriedade familiar que há mais de 30 anos apenas explorou a propriedade com pecuária bovina; buscando uma diversificação para ocupação econômica da fazenda, seus

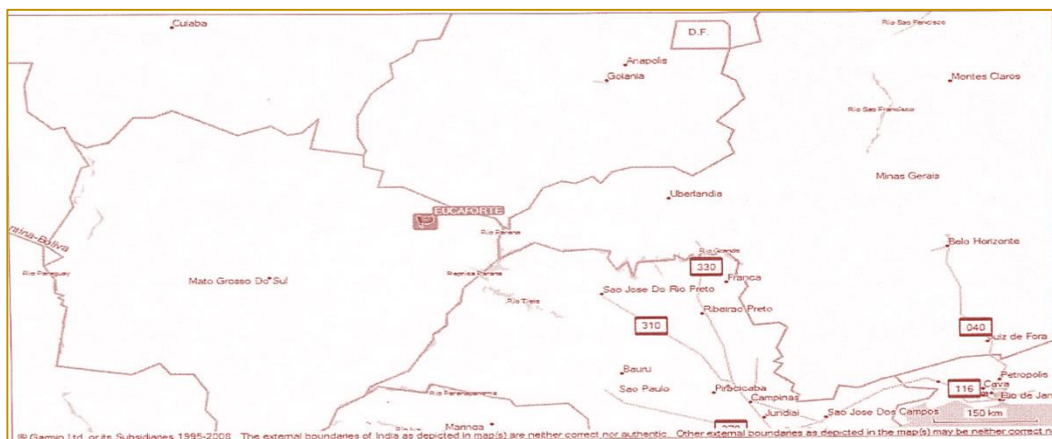
proprietários, idealizaram a agregação de valor com o plantio de eucalipto e a integração com o tratamento de madeira para atender a demanda regional de lascas, mourões para construção de cercas e currais. O início do plantio de eucalipto foi no ano de 2008, sendo que houve uma atenção para o cultivo de uma variedade que estivesse mais vocacionada para produção de lascas, considerando a grande diversidade de variedades do eucalipto, e neste sentido optou-se pelo plantio da variedade citriodora, que já é comprovadamente reconhecida pelos consumidores, como aquela que apresenta maior durabilidade e robustez para a construção de cercas, postes e mourões.

O planejamento do plantio de eucalipto, a partir de 2008, deu-se de uma maneira fracionada ano a ano e sequencial, uma vez que o futuro manejo da floresta deveria atender uma demanda que ocorre ao longo do tempo e não de maneira pontual. Deste modo um cronograma inicial de plantio anual de aproximadamente 50 a 80 há de floresta, o que a princípio facilitou a implantação da floresta, e seu manejo, bem como possibilita uma colheita da madeira também de maneira programada para a produção necessária para atendimento da demanda que vai acontecendo ao longo do tempo.

Paralelamente já em 2009 os proprietários da Fazenda, iniciaram a elaboração de um Projeto para implantação de uma Unidade de Tratamento de madeira, com pedido de licenciamento ambiental no Estado do Mato Grosso do Sul, e compra dos equipamentos industriais; sendo que somente em 2014 a Unidade de Tratamento de Madeira entrou em funcionamento após sua montagem e obtenção de todas as licenças de funcionamento estar rigorosamente dentro da legislação ambiental e fiscal.

A delimitação geográfica da área de influência da unidade de tratamento de madeira e das florestas pode ser visualizada na Figura 5 em destaque; localizada no Estado do Mato Grosso do Sul, muito próximo das divisas com os Estados de Goiás, Minas Gerais e São Paulo.

Figura 5: Mapa de Localização da Empresa



Fonte: adaptado pelo autor do software Garmin MapSource ®

Atualmente a empresa possui sua Unidade de Produção Florestal e Tratamento de Madeira na Fazenda Ratejo-MS, com produção de lascas para construção de cercas e mourões, em diversas bitolas e tamanhos para atendimento de uma demanda Regional, em um raio de aproximadamente 250 km da Empresa, mas que pontualmente atende outras regiões do próprio estado e também Goiás e São Paulo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

A Eucaforte atua no mercado de madeiras com produtos de lascas e mourões tipo roliços para construção de cercas para contenção de bovinos, direcionado para produtores rurais; sendo que possui produção própria da madeira eucalipto variedade citriodora, em produção verticalizada e integrada, desde produção das mudas, plantio do eucalipto, tratos culturais, colheita, logística até Unidade de Tratamento e entrega na fazenda do consumidor final. Possui um portfólio de lascas de madeira bastante diversificado, com especificações muito amplas e que podem produzidas para o mercado consumido, e pode atender pedidos especiais com dimensões de comprimento e bitola requeridos pelo consumidor.

Entretanto devido às características da demanda ser fundamentalmente para produção de cercas, a produção e comercialização tem sido direcionada para os seguintes produtos: os Mourões de 2,2 mts de comprimento com bitola (diâmetro) de dois tipos principais são os produtos mais vendidos pela empresa, e ainda que a comercialização

seja feita em dúzias, seguindo a tradição deste tipo de mercado regional, sendo:

- a) Bitola de 08 a 11 cm (classificados entre 08 e 11 cm).
- b) Bitola de 11 a 13 cm (classificados entre 08 e 11 cm).

Até o ano de 2014 este mercado de madeira nesta região leste do estado do Mato Grosso do Sul, vinha sendo atendido por empresas que realizam tratamento de madeira da região central do estado, notadamente da cidade de Ribas do Rio Pardo, onde existe maciço florestal de reflorestamento de eucalipto há mais de 30 anos e também do Estado de Minas Gerais da região da cidade de Formiga; ou seja, o mercado era atendido por empresas que distam aproximadamente 300 km da região do Bolsão do MS.

A empresa Eucaforte, iniciou em 2009 este projeto integrado e verticalizado de plantio de eucalipto na Fazenda Ratejo, localizado no município de Inocência-MS, basicamente no centro geográfico da Região do Bolsão do MS, visando atender a demanda de madeira tratada da região.

As condições geográficas da localização do projeto da empresa, com plantio de eucalipto integrado a Unidade Industrial de Tratamento de Madeira na própria fazenda, que entrou em funcionamento em abril de 2014; deu uma grande vantagem competitiva à empresa em face de seus concorrentes, principalmente com relação aos custos de transporte da madeira e própria integração vertical da floresta com a Unidade Industrial.

Em seu estado inicial de atividades, a Eucaforte era totalmente desconhecida dos clientes, que já vinham sendo atendidos, basicamente por um canal de distribuição, onde a figura da empresa vendedora de produtos agropecuários fazia a intermediação da venda da madeira, e consequentemente apropriando-se de uma margem adicional de ganho, que fazia com que o produto chegasse ao consumidor final por um preço maior, que incorporava a margem da Indústria acrescido da margem de varejo.

A empresa entra no mercado em 2014 com uma estratégia de vendas diferente, buscando contado direto com o consumidor final, por meio de vendedores autônomos e com preços mais baixos, não pela perda de margem, mas por ter custos mais baixos e possuir uma floresta própria e integrada a Unidade Industrial, e retirando a figura do intermediário, ou seja, a loja de produtos agropecuários.

Aliado a esta estratégia comercial, a Eucaforte agrega serviços adicionais, procurando diferenciar-se dos concorrentes, como a entrega da madeira na fazenda do consumidor final e realizando os furos da madeira que vai facilitar e baratear a construção das cercas e currais. Ainda que toda floresta implantada seja de eucalipto citriodora, que aumenta a qualidade do produto em durabilidade e longevidade, já reconhecida pelo mercado.

4.3 ANÁLISE PESTEL

A Análise Pestel complementa os diferentes aspectos analisados na Análise Swot, à medida que se busca identificar todos os aspectos relevantes do marco ambiente empresarial e principalmente se são favoráveis ou desfavoráveis, sendo:

Político: Favorável

- 1) Não existe qualquer tipo de ação política governamental em nenhum dos níveis (federal, estadual e municipal) que possa dificultar ou ajudar a empresa, neste sentido este fator apresenta-se FAVORÁVEL.
- 2) Não se vislumbra criação de legislação restritiva na cadeia de produção da silvicultura plantada. FAVORÁVEL
- 3) Existência legislação bastante rigorosa para utilização madeira nativa, que é um concorrente importante para a empresa. FAVORÁVEL

Econômico: Predominantemente Favorável

- 1) Existência de financiamentos para plantio de florestas com prazos de até oito anos com carência para pagamento e taxas baixas. FAVORÁVEL
- 2) A empresa precisa manter controle rigoroso de seus custos para conseguir uma vantagem competitiva de custos no mercado. DESFAVORÁVEL
- 3) Não existe sazonalidade na demanda nem na produção de madeira. FAVORÁVEL
- 4) Não existe concorrente instalado em um radio de 200 km. FAVORÁVEL
- 5) Aproveitamento da infraestrutura já existente na Fazenda em que a empresa esta instalada, reduzindo os custos fixos. FAVORÁVEL

Social: Predominantemente Desfavorável

- 1) Existe dificuldade de mão obra disponível na região, em especial especializada, tal como: tratoristas, operadores de maquinas e pessoal especializado no manejo da floresta. DESFAVORÁVEL
- 2) Na fazenda não existe quantidade de casas para moradia das famílias necessárias, existem somente alojamentos, o que dificulta a fixação de famílias e aumenta a rotatividade dos funcionários. DESFAVORÁVEL
- 3) Maior geração de empregos que atividade principal da região que é a pecuária. FAVORÁVEL.

Tecnológico: Favorável

- 1) O tratamento de madeira é feito com uma tecnologia bastante simples e de fácil utilização. FAVORÁVEL
- 2) Tecnologia utilizada no tratamento de madeira é bastante consolidada e existem poucas perspectivas de surgimento de novas tecnologias de tratamento de madeira que possam impactar no custo e na qualidade. FAVORÁVEL
- 3) O eucalipto utilizado como matéria prima é de fácil cultivo e praticamente resistente a pragas naturais, por ser um produto exótico originário da Austrália. FAVORÁVEL
- 4) Os sistemas de plantio de eucalipto são de fácil execução, os sistemas logísticos de colheita e manuseio da madeira pré e pós-tratamento, são bastante simples e sem complexidade operacional. FAVORÁVEL.

Ecológico: Predominantemente Favorável

- 1) O produto utilizado para tratamento de madeira o CCA é altamente tóxico e exige controle rigoroso de utilização e descarte de tambores. DESFAVORÁVEL
- 2) Necessidade de averbação e demarcação das reservas ambientais nativas da fazenda, como barreira de entrada de concorrentes. FAVORÁVEL
- 3) Os produtos da empresa são produzidos a partir de florestas plantadas e renováveis. FAVORÁVEL
- 4) O plantio de florestas renováveis se apresenta para a sociedade como um aspecto ambientalmente correto e imagem positiva. FAVORÁVEL.

Legal: Predominantemente Desfavorável

- 1) Cobrança de ICMS nas transferências interestaduais, que reduz a competitividade da empresa em outros estados. DESFAVORÁVEL
- 2) Fiscalização acontece raramente pela distância da fazenda da cidade. FAVORÁVEL
- 3) Existência de um vácuo na legislação tributária na tributação da madeira, que poderá gerar futuro passivo tributário. DESFAVORÁVEL.
- 4) A cadeia de produção da silvicultura é intensiva de mão obra, e mesmo cumprindo rigorosamente a legislação trabalhista, existe um passivo oculto trabalhista difícil de ser mensurado, em futuras reclamações. DESFAVORÁVEL.
- 5) Exigência do Estado do Mato Grosso do Sul na concessão da Autorização de Funcionamento do empreendimento, que seja feito somente por meio de Pessoa Jurídica, o que eleva a carga tributária do negócio; se pudesse ser operacionalizado na Pessoa Física a carga tributária seria menor. DESFAVORÁVEL.
- 6) Maior nível de exigências burocráticas do Estado do Mato Grosso do Sul nas atividades da silvicultura, tais como: apresentação de Plano de Plantio de Eucalipto com localização em mapas, Plano de Colheita, e outros informes; sempre com penalizações pela falta da entrega das informações, o que aumenta custos, burocracia e cria dificuldade operacional para a empresa. DESFAVORÁVEL.

Deste modo com base na Análise Pestel acima realizada, podemos considerar que a empresa Eucaforte, apresenta em seu mapeamento estratégico pelos fatores considerados uma situação bastante FAVORÁVEL, enfatizando que os fatores Tecnológicos, Econômicos e

Ambientais representam aspectos com alta relevância para o empreendimento analisado.

4.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER E A ANÁLISE SWOT

As forças que atuam na concorrência em conformidade com o modelo teórico e segundo Porter (1989) das cinco forças de mercado, no presente caso relatado, a sequência mapeada para a empresa Eucaforte no contexto da determinação estratégica apresenta-se como:

Poder de Negociação dos Fornecedores: A Eucaforte não possui fornecedores de sua principal matéria prima à madeira eucalipto citriodora, uma vez que as florestas são próprias e estão integradas a Unidade de Tratamento de madeira, e representa uma vantagem competitiva, pela garantia de abastecimento padronizado e principalmente próximo do Tratamento Químico; esta característica ainda traz um benefício adicional de redução de custos logísticos de fornecimento e movimentação da matéria prima madeira, representa ainda uma vantagem competitiva de custos. Outro produto utilizado no tratamento da madeira é o produto químico denominado CCA (Arseniato de Cobre Cromatado) que é absorvido pela madeira após o vácuo no autoclave de tratamento, a principal empresa fornecedora do mercado do CCA é a Montana Química, com fábrica na cidade de São Paulo e não existem outros fornecedores disponíveis no mercado regional, o que representa uma grande poder de negociação do fornecedor, pois o preço do insumo não tem flexibilidade negocial, nem existe possibilidade de se realizar uma cotação com empresas concorrentes; finalmente que este insumo do tratamento de madeira representa aproximadamente 30% do custo final da madeira tratada, ou seja, dos produtos finais da Eucaforte; o que se apresenta como um alto poder de negociação do fornecedor.

Poder de negociação dos Clientes: Os clientes finais da empresa são os proprietários rurais das fazendas, que utilizam os produtos para construção e reforma de cercas de contenção de bovinos e marginalmente construção de currais e outras benfeitorias nas mesmas fazendas. Estes clientes representam um universo bastante amplo de produtores, que normalmente realizam exaustiva cotação de preços da madeira antes de decidirem pela compra e deste modo a Eucaforte precisa fixar seus preços sempre ao mesmo nível dos

concorrentes. Este mercado até a chegada da empresa, somente era abastecido por um canal de vendas, que são as empresas de vendas de produtos agropecuários localizadas nas cidades do Bolsão do MS, a Eucaforte quando entrou no mercado encontrou muitas dificuldades de utilizar-se deste canal de vendas, principalmente pelo relacionamento já existente entre estas empresas de produtos agropecuários e seus tradicionais fornecedores de madeira de outras regiões. Houve uma inovação estratégica da Eucaforte que procurou diferenciar o canal de vendas, realizando vendas diretas aos proprietários rurais e consumidores finais de seus produtos, agregando serviços pela entrega nas fazendas dos consumidores.

Deste modo ao se utilizar de um canal de venda direto com os consumidores, retirou-se um elo importante da cadeia produtiva da madeira, o canal de distribuição das empresas de venda de produtos agrícolas e pecuárias. As vendas diretas para o consumidor final pela empresa são feitas com vendedores terceirizados e pagos somente com uma comissão variável de 5% vendas brutas, com a fixação de seus preços ao nível dos concorrentes, o que retira deste modo o poder de negociação dos clientes, à medida que os preços ficam nivelados aos concorrentes e o fator entrega do produto diferencia a madeira a Eucaforte de seus concorrentes. Finalmente que o Poder de Negociação dos Consumidores é bastante significativo, entretanto a estratégia da empresa de fixar seus preços ao nível dos concorrentes e agregar serviços de entrega em seus produtos, praticamente anula o poder de negociação dos Clientes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Existem produtos substitutos para construção de cercas para contenção de bovinos, entretanto os fatores custos e restrição legal praticamente inibem estes produtos que são substitutos. Árvores nativa seria o principal produto substituto com competitividade de preços com o eucalipto tratado. A madeira nativa da aroeira e outras sempre foram utilizadas na pecuária para a construção de cercas, mas atualmente a legislação ambiental proíbe a utilização da madeira nativa, e somente em situações muito especiais o produtor rural pode solicitar uma licença ambiental para retirada deste material lenhoso, mesmo que em sua propriedade e para uso próprio; sendo que existe uma legislação ambiental e fiscalização bastante rigorosa por parte da polícia ambiental, com

multas muito elevadas e criminalização ambiental. Esta legislação torna impeditivo o uso deste tipo de madeira nativa, que sempre foi um concorrente natural das florestas plantadas. Outro concorrente potencial são os postes de concreto e cimento, mas que apresentam um custo muito mais elevado que a madeira, e praticamente não é utilizado. Ainda que os postes de cimento e concreto apresentem maior rigidez, maior índice de quebras, índice de quebra durante seu uso em cercas contenção para gado, quando comparados com a madeira. A cerca elétrica se constitui uma ameaça potencial, não como um produto substituto, mas sim outra maneira de realizar a contenção do gado, em que se diminuiu significativamente a quantidade de madeira a ser utilizada nas cercas; entretanto apresenta uma série de problemas operacionais e restritivos, tais como: dificuldade de acesso à energia elétrica e o uso de baterias que precisam ser revisadas periodicamente, caimento de material lenhoso de árvores nativas que interrompem a energia elétrica das cercas e sua própria fragilidade de construção; e deste modo são utilizadas de um modo marginal em sistemas de pastoreio de gado intensivo, que não é uma característica da região. Deste modo a Ameaça de Produtos concorrentes é praticamente inexistente no mercado de madeiras para construção de cercas para bovinos.

Ameaça e Novos Entrantes: Os novos entrantes no mercado de madeira da área em que a Eucaforte tem atuado são uma ameaça constante, em duas vertentes principais; a primeira são os novos entrantes que vem de outras regiões para competir no mesmo mercado regional, mas estes chegam uma desvantagem competitiva, pois tem custos maiores pela distancia com custo adicional de transporte e ainda que possa utilizar-se de um canal de distribuição constituído por empresas já instaladas, que são a lojas de produtos agropecuários, que vão se apropriar de uma parcela da margem destes novos entrantes. Outros potenciais entrantes são eventuais empresas de tratamento de madeira que poderão se instalar na região, mas que em um primeiro momento terão dificuldades de conseguir madeira para abastecer suas Unidades de Tratamento, o plantio de florestas próprias vai demandar um tempo mínimo de seis anos para que as árvores possam estar em ponto ótimo de colheita. Considerando a inexistência de maciço florestal disponível de eucalipto citriodora na região para colheita, estes novos entrantes potenciais terão que

iniciar suas atividades, plantando florestas o que se torna uma barreira importante de entrada, já que o produtor de outras regiões tem dificuldades para competir pelos preços maiores. Esta ameaça de Novos Entrantes estará sempre presente, mas não se constitui uma ameaça que não pode ser enfrentada e neutralizada pela EUCAFORTE, pelas razões acima descritas.

Rivalidade entre os Concorrentes: Efetivamente existe rivalidade entre os concorrentes da Eucaforte no mercado de madeiras da região leste do estado do Mato Grosso do Sul, onde existe uma disputa acirrada por preços, sendo que a empresa precisa sempre estar ajustando seus preços em função dos seus concorrentes e manter

suas vantagens competitivas de entrega e qualidade da madeira; principalmente porque todos os clientes realizam cotação previa de suas compras de madeira. Esta rivalidade existe entre a Eucaforte e as empresas de comercialização de produtos agropecuários na região. Com objetivo de neutralizar esta concorrência a Eucaforte vem realizando um esforço de consolidação da Marca desta Commodity e mantendo seus preços ao mesmo nível dos concorrentes e agregando o serviço de entrega da madeira nas fazendas dos compradores e complementarmente mantendo flexibilidade nas negociações de compra e venda dos produtos. A Análise Swot pode ser sumarizada com a seguinte figura abaixo:

Figura 6: Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidade Eucaforte.

Pontos fortes	Pontos fracos
Qualidade dos produtos	
Confiabilidade	Rachaduras na madeira
Garantia	Dificuldade de mão obra
Entrega no cliente: CIF	Atraso nas entregas
Flexibilidade negocial	
Canal distribuição direto consumidor	
Oportunidades	Ameaças
Novos mercados em outras regiões	Novos concorrentes na região
Novos produtos: carvão, lenha.	Concorrentes com outro canal
Consolidação marca	Novos concorrentes de outras regiões

Fonte: elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresenta os aspectos estratégicos de uma empresa integrada e verticalizada da silvicultura na produção de madeira com a finalidade de produzir lascas para propriedades rurais em uma região do Bóson do MS, onde predomina a pecuária bovina extensiva. A análise Swot e das Cinco Forças de Porter com o posicionamento estratégico da empresa Eucaforte, considera seus Pontos Forte, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças; se apresenta como sendo uma empresa que começou a funcionar há muito pouco tempo no mercado, mas com um planejamento prévio e o início do plantio de florestas próprias para garantir o abastecimento de madeira com qualidade e integrada à unidade industrial de tratamento, traz um vantagem competitiva frente a seus principais competidores; suplementarmente a

agregação de serviços como: entrega dos produtos nas fazendas dos consumidores finais, e muita flexibilidade negocial nas compras e vendas de madeira; também representam vantagens competitivas que potencializam seus pontos fortes. A inovação trazida por realizar vendas diretas sem a participação de um elo importante na cadeia produtiva, que são as empresas agropecuárias da região, possibilita agregar esta margem econômica do varejo para a empresa e fixar seus preços ao nível dos concorrentes com maior margem e consequente lucratividade.

A Análise Pestel realizada possibilita uma visão mais ampliada do ambiente competitivo empresarial e seu posicionamento frente aos aspectos: Políticos, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal; mostrando uma situação bastante favorável para a

Eucaforte, com ênfase nos fatores: Econômicos com uma margem de lucratividade acima dos concorrentes no mercado em que atua Tecnológicos pelo uso de uma tecnológica simples e que não se vislumbra grandes inovações que possam alterar o equilíbrio de qualidade e custos em um médio prazo, e Ecológico pela própria essência do negócio de plantio de florestas em pastagens degradadas, que transmitem uma imagem muito positiva para a sociedade nos aspectos de sustentabilidade, ecologicamente correto.

Complementarmente de acordo com Porter (1989) a importância da empresa vendedora em identificar o valor agregado na cadeia de produção do comprador e que a Eucaforte realiza com a entrega nas propriedades de seus clientes. Estes aspectos relevantes para diferenciar os produtos ainda trazem para a Eucaforte uma apropriação de margens superiores a seus concorrentes, uma vez que por tratar-se de uma commodity. O processo já vem acontecendo pela sustentabilidade nas vendas, ou seja, uma repetição de compras dos clientes, e principalmente pela madeira

não ser um produto de uso continuado na pecuária como o sal mineral, que o gado consome todos os dias.

O presente estudo por abordar um caso único, com técnicas de Pesquisa Qualitativa, tem todas as restrições preceituadas por Yin (2015), que não deve ser extrapolado por outras situações, mas com certeza pode contribuir para o conhecimento acadêmico pelo estudo do posicionamento estratégico de uma empresa de commodity rural que está utilizando conceitos e técnicas para diferenciar-se e utilização de inovação no seu canal de distribuição.

Finalmente como sugestão de novas linhas de pesquisas complementares, indica-se a realização de um mapeamento de toda a cadeia produtiva deste tipo de negócio, que é integrada e verticalizada; com a mensuração das margens de cada uma das etapas da cadeia de produção, e deste modo medir a agregação de valor em cada uma das etapas produtivas de maneira mais efetiva e quantitativa.

REFERÊNCIAS

- [1] Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas – ABRAF (2013). Anuário Estatístico–Ano Base 2013. Brasília, 2012. Disponível em <http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF13-BR.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2016.
- [2] Bardin, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [3] Bethlem, A. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [4] Camara, R.H. Análise de conteúdo: da teoria a prática em pesquisas sociais aplicadas as organizações. Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2). jul-dez 2013, 179-191.2013.
- [5] Chiavenato, I; Sapiro, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [6] Cooper, D. R., Schindler, S.. Métodos de Pesquisa em Administração. 10ª Edição. Bookman, 2011.
- [7] Creswell, J. W. Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens. Penso Editora, 2014.
- [8] Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável- FDBS (2012). Silvicultura Brasileira-Oportunidades e Desafios da Economia Verde. Disponível em: <http://www.fbds.org.br/IMG/pdf/doc-29.pdf>. Acesso: 09 nov. 2016.
- [9] Gil, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [10] Godoy, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, 25(2), 57-63.1985.
- [11] Gupta, A. Environmental and pest analysis: an approach to external business environment. Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, Vol 1 N.2 pp 13-17, 2013
- [12] Gupta, G, Mishra,P.R. A Swot analysis of reliability centred maintenance framework, Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol 22, N.2 pp 13-145 2016.
- [13] Guo, C.,Nunes, M.B. Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems. 6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies. Lisbon, Portugal, pp 229-236, July 9-10, 2007.
- [14] Lima, W. P. Impactos ambientais do eucalipto. São Paulo: Editora Edusp, 1993.
- [15] Novicevic, M., Harvey, M. Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and

planning. Marketing Intelligence & Planning, Vol 22, N.1 pp 84-94, 2004.

[16] Organização das Nações Unidas - ONU. Forum on Forest. Istanbul, 2003. Disponível em: http://www.un.org/esa/forests/pdf/session_documents/unff10/EcoContrForests.pdf. Acesso em: 12 nov. 2016.

[17] Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO (2005). Relatório Técnico. <http://www.fao.org/docrep/012/i0765pt/i0765pt14.pdf>. Disponível em: Acesso em: 11 nov. 2016.

[18] PORTER, M. Vantagens Competitivas: criando e sustentando o desempenho superior. Elsevier, Rio de Janeiro, 1989 35ª edição.

[19] Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B. Metodologia de pesquisa. 5ª Edição. Penso, 2013.

[20] Silva, C.R. Gobbi, B.C. Simao, A.A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para

a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método. Organizações Rurais Agroindustriais, 7(1), 70-81. 2005.

[21] Simoes, M.F.S. Validação de Sistema de Amostragem para Monitoramento de Formigas Cortadeiras em Plantações de Eucalipto. Tese (Mestrado em Ciência Florestal) - Universidade Estadual Paulista, Botucatu, 2014.

[22] Sociedade Brasileira de Silvicultura- SBS (2008). Fatos e Números do Brasil Florestal. Disponível em: <http://www.sbs.org.br/FatoseNumerosdoBrasilFlorestal.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2016.

[23] Wrigth, P.; Kroll, M J.; Parnell, J. Administração Estratégica - São Paulo: Atlas, 2006.

[24] Yin, R.K. Estudo de caso - Planejamento e Métodos. 5ª ed. Porto Alegre/RS: Bookman Editora Ltda., 2015.

Capítulo 18

CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIAS EM UMA DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL: O CASO DAS FARMÁCIAS PAGUE MENOS

Roselene Couras Del Vecchio da Ponte

Luana Araújo Matos

Mônica Mota Tassigny

Jessie Coutinho de Souza Tavares

Resumo: O desenvolvimento organizacional conduz dinâmicas de mudanças nas empresas na busca de constantes adaptações frente aos objetivos empresariais, aos desafios tecnológicos e aos fatores mercadológicos envolvidos no propósito de crescer e prosperar no setor atuante. Nessa direção, o presente estudo tem como objetivo geral identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento empresarial em uma holding de uma rede de farmácias. Tratou-se de pesquisa de abordagem qualitativa que seguiu os procedimentos de estudo de caso estabelecidos por Yin (2005). Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada com os gestores dos departamentos envolvidos no planejamento da organização e com a presidência da empresa caso. Esses foram tratados conforme a análise do conteúdo proposta por Bardin (2011), organizados e analisados a partir da utilização do software Atlas TI versão XX.

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica que molda o crescimento nas organizações está fundamentada em uma significativa quantidade de teorias e modelos gerenciais voltadas para explicação destes processos (ANSOFF, 1965; BARNEY, 1996; PORTER, 1980). O crescimento organizacional apresenta-se como uma variável de relevância determinante nas análises organizacionais (PENROSE, 1959) e essa concepção tem-se evidenciado necessária nas organizações atuais, devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem nas áreas científica e tecnológica, no mercado, e nas estruturas sociais, forçando as empresas a desenvolverem a capacidade de adaptar-se continuamente com o propósito de sobreviver, crescer e progredir (ROBBINS, 2005).

Ansoff (1977) já preconizava a relação estratégica entre a empresa e o mercado, e Porter (2004) estabeleceu do lado da empresa as estratégias de liderança de custos ou diferenciação, e do lado do mercado a estratégia de focalização, ao que chamou de três estratégias genéricas. Corroborando com essa concepção, Peng (2008) relata que as três estratégias genéricas de Porter (2004), em sua essência visam desempenhar atividades de forma diferente ou diferentes atividades com relação às empresas.

A estratégia de liderança de custo indica essencialmente que a teoria de uma empresa sobre como competir com sucesso é centralizada em baixos custos e preços. Traz-se aqui a ideia da oferta de um mesmo valor de produto a um preço menor, constituindo uma estratégia que costuma atrair mais consumidores. A estratégia de diferenciação concentra-se na distribuição de produtos valiosos e diferenciados para determinado alvo de clientes; enquanto os líderes de custos servem aos clientes comuns, os diferenciadores trabalham dentro do objetivo de alcançar consumidores de segmentos menores e mais bem definidos, dispostos a pagar preços elevados (PENG, 2008, p.47). Explorando a diferenciação e a não diferenciação (podendo ser entendida como liderança de custos) uma empresa se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma, buscando diferenciar seus produtos e serviços da concorrência de seis formas diferentes (MINTZBERG et al., 2006, p.117).

Nesse contexto, o estudo trata do processo de crescimento da organização em função da competição que envolve a dinâmica do

mercado, as adaptações impostas pelo ambiente externo e as mudanças na tecnologia que favorecem os setores de atuação das organizações, bem como a constante busca por consolidar-se no mercado, sendo a forma mais adequada de planejamento para o alcance destes objetivos a exploração de novos mercados.

Referido estudo traz para o debate a relação dos investimentos feitos em tecnologia e sua relação com a estratégia de crescimento organizacional. De forma que o tema ganhasse contornos na empiria, a partir da perspectiva que mostra a pesquisa de campo como uma complementação das informações obtidas com o arcabouço teórico do trabalho (FANTINATO, 2015), utilizou-se a rede de farmácias Pague Menos como universo para a seleção amostral. O estudo traz como pressuposto a assertiva de que o desenvolvimento organizacional conduz às intervenções gerenciais para promover a mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, e com foco na eficácia organizacional. (BECKWARD, 1969).

Questionando-se como o processo de crescimento organizacional interfere no desenvolvimento da empresa Rede Farmácia Pague Menos, o estudo objetivou identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento da rede destas farmácias. Utilizando uma análise mais minuciosa buscou-se também identificar o método de planejamento de crescimento empresarial da empresa Pague Menos, verificar a condução dos recursos humanos e financeiros na dinâmica de crescimento organizacional, bem como analisar o direcionamento dos recursos tecnológicos que favorecem o crescimento organizacional da empresa caso.

Os resultados do estudo foram alcançados por intermédio de procedimentos metodológicos voltados para a abordagem qualitativa, adotando-se uma pesquisa com ênfase na observação simples, a qual obteve suporte em prévia análise bibliográfica e pesquisa empírica com entrevistas semiestruturadas. O tratamento dos dados e análise de conteúdo foram realizados com auxílio do software Atlas TI.

2. CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: BREVES CONSIDERAÇÕES

Segundo Drucker (2002), nos Estados Unidos, as empresas familiares geram metade do Produto Nacional Bruto e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, elas dominam o segmento das pequenas e médias empresas, e em alguns países, chegam a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, incluindo-se a China.

Neste diapasão, Farias (2009) afirma a empresa eficiente é aquela capaz de gerar resultados para os proprietários, funcionários, clientes, fornecedores e sociedade, exercendo a capacidade de mudança necessária à sua manutenção num mercado cada vez mais competitivo. Essa empresa deve manter-se atenta às inovações, à incorporação de novos conhecimentos e ao aperfeiçoamento contínuo de seus processos de trabalho. O autor trata, ainda, da gestão empreendedora necessária para o sucesso e continuidade das organizações.

Brunner (2006) indica algumas características de empresas que possuem uma gestão empreendedora, sejam elas: cultura organizacional inovadora; condução eficaz e comprometida com a mudança; adaptação das suas estruturas internas aos processos de mudanças; planificação estratégica e gestão empresarial; retroalimentação pautada da dinâmica do ambiente externo e na demanda da sociedade e capacidade competitiva.

Corroborando com Brunner (2006), Farias (2009) aponta que o sistema organizacional que conseguir construir um processo sinérgico para estes fatores que favorecem a implantação de uma gestão mais participativa, acaba por conquistar esta vantagem de poder contar com o lado empreendedor dos indivíduos e seu poder para criação e inovação que possam agregar valor ao processo organizacional e por consequência, tornar a organização mais competitiva no seu mercado de atuação.

Em um meio que proporciona mutações incessantes, o desenvolvimento organizacional se propõe a conseguir uma maior eficácia e eficiência da organização ao atingir os seus objetivos, por meio de uma mobilização mais completa dos seus colaboradores, proporcionando-lhes simultaneamente uma maior satisfação no trabalho (PETIT, DUBOIS 1998:176).

A definição de desenvolvimento organizacional engloba um conjunto de mudanças, que visam melhorar a organização e o bem-estar dos colaboradores; constitui um processo através do qual, dá atenção planejada e sistemática ao desenvolvimento de uma maior competência, melhoria da eficácia e do funcionamento em geral de uma organização (BOWDITCH, BUONO, 1999:199).

Bagão (2000) aperfeiçoou o conceito inferindo que o tema baseia-se nos métodos e conceitos do comportamento humano, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a sua performance a longo prazo, mediante a intervenções construtivas em processos organizacionais (BAGÃO, 2000).

Assim, seu maior objetivo é o aumento da eficácia organizacional, ou seja, a capacidade de sair dos chamados sistemas mecânicos para os sistemas orgânicos; renovar a organização através da mudança da cultura e do clima organizacional (MARIANI; SILVA, 2004).

Trata-se de uma tecnologia de gestão, que pode ser utilizada quando uma organização sinta que tem dificuldades de funcionamento, e que não é capaz de resolvê-los sem recurso à ajuda de consultores externos, capazes de ajudá-los a adquirir capacidade para depois prosseguir independentemente, utilizando uma nova forma de gestão, baseada numa cultura de funcionamento por equipes autogeridas (TAVARES, 2004).

Por fim, a sobrevivência da organização, dependerá do seu sucesso nestas sucessivas adaptações, e a capacidade de adaptação, dependerá da preparação do seu pessoal para a mudança, da sua motivação e empowerment (CAMARA, GUERRA, RODRIGUES, 2001), permitindo aos colaboradores a tomada de decisões com base nas informações fornecidas pelos gestores, aumentando a sua participação e responsabilidade nas atividades. A premissa do desenvolvimento organizacional, é a necessidade de renovação contínua das organizações, para torná-las mais satisfatórias e produtivas (HAMPTON, 1990).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A pesquisa, de cunho qualitativo e caráter descritivo, adotou o paradigma fenomenológico de natureza teórico-empírica,

baseado no método de estudo de caso que concebe uma explicação sobre as tomadas de decisões e os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados para a organização (YIN, 2005). O método fenomenológico começa com uma descrição, uma situação vivida no cotidiano (GiORGI, 1986).

A base fenomenológica deste estudo vem de seu caráter descritivo, exaltando-se ainda a interpretação de dada intencionalidade (TRINIÑOS, 2015) de crescimento organizacional da empresa analisada. Assim, levou-se em conta os valores dados, assim como a interpretação da essência de determinados comportamentos na dinâmica de desenvolvimento empresarial.

O estudo baseado em uma tradição fenomenológica busca ainda identificar e compreender o todo do dado e ocupa-se em descrever o objeto, analisando-o e interpretando-o, resgatando dimensões intencionais, subjetivas do processo de crescimento organizacional.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Um caso, segundo Yin (2001), corresponde a uma unidade de análise, que pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional.

Ao fazer um estudo de caso, é preciso compreensão sobre estudo holístico e incorporado. Para Yin (2001) holístico, é quando se tem apenas uma subunidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Ainda, sobre o autor, uma subunidade de análise pode ser um indivíduo, uma reunião, uma função ou um local determinado.

Neste diapasão a pesquisa buscou analisar o crescimento organizacional e suas tecnologias em uma dinâmica de desenvolvimento empresarial, utilizando como campo empírico a rede de farmácias Pague Menos.

A pesquisa também apresentou técnicas voltadas para a análise de conteúdo, pois segundo Bardin (2002) a análise de conteúdo se faz pela prática. Dessa forma, essa investigação analisa a prática de uma organização, a qual foi realizada mediante um roteiro de entrevistas semiestruturadas,

aplicado na Farmácia Pague Menos Matriz, localizada no Bairro Centro da cidade de Fortaleza, na Rua Senador Pompeu, N 1520. A população da pesquisa foi formada pela sede principal, de forma que os principais gestores da instituição, inclusive o presidente, foram entrevistados.

Ainda segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo tem dois objetivos básicos: a) ultrapassagem da incerteza, ou seja, assegurar-se do conteúdo de uma mensagem de modo tal, que este possa ser compartilhado e não ser apenas uma visão pessoal; b) e do enriquecimento da leitura, ou seja, o aumento da produtividade e da pertinência através de um olhar mais profundo e atento de modo tal, que se possa descobrir elementos e de ocultar conteúdos, significações e estruturas de que a priori não se tinha compreensão.

Flick (2004) acredita que a essência da pesquisa qualitativa reside na escolha de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de perspectivas distintas, nas reflexões do pesquisador a respeito da pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento, e na variedade metodológica e de abordagem.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, através de uma visita in loco à referida organização, no horário da manhã, mediante a utilização de um roteiro de perguntas previamente elaborado, contendo quatro perguntas abertas, de forma que o respondente ficasse livre para tratar de outros assuntos correlatos. As questões abertas buscaram descrever a opinião pessoal dos gestores e foram gravadas com o uso de aparelho próprio e posteriormente descritas, sendo os dados analisados através do software Atlas TI versão XX.

Triviños (2002) conceitua a entrevista semiestruturada como um roteiro que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, os quais interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Ressalta-se, contudo, que a distância epistemológica que separam os métodos objetivos e subjetivos (MORGAN; SMIRCICH, 1980) impede comparações que utilizam os mesmos critérios de rigor científico, ou o que se convencionaria chamar de “boa ciência”. Por exemplo, há métodos, como o fenomenológico, em que a experiência vivida

que não se preocupam com a possibilidade de refutação ou a objetividade de seus achados, mas intencionam apresentar a narração da versão dos envolvidos ou deixar que os “dados falem por si”. Ou ainda, em um nível mais abstrato, reduzir os dados a conceitos que signifiquem a interpretação dos envolvidos sobre o fenômeno ao qual se deparam. (MELO, 2003).

Na abordagem qualitativa, a fonte direta dos dados é o ambiente natural e ainda, os dados recolhidos incluem tanto dados da observação direta do investigador quanto a transcrição dos das entrevistas. É uma investigação predominantemente descritiva (BOGDAN, BIKLEN, 1994).

De acordo com a problematização da pesquisa em tela, adotou-se a estratégia de Yin (2005) para estudo de caso, focalizando acontecimentos contemporâneos. Partiu-se das seguintes fontes de evidências: a observação direta e a aplicação da técnica de coleta de dados mediante entrevista semiestruturada na gerência e na presidência da Holding das Farmácias Pague Menos em Fortaleza.

Nos procedimentos de coleta de dados foram utilizados dados primários com os instrumentos voltados para entrevistas semiabertas feitas em junho de 2016, com o presidente da empresa, os gestores de recursos humanos, finanças e staff conforme tabela abaixo:

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Gestor	Função	Tempo	Setor
Entrevistado A	Presidente	35 anos	Presidência
Entrevistado B	Responsável pela gestão de pessoas	24 anos	Recursos Humanos
Entrevistado C	Gestor Financeiro	27 anos	Contabilidade
Entrevistado D	Responsável investimento	5 anos	Departamento de Relações de investimentos

Fonte. Elaboração das autoras.

Para agilizar a organização dos resultados da análise e discussões dos dados foram utilizados os recursos do *software* Atlas TI versão 5.0. Conforme Melo (2006), o software ATLAS/ti, foi desenvolvido pela Scientific Software Development, principalmente, visando à construção de teorias.

O software permite a auditoria pelos leitores, necessária para verificar a validade e confiabilidade dos resultados. A auditoria é possível por meio da análise de dois relatórios gerados pelo ATLAS/ti. O primeiro trata do histórico do processo de análise e de codificação, através de uma listagem, por ordem de data de criação de todos os elementos que culminaram com a versão final da teoria substantiva. O segundo relatório, mais denso, contém a descrição e comentários dos elementos da teoria, principalmente comentários de códigos e as notas de análise na íntegra.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

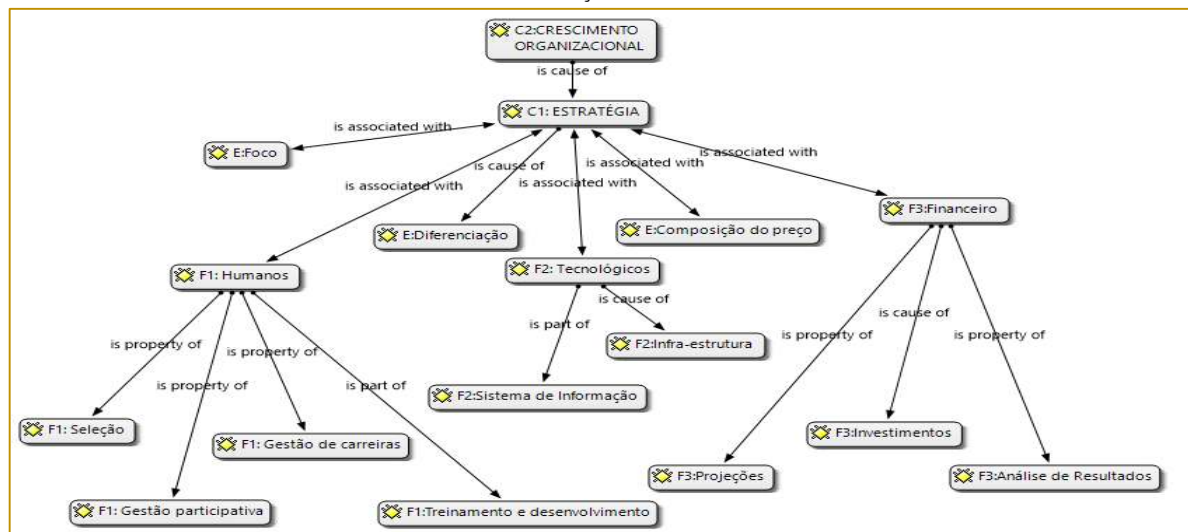
Para o alcance da resposta do objetivo geral de identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento da empresa caso, esta sessão foi dividida em três partes. A primeira trata do esclarecimento sobre o framework dos construtos, a segunda descreve o histórico da empresa e seu processo de desenvolvimento, e a terceira identifica o método de planejamento para o crescimento organizacional.

4.1. RELAÇÃO DE CATEGORIA E PROPRIEDADES DE ANÁLISE DO ESTUDO

A partir das variáveis relacionadas ao crescimento organizacional, selecionou-se aquelas que acreditava-se serem imprescindíveis à concretização da pesquisa, as quais serviram de parâmetro para a elaboração das entrevistas não-diretivas, bem como tratamento e diagnóstico dos dados. A figura 1 mostra o construto elaborado com base na seleção destas variáveis.

Figura 1. Framework do construto

Fonte. Elaboração das Autoras.



4.2. HISTÓRICO DA EMPRESA CASO

A partir da inauguração da sua primeira loja em maio de 1981, a Pague Menos conta com 885 lojas, distribuídas em 314 municípios, 77 lojas em construção, e mais de 20 mil empregados diretos. Atua no mercado de varejo de especialidade, com foco em medicamentos de referência (marca) e genéricos, sujeitos à prescrição médica, produtos OTC (*over the counter* – produtos fora do balcão), incluindo medicamentos isentos de prescrição, produtos diversos e artigos de higiene e beleza.

A adoção de um modelo de administração descentralizada, com sete gerências de operações e 38 gerências regionais responsáveis por determinados estados ou regiões específicas, permite atenção especial às necessidades específicas de lojas e clientes em cada região. O padrão facilita também a identificação de oportunidades para a abertura de novos pontos.

A empresa estabeleceu a missão de encantar pessoas promovendo a saudabilidade através de atitudes inovadoras e cidadãs. Como os valores o seguinte jargão: “atuamos em nossas operações baseados no tripé da conveniência, inovação e Cidadania.” A visão instituída pela empresa foi de ser a maior e melhor empresa do varejo farmacêutico do Brasil até 2017, com ações listadas na Bolsa e atuação em mercados internacionais, comprometida com a

eficiência, inovação, conveniência e cidadania.

De acordo com relato dos entrevistados, a partir de 1989 a empresa resolveu fazer uma significativa alteração no layout colocando gôndolas antes do balcão principal e lojas com atendimento 24 horas. Em 2001 a empresa precisou adaptar-se às novas medidas estabelecidas pelo Banco Central, então refez seu planejamento direcionado para inovar e buscar mais produtividade o que foi bastante relevante para o crescimento organizacional da empresa. Hoje a empresa conta com lojas com espaço de 340m² de área total e 216m² de área de vendas.

É...nós temos hoje um sistema de separação de mercadorias que é um dos mais modernos do mundo. Uma tecnologia austríaca. E foi implantada em 2008. Ai depois nós implantamos um CDI em Goiânia, pra abastecer o Centro-Oeste, o Sul e o Sudeste, com essa mesma tecnologia. Em seguida fizemos em Pernambuco, só no estado de Pernambuco - Pernambuco é o segundo estado em operação [...] vamos para o quarto centro de distribuição pra não ter ruptura. A nossa estratégia de crescimento é... investimos muito, por exemplo em 2014- 2015, 296 mil horas de treinamento do nosso pessoal, primeiro que quando você abre lojas, você tem que passar por treinamento, aí vai treinando o balconista, de caixa.. Inicialmente vai a metade de gente

experiente e a metade é de novato. O sistema é muito interessante na promoção das pessoas, dificilmente a gente contrata alguém de fora, sempre começa como caixa, vai para o balcão, vai para gerência, pra cada loja nós temos um supervisor e para cada estado nós temos uma regional, um estado grande como a Bahia, nós temos uma regional em Salvador que faz a região metropolitana de Salvador e tem uma no sul da Bahia, lá em Vitória da Conquista e tem outro lá que faz a região do Vale do São Francisco. Tem sede em Petrolina, Minas Gerais é a mesma coisa, você tem Belo Horizonte, lá no triângulo Mineiro. (Entrevistado 1)

As transcrições referentes ao histórico da empresa reiteram as considerações de Sousa (1990) no tocante ao desenvolvimento organizacional pretender a mudança das organizações, para que se transformem em sistemas sociais capazes de incorporar em si, a capacidade de adaptação em novos ambientes. Sem adentrar no discurso desenvolvimentista, o qual alinha o progresso organizacional com a melhora em seara mundial, as percepções sobre o crescimento da empresa adentraram à visão de management proposta por Vizeu (2010, p.728) “que surge no momento em que o controle dos trabalhadores envolvidos nas atividades produtivas exige maior número de pessoas, tendo em conta que a especialização da gestão na atividade industrial se dava pela amplitude do comando.

Em São Paulo, a empresa tem loja na cidade de Bauru que faz o interior de São Paulo. As lojas estabelecidas em Fortaleza, que fazem o abastecimento da região em Cariri, Juazeiro, Sobral, totalizando 40 regionais. A empresa conta oito gerentes de operações, um diretor, gestores abaixo da diretoria para a coordenação das operações em São Paulo para o Rio Grande do Sul. Assim como a coordenação das lojas situadas no Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

A logística da empresa funciona baseada em três centros de distribuição e o projeto do 4º centro já está em construção na cidade de Simões Filho (Bahia). O primeiro centro está localizado na cidade de Fortaleza, com 110 mil m² de área total, sendo 50 mil m² de área construída, atende todas as lojas das regiões norte (exceto Amazonas, Amapá, Pará e Roraima), Rio Grande do Sul e o Nordeste do país, excluindo o estado de Pernambuco, que tem seu centro e atende todo o estado,

localizado na cidade de Jaboatão dos Guararapes. No fim do mês de abril de 2014 foi inaugurado um novo Centro de Distribuição com uma área de 150 mil m² no município de Hidrolândia, às margens da BR 153 no Km 18 próximo à cidade de Goiânia-GO que atende todas as lojas das regiões Centro-Oeste, Sudeste e alguns estados das regiões Sul e Norte e posteriormente atenderá todas as lojas dessas regiões, excluindo algumas localizadas na região Norte que continuarão ser atendidas pelo Centro de Distribuição de Fortaleza.

Têm-se aqui uma perspectiva da organização empresarial que corrobora a afirmação de Esteva (2010) em citação de Seifert e Vizeu (2015, p. 128) no tocante ao crescimento organizacional como “mudança favorável, um passo do simples para o complexo, do inferior para o superior, do pior para o melhor”.

4.3. O MÉTODO DE PLANEJAMENTO DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

O sistema organizacional deve favorecer a implantação de uma gestão voltada para um alinhamento dos elementos que envolvem uma gestão participativa, a qual acaba por conquistar uma vantagem de poder contar com o lado empreendedor dos indivíduos e seu poder para criação e inovação que agregam valor ao processo organizacional e por consequência, torna a organização mais competitiva no seu mercado de atuação (FARIAS, 2009).

Brunner (2006) relata que a dinâmica empresarial deve considerar as características de inovação e cultura organizacional na gestão empreendedora a fim de uma eficiente condução das diretrizes e o comprometimento com as adaptações estruturais internas e capacidade competitiva no contexto do crescimento organizacional. Conforme informações expostas nas entrevistas, a empresa de varejo conta com lojas em todas as capitais do país totalizando 330 lojas por município. Em 2012 a empresa contava com 580 lojas e a partir de um planejamento criterioso para o crescimento organizacional foi estabelecido a meta de abertura de lojas para 1000 por ano até 2017. A perspectiva de fechamento de 2016 está prevista para 900 até dezembro.

E achamos que...um primeiro projeto nosso era que toda cidade acima de 100 mil

habitantes nós iríamos colocar uma loja. Depois nós vimos que era interessante baixar essa régua pra 80 mil habitantes. Hoje nós já abrimos loja, dependendo do município, até em cidade com 50 mil, 60 mil (habitantes). O bolsa família, no Nordeste, nas cidades menores ele ajudou muito, porque...gira em torno de R\$ 280,00...que a família recebe, aí ele vai compra um sapato, compra uma comida, compra uma calça, uma camisa e isso gera um círculo virtuoso naquela cidade pequena de consumo, de renda, de consumo, de produção...Então a gente já pode abrir loja numa cidade pequena porque, em toda cidade de 60 mil habitantes, tem no mínimo 10 municípios de 10 de 15 mil, que engravidam e se abastecem dessa cidade. Quando você fala de 60 mil habitantes, é...tem várias cidades junto, isso forma 100, 120 mil (habitantes). Que se abastecem na cidade de 60(mil habitantes). Pra nós, é muito importante. (estratégia)

As entrevistas relataram também que no plano estratégico a rede Pague Menos está em ascensão, com planejamento para novas inaugurações até 2021. Não obstante, existe também uma preocupação da organização em divulgar programas relacionados à qualidade de vida, saúde e beleza.

O tema vai ser '**O Bom Envelhecimento**' ou Envelheça Saudável, é... com polivitamínicos, com suplementos alimentares, atividade física ...estamos treinando os nossos farmacêuticos, olha: hipertensão em dia, colesterol, diabetes...nossos farmacêuticos estão todos sendo treinado pra isso...revisão da medicação. As vezes você tá tomando um remédio...um diurético à noite...você vai passar a noite toda indo ao banheiro. Então tem que ver a hora que você vai tomar...é...imunização...as vacinas que você tem que tomar. Você tá com as vacinas em dia, tudo em dia. É.. o auto cuidado...quer dizer...você mesmo se auto avaliar, verificar... O uso... a gente sabe que o cigarro mata...então o que a gente pode fazer para quem fuma...Perda de peso, a obesidade também é um problema sério. Então tudo isso tá sendo trabalhado... (estratégia)

O desenvolvimento organizacional aumenta a participação dos colaboradores nos assuntos da própria organização, e pode também constituir um modelo normativo que determina um certo tipo de comportamento, desde que

se considera apropriado e efetivo para todas as organizações, em todo tipo de situações (LOBOS, 1975).

As considerações de Petit e Dudois (1998) também encontram relevante pertinência ao enquadrar o desenvolvimento organizacional como a ação ou conjunto de ações que visam desenvolver um nível de satisfação nas organizações, mudando ou melhorando o funcionamento do sistema organizacional, considerando as exigências e necessidades dos colaboradores, proporcionando-lhes bem-estar (PETIT, DUDOIS, 1998).

5. CONCLUSÕES

O tratamento dos dados demonstrou que no caso das Farmácias Pague Menos, a organização articulou um planejamento que se enquadra na perspectiva de desenvolvimento organizacional nos ditames já preconizados em argumentos de autoridade. Dessa forma, é fato que o investimento em tecnologia e treinamento foi fundamental para garantir o Crescimento Organizacional.

Não obstante os investimentos que condicionaram a ampliação de lojas da rede, e os programas direcionados ao consumidor, os quais, de forma indireta, também beneficiam o corpo de funcionários, o departamento de recursos humanos também atua como mola propulsora do desenvolvimento da organização no tocante ao gerenciamento de recursos e programas de treinamento que objetivam aperfeiçoar a capacidade do corpo de funcionários.

As entrevistas também fortaleceram a capacidade organizacional da empresa com o uso de tecnologias que viabilizaram a organização financeira e tributária de custos. No caso, a equipe dispunha da utilização de softwares que, bem direcionados, forneciam relatórios de custos relacionados aos investimentos em linhas de crédito e disponibilização de capital para regularização de tributos.

A pesquisa trouxe como questionamento norteador a seguinte proposição: Como o processo de crescimento organizacional interfere no desenvolvimento da empresa Rede Farmácia Pague Menos? Essa pergunta foi resolvida quando a análise das perguntas apontaram que o processo de crescimento organizacional passou por um planejamento estratégico amplo que deu amparo para o desenvolvimento da empresa, sendo forte fator

o fato do investimento em tecnologia e treinamento.

O objetivo geral do estudo foi identificar e interpretar o processo de crescimento organizacional na dinâmica de desenvolvimento da rede de farmácias Pague Menos. Foi possível alcançar o Objetivo Geral da pesquisa, pois foi identificado todo caminho que a Pague Menos fez para atingir seu crescimento organizacional e assim fazer a interpretação de como foi efetivado.

Partindo do objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos: identificar o método de planejamento de crescimento empresarial da empresa Pague Menos; verificar a condução dos recursos humanos e financeiros na dinâmica de crescimento

organizacional e analisar o direcionamento dos recursos tecnológicos que favorecem ao crescimento organizacional da empresa caso.

O objetivo específico número 1 foi atingido, pois foi identificado que o método adequado à empresa foi investir em tecnologia para viabilizar todo o processo de crescimento. O objetivo específico número 2 foi atingido visto que a pesquisa estudou o comportamento do RH da organização, bem como o financeiro, setores estes cujas respostas se pôde observar toda condução de tais recursos, e por fim o objetivo específico 3, foi possível fazer a análise e ver todo o direcionamento dos recursos tecnológicos, sendo claro que o gerenciamento de tais recursos permitiram o desenlace do crescimento organizacional almejado.

REFERÊNCIAS

- [2] Harmondsworth: Penguin, 1965.
- [3] Bagão, Germano Antônio Alves Lopes. Desenvolvimento Organizacional: Órgãos de Administração e Gestão. Projeto Trends. isponível em: <http://www.prof2000.pt/users/309/do.htm>, 2000.
- [4] Bardin, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- [5] Bowditch, James L; Buono, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional. 3.ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1999.
- [6] Brunner, J. J. Tendências e governança no ensino superior. 2006. Disponível em: <<http://www.lo.unisal.br>>. Acesso em: 2 mar. 2013.
- [7] Camara, P. B. da; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial. 4.ed. Lisboa: Dom Quixote, 2001.
- [8] Drucker, P. F. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 2002, 428p.
- [9] Fantinato, M. Métodos de Pesquisa. São Paulo: USP, 2015. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 20/06/17.
- [10] Farias, E. Planejamento na gestão empreendedora. 2009. Disponível em: <<http://www.edvaldodefarias.com/planejamentoegestaoempreendedora.ppsx>>. Acesso em: 11 ago. 2012.
- [11] Giorgi A.O. Phenomenological and psychological research. Pittsburgz: Ducherne University Press, 1986.
- [1] Ansoff, H. Corporate strategy.
- [12] Hampton, David. R. Administração: Comportamento Organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- [13] Lobos, J. Desenvolvimento organizacional: Teoria e Aplicações. Revista de Administração de Empresas, v.15, n.3 São Paulo Maio/Junho, p. 21 - 32. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901975000300002&script=sci_arttext. 1975.
- [14] Mariani, Celso A; Silva, Luiz H. M.O Comportamento Organizacional é visto como um Diferencial Competitivo para a Organização? Revista de Administração da UNIMEP, 2004.
- [15] Melo, R. B. de. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
- [16] Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley, 1959.
- [17] Petit, François; Dubois, M. Introdução à Psicologia das Organizações. Lisboa: Instituto Piag, 1998.
- [18] Porter. The Five Competitive Forces that shape strategy. Harvard Business Review, v. 6, p. 609-620, et. ISBN: 972-771-273-8., 2008.
- [19] Seifert, R. E.; Vizeu, F. Crescimento Organizacional: Uma Ideologia Gerencial? In: RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, pp. 127-141, Jan/Fev.2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 20/06/17.
- [20] Sousa, A., Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistemica. Lisboa: Verbo, 1990.
- [21] Tavares, Maria Manuel Valadares. Desenvolvimento Organizacional: Gerir as Organizações em Tempo de Mudança. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2004.

[22] Vizeu, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. In: Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n.5, pp. 780-797, 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a02.pdf>. Acesso em: 20/06/17.

[23] Yin, R. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Capítulo 19

BALANCED SCORECARD APLICADO A CONSTRUÇÃO CIVIL NO SETOR PÚBLICO

Wainer da Silveira e Silva

Thiago de Oliveira Ribeiro

Victor Hugo de Oliveira Pereira

Resumo: Os conceitos sobre o *Balanced Scorecard* vão muito além de simples instrumentos de medição de desempenho, pois permitem as organizações estabelecer a estratégia e os caminhos para o alcance das metas organizacionais. O BSC vem sendo utilizado com grande sucesso pelas organizações privadas. Contudo, sua utilização no setor público ainda está aquém à demanda da sociedade por maior transparência na gestão de recursos e por melhoria na prestação de serviços públicos. O presente artigo visa através de um estudo de caso, analisar e apresentar uma proposta de BSC, mapa estratégico e indicadores de desempenho em duas Unidades de Negócios de diferentes autarquias federais, cujo foco de atividades é o mesmo: realização e fiscalização de empreendimentos de construção civil na UFRJ e UFF.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard*; setor público; mapas estratégicos, indicadores

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia sempre foi importante para as organizações dedicadas à construção civil. As empresas bem-sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos, permitindo assim uma produção em massa mais eficiente, e com produtos padronizados.

Historicamente, as empresas possuíam o sistema de indicadores de natureza financeira. A contabilidade já foi intitulada de “linguagem dos negócios”. Após a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de relatórios e medidas do desempenho da unidade de negócios foi gerada pela tendência de diversificação, uma prática muito empregada por empresas diversificadas, como a General Electric, e que se tornou famosa – ou até notória – pelos rígidos relatórios e controles financeiros de Harold Geneen, na AT&T (KAPLAN E NORTON, 1997).

“Entretanto, o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 3).

Em ambientes competitivos, as medidas financeiras eram os indicadores básicos de ocorrências (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou perdido pelas ações dos executivos no último período contábil (KAPLAN E NORTON, 1997).

Até o final do século XX as medidas financeiras contavam parte, mas não toda, a história das ações passadas e não forneciam orientações adequadas para as ações que deveriam ser realizadas para criar valor financeiro no futuro (KAPLAN E NORTON, 1997).

A estrutura organizacional das empresas mudou radicalmente ao longo da segunda metade do século XX tornando-se uma estratégia competitiva a criação de novos indicadores que possibilitassem uma vantagem competitiva para manter cada organização no mercado. Assim surgiram novas ferramentas gerenciais que conduziam ao sucesso empresarial como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (BSC) corporativo e as diretrizes estratégicas definindo a missão, visão e valores organizacionais. Grandes

empresas passaram a ser segmentadas em unidades estratégicas de negócios (UENs) distintas, cada uma aplicando seu próprio BSC. Estas e outras ferramentas de gestão tornaram-se essenciais para atender ao desenvolvimento empresarial e darem suporte ao sucesso financeiro das empresas.

No entanto, no setor público, e nas entidades sem fins lucrativos, o critério definitivo de sucesso não é o lucro ou o resultado financeiro, mas sim o bom desempenho no cumprimento da missão, atendendo às necessidades e anseios dos clientes-alvo: a sociedade.

Neste trabalho desenvolvemos uma abordagem de aplicação das técnicas do BSC a duas unidades organizacionais (UORGs), adaptadas em UENs, cada uma pertencente a distintas instituições públicas de ensino superior. Numa abordagem mais específica, analisando duas UENs atuantes no segmento da construção civil, cada qual atendendo às necessidades da comunidade acadêmica. As duas instituições estudadas foram a Universidade Federal Fluminense (UFF), e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Com o objetivo de estabelecer uma relação de eficiência através da análise das estruturas de ambas as UENs que possam servir de modelo para outras instituições públicas de ensino superior do Brasil. O presente estudo visa aportar a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) focada nas UORGs do ETU (Escritório Técnico Universitário) da UFRJ e SAEN (Superintendência de Engenharia e Arquitetura) da UFF.

2 O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu na década de 90, foi desenvolvido por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e David Norton, um consultor igualmente da região de Boston, objetivando atender aos anseios das organizações por métodos de mensuração de desempenho mais eficazes, que permitiram uma melhor tradução da visão e das estratégias das empresas, muito além das estratégias somente financeiras.

Assim, conforme Kaplan e Norton (2004), o modelo da contabilidade financeira deveria incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, tais como produtos e serviços de qualidade, funcionários motivados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos.

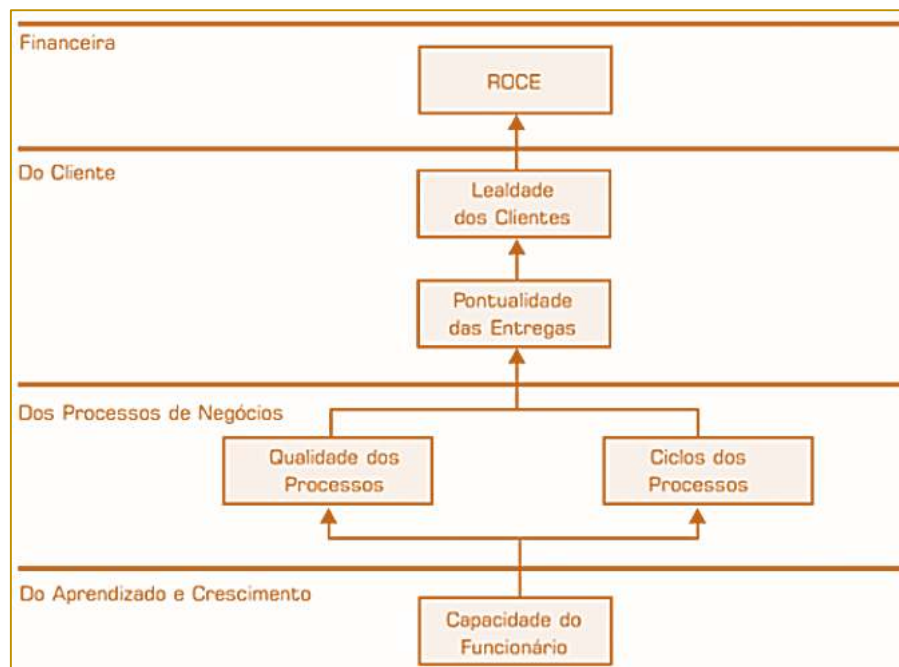
O *Balanced Scorecard* é, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários apontando as crenças essenciais, e identificando os mercados-alvo e produtos também essenciais (KAPLAN E NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o

desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo criando uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN E NORTON, 2001).

Assim, na figura 1, é apresentada uma cadeia de relações de causa e efeito representada por uma reta vertical, atravessando as quatro perspectivas do BSC, delimitadas por retas horizontais, do aprendizado e crescimento, dos processos de negócios, do cliente e financeira.

Figura 1: Relação de causa e efeito entre as diferentes perspectivas.



Fonte: Kaplan e Norton, 1997

Ao longo da era industrial, a fim de criar valor para os acionistas, o retorno sobre o capital empregado (ROCE - return-on-capital employed) era utilizado para dirigir o capital interno, tal como monitorar a eficiência com a qual eram utilizados os recursos físicos e financeiros das empresas (KAPLAN E NORTON, 1997).

Segundo os autores citados na figura 1, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um mero sistema de controle.

Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento integrante na

cadeia de relações de causa e efeito ao qual transmite o significado da estratégia da unidade de negócios à organização (KAPLAN E NORTON, 1997).

Isto é: “Um bom *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) da estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 32).

A história da estratégia da unidade de negócios é contada por um *Balanced Scorecard* bem formulado, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses

sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho desses resultados (KAPLAN E NORTON, 1997).

Para atingir as metas de longo prazo, os executivos esperam canalizar as habilidades, as energias e os conhecimentos específicos dos colaboradores na empresa inteira, ao articularem os resultados almejados pela organização com os vetores desses resultados (KAPLAN E NORTON, 1997).

Uma UEN ideal para o BSC, executa atividades ao longo de toda a cadeia de valores: inovação, operações, marketing, distribuição, vendas e serviço. A UEN deve possuir seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição e instalações de produção, e principalmente uma estratégia bem definida (KAPLAN E NORTON, 1997).

Sendo o BSC uma ferramenta concebida para organizações privadas, este é perfeitamente adaptável ao cenário das organizações públicas, sem fins lucrativos. Neste caso, a principal perspectiva que é a financeira no setor privado, transforma-se em perspectiva fiduciária e passa a ter um papel secundário, visto que para o setor público o principal foco são os clientes.

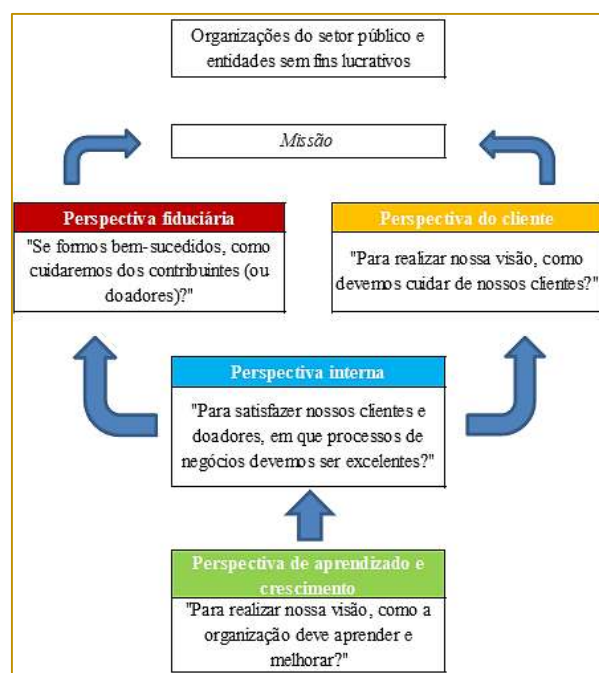
2.1 O *BALANCED SCORECARD* NO SETOR PÚBLICO

Faz-se necessário esclarecer e contextualizar o BSC com respeito ao setor público, entendendo que o critério definitivo de sucesso para este tipo de organização, é o desempenho no cumprimento da missão.

A perspectiva financeira homogênea é adotada pela maioria das companhias privadas, com objetivo principal de aumentar o valor para os acionistas, de maneira a investir no desenvolvimento de recursos humanos, bem como melhoria dos processos, desenvolvimento de produtos e TI resultando em lucro a curto e médio prazo. Já as organizações do setor público abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões, baseadas principalmente no impacto social.

Kaplan e Norton (2000, 2001, 2004) sugerem que uma organização sem fins lucrativos coloque em igual importância as perspectivas financeira e do cliente, subordinadas estas à missão da organização. A Figura 2 apresenta este modelo de perspectivas do BSC.

Figura 2: Relação de causa e efeito das Organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.



Fonte: Kaplan e Norton, 2004, adaptado pelos autores.

Há também outros tipos de abordagens citadas por Kaplan e Norton (2004), como o caso do conselho Municipal da cidade de Charlotte, que para lidar com temas estratégicos da cidade foi desenvolvido um

modelo de BSC onde a perspectiva do cliente (cidadãos) foi colocada no topo do BSC e a perspectiva financeira tornou-se a habilitadora da perspectiva do cidadão.

Figura 3: desdobramento do modelo de BSC com o mapa da cidade de Charlotte.



Fonte: Kaplan e Norton, 2001 e 2004.

Percebe-se que o modelo conceitual de BSC para organizações de governo deve ser diferente da organização privada, com a perspectiva financeira perdendo sua posição de topo, como é possível verificar na figura 3, pois o que está em jogo é a credibilidade das instituições públicas mediante o atendimento as expectativas dos cidadãos com relação aos serviços públicos promovidos pelas próprias instituições governamentais.

2.2 O BALANCED SCORECARD NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Em razão da necessidade de uma legislação que garantisse dentre outros quesitos, disciplina na contratação de produtos e serviços para os entes públicos, melhor destinação da verba pública, garantias de contratação de empresas e compra de produtos de forma isonômica e transparente, bem como garantir os interesses da sociedade

e dos governos, foi criada em 1993, a Lei Federal n.º 8666. Ao longo dos anos, esta lei vem sofrendo diversas modificações com intuito de um aprimoramento constante e adaptável a realidade da sociedade brasileira.

Segundo Rodrigues (2010), com o surgimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei n.º 101/2000), intensificou-se a necessidade do emprego de metodologias de gestão que possibilitem, não somente o controle da execução orçamentária, mas também que favoreçam a estimação de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos.

Segundo Cruz (2000), por intermédio do § 3º do art. 50 da Lei Complementar nº 101/2000 existe a exigência de acompanhamento e de avaliação de gestão associada ao sistema de custos. Tal como os artigos 48 e 49 da mesma Lei estimulam iniciativas capazes de promover a transparência tanto na prestação de contas

quanto na formulação da previsão orçamentária.

Atualmente, em razão da Era da Informação e da velocidade com a qual ela surge e se difunde pelos mais variados e rápidos meios de comunicação, a sociedade tem exigido de seus representantes nos governos, processos cada vez mais transparentes relacionados aos gastos orçamentários, além da melhoria na prestação de serviços públicos de toda ordem: segurança, saúde, educação, infraestruturas, dentre outros. Contudo, mesmo com toda a legislação existente, alguns questionamentos persistem na população:

- De que forma os impostos arrecadados estão efetivamente sendo utilizados?
- Quais os retornos de tais investimentos para a sociedade?
- Como são feitos os controles destes gastos públicos?
- Quais são os critérios e como são avaliados o desempenho das instituições públicas, seja na utilização de recursos públicos, quanto na prestação dos serviços?
- De que forma as avaliações de desempenho das instituições públicas podem servir de feedback para a melhoria da prestação de serviços?

A procura por respostas para estas e outras demandas da sociedade, buscamos proceder uma avaliação na aplicação do BSC em unidades de duas autarquias diferentes e que atuam no mesmo segmento de atividade, que é a construção civil, em instituições públicas de ensino superior. Os setores em questão são: Escritório Técnico Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ETU-UFRJ) e a Superintendência de Arquitetura e Engenharia da Universidade Federal Fluminense (SAEN-UFF).

3 METODOLOGIA

Na pesquisa que resultou na elaboração do presente artigo, foram utilizadas diversas referências bibliográficas pertinentes sobre conceitos do BSC, Mapa Estratégico, identificação e avaliação de indicadores nas diferentes perspectivas, além de artigos que tratam da aplicação do BSC no serviço público de uma forma geral.

Com o intuito de apresentar uma melhor exemplificação do conteúdo abordado, foi realizado um estudo de caso em dois setores de diferentes autarquias, que realizam o mesmo tipo de serviço: ETU-UFRJ e SAEN-UFF. Neste estudo de caso, foram identificadas questões desde a estrutura funcional de cada um destes setores das Universidades até, os procedimentos administrativos internos, a complexidade das demandas atendidas ou em atendimento e casos de sucessos e fracassos. O levantamento de todas estas informações teve por objetivo, elaborar uma proposta de BSC, incluindo Mapa Estratégico, bem como indicadores para ambas as UENs, tendo em vista o exercício da mesma atividade em autarquias distintas.

4 ESTUDO DE CASO

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal Fluminense (UFF) são autarquias federais, vinculadas ao Ministério da Educação, sendo o principal propósito de cada uma delas oferecer à sociedade, educação de qualidade no nível de graduação e pós-graduação.

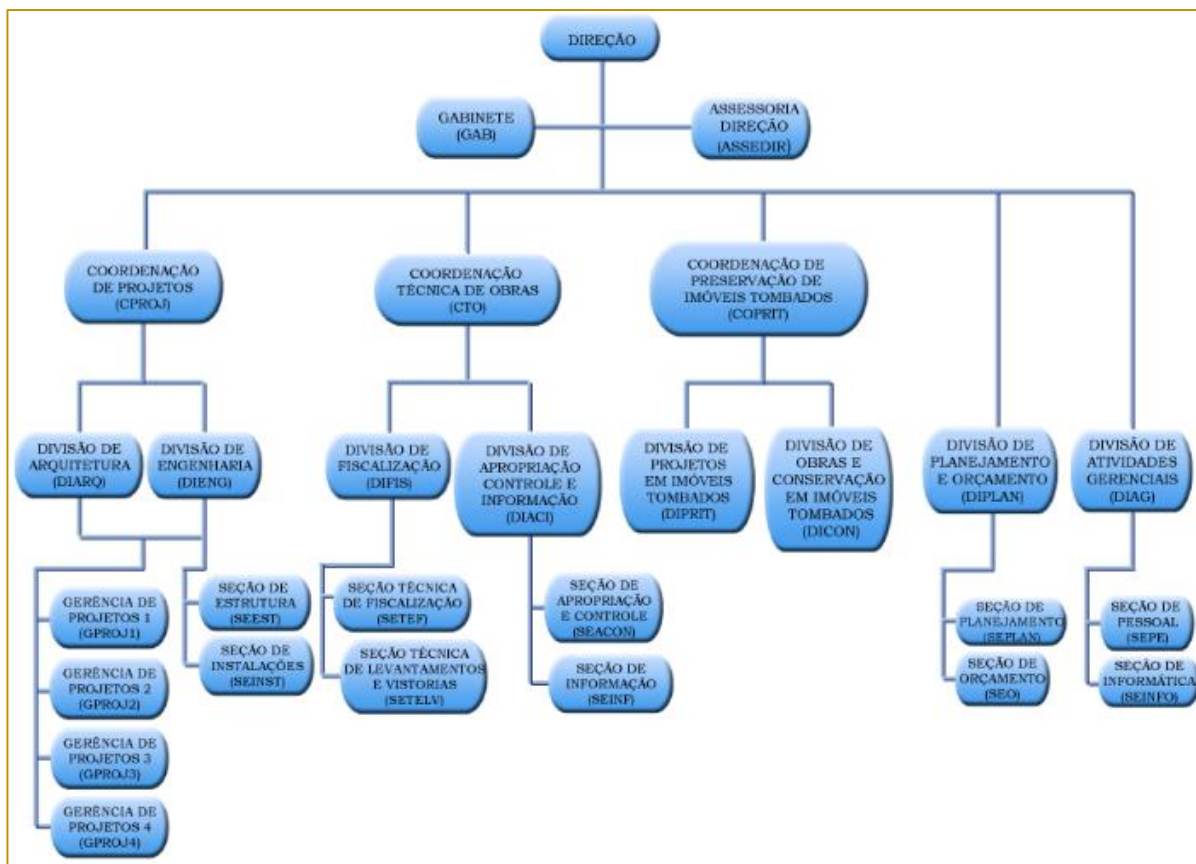
A estrutura funcional de ambas as autarquias é bastante semelhante: são dirigidas por Reitores, eleitos pela comunidade acadêmica de cada instituição. Há ainda o Conselho Universitário, composto também por representantes das universidades, tais como professores, técnicos administrativos e estudantes, eleitos pela comunidade acadêmica. Estes conselhos são as instâncias máximas destas instituições e suas decisões influenciam diretamente a comunidade acadêmica e toda a infraestrutura destas autarquias.

Vistos como Unidades Estratégicas de Negócios destas instituições, são apresentados para o presente estudo de caso, o Escritório Técnico Universitário, da UFRJ e a Superintendência de Arquitetura e Engenharia, da UFF. Apesar da diferença entre os nomes, estas UENs que são vinculadas diretamente aos gabinetes dos respectivos reitores, exercem atividades semelhantes que abrangem a elaboração, planejamento, orçamento, execução e fiscalização de projetos e obras destinadas à melhoria da infraestrutura física das universidades e atendimento às demandas das comunidades acadêmicas.

Cada UEN apresenta uma estruturação funcional própria, composta por servidores aprovados em concursos públicos, cuja formação e cargos ocupados são principalmente de arquitetos, engenheiros civis, engenheiros eletricitas, engenheiros

mecânicos, desenhistas, técnicos em edificações, além de técnicos administrativos que subsidiam os profissionais no exercício das atividades. A seguir, são apresentados nas figuras 4 e 5 os organogramas do ETU-UFRJ e SAEN-UFF:

Figura 4: Estrutura Funcional do ETU-UFRJ.



Fonte: ETU-UFRJ, disponível em: <<http://diaci.org/etu/sobre.php>>.

Figura 5: Estrutura Funcional da SAEN-UFF.

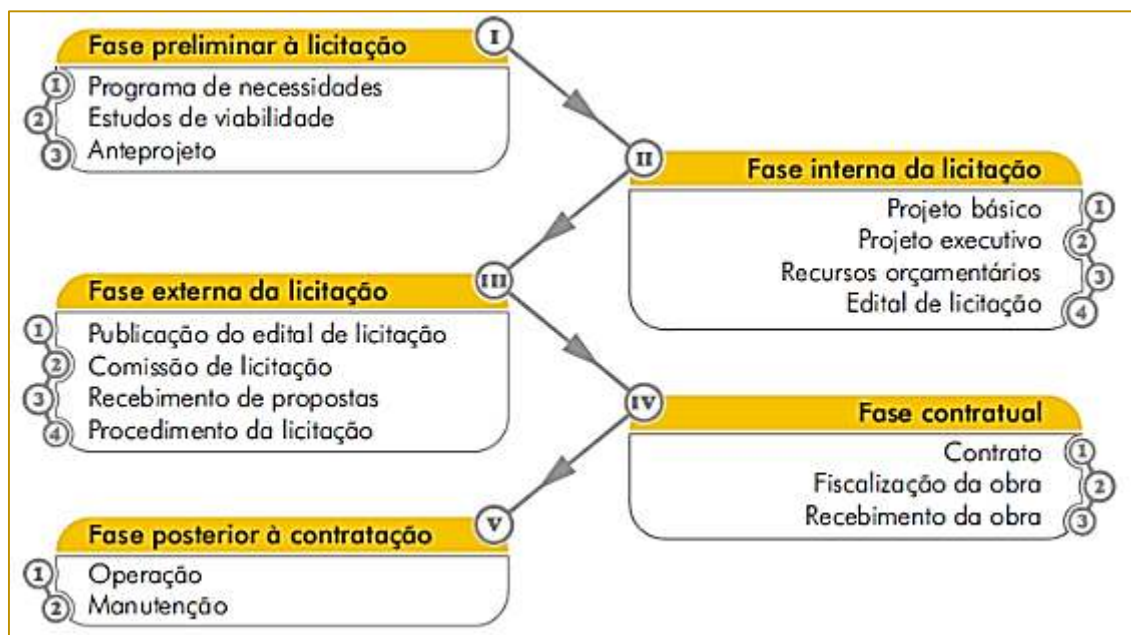


Fonte: SAEN-UFF, disponível em: <<http://www.saen.uff.br/index.php/organograma>>.

Além da estruturação funcional, estas unidades apresentam profissionais, culturas, procedimentos administrativos, fluxo de processos internos, modos de operação, metodologias de desenvolvimento de projetos e fiscalização de projetos e obras diferentes

entre si, cada qual com suas peculiaridades. Uma macrovisão dos processos para ambas as equipes, demonstrando o contexto em que as mesmas estão inseridas, é apresentada na figura 6 a seguir:

Figura 6: Macrovisão dos processos comuns a ambas as UENs.



Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União, 2013.

Conforme apresentado na figura 6, os servidores do ETU-UFRJ e da SAEN-UFF têm participação efetiva no processo licitatório de obras da construção civil nas seguintes fases: preliminar à licitação (anteprojeto); interna da licitação (projeto básico e projeto executivo); e contratual (fiscalização da obra e recebimento da obra).

Este estudo de caso procedeu à análise das características de cada UEN, identificando seus pontos positivos e negativos, processos internos de sucesso, suas fraquezas, culturas, dentre outros, de modo a propor para ambos os setores: um modelo de BSC, incluindo Mapa Estratégico e Indicadores de Desempenho, que possibilitem a utilização por ambas as instituições.

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DO ETU-UFRJ E DA SAEN-UFF

Como parte da análise proposta por este estudo de caso, foram pesquisados e analisados para cada UEN, a Missão, Visão e Valores. Esta análise visa compreender melhor a estratégia, bem como a cultura do ETU-UFRJ e da SAEN-UFF.

Ao comparar a estratégia descrita para a Missão, Visão e Valores de cada setor, na tabela 1, verifica-se que as informações apresentam convergência, apesar de possuírem enfoques diferentes sobre o desenvolvimento das atividades. Esta convergência é relevante na elaboração da proposta de um BSC conjunto, objeto deste estudo de caso.

Tabela 1: Comparativo da Missão, Visão e Valores (ETU-UFRJ e SAEN-UFF).

	ETU-UFRJ	SAEN-UFF
MISSÃO	Ser um escritório de apoio ao gabinete do reitor da UFRJ em assuntos relacionados ao desenvolvimento, aprovação e gerenciamento de projetos de Arquitetura e Engenharia.	Pensar e executar soluções inovadoras no âmbito da Arquitetura e Engenharia, utilizando recursos de forma otimizada e sustentável, com o objetivo de planejar e ordenar o desenvolvimento da estrutura física da Universidade.
VISÃO	Ser referência entre as Universidades Federais, como escritório modelo em desenvolvimento e gerenciamento de projetos de engenharia e arquitetura para órgãos públicos.	Ser um elo de excelência, capacitado e habilitado a projetar, fiscalizar e gerenciar atividades ligadas a Arquitetura e Engenharia com o fim de atender às demandas da Universidade.
VALORES	Atuar eticamente, Construir em equipe, Ter compromisso com o usuário e seus resultados.	Ética, Transparência, Planejamento, Excelência e Sustentabilidade.

Fonte: ETU-UFRJ, disponível em: <<http://diaci.org/etu>>; SAEN-UFF, disponível em: <<http://www.saen.uff.br>>, adaptado pelos autores.

4.2 BALANCED SCORECARD E MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTOS

A proposta de BSC apresentada a seguir, foi elaborada a partir da análise das melhores práticas que cada UEN apresenta, bem como aprimoramento de fraquezas comuns a ambas, além da própria convergência com as estratégias estabelecidas no comparativo entre a Missão, Visão e Valores de cada unidade. Desta forma a Figura 7, a seguir,

merece destaque para a perspectiva dos clientes que se resume a comunidade acadêmica, situada ao topo da hierarquia, bem como, não menos importante, a perspectiva do aprendizado e do crescimento serve de alicerce para a estrutura do BSC proposto, pois esta perspectiva está diretamente ligada ao trabalho dos servidores públicos atuantes no ETU-UFRJ e na SAEN-UFF, ressaltando a importância do investimento em suas qualificações e infraestrutura de trabalho.

Figura 7: A pirâmide hierárquica das perspectivas do BSC para instituições públicas.



Fonte: Elaboração dos autores.

A tabela 2 a seguir destaca os objetivos para cada uma das quatro perspectivas do BSC proposto, ratificando a importância dos objetivos pertinentes à perspectiva do

aprendizado e do crescimento, que se encontra na posição de alicerce, respeitada a hierarquia apresentada na figura 7.

Tabela 2: Proposta de BSC para as UENs.

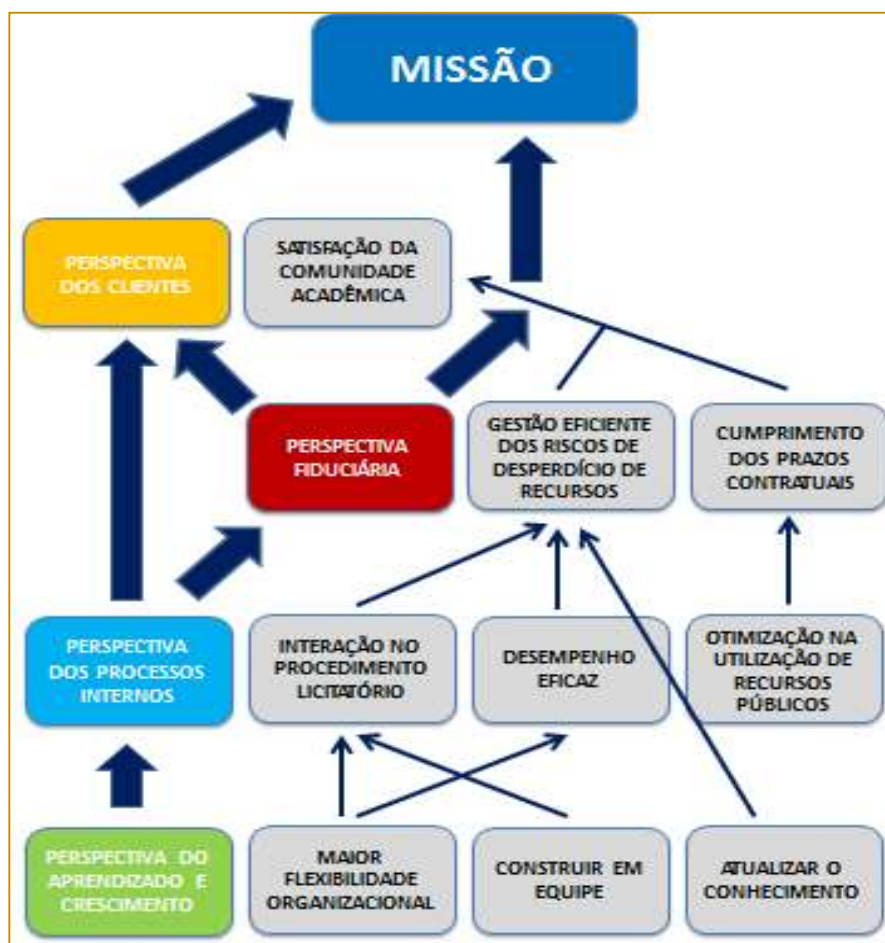
Perspectiva dos Clientes	Satisfação da Comunidade Acadêmica		
Perspectiva Fiduciária	Gestão Eficiente dos Riscos de Desperdício de recursos		Cumprimento dos Prazos Contratuais
Perspectiva dos Processos Internos	Interação no Procedimento Licitatório	Desempenho Eficaz	Otimização na Utilização de Recursos Públicos
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	Atualização do Conhecimento	Construir em Equipe	Maior Flexibilidade Organizacional

Fonte: Elaboração dos autores.

Para a elaboração da proposta do mapa estratégico, partiu-se do princípio que o sucesso para as organizações do setor público, e sem fins lucrativos, é o cumprimento da missão. A Figura 8, a seguir, destaca os objetivos e suas conexões, obedecendo a uma relação de causa e efeito, para cada uma das

quatro perspectivas do BSC proposto, ratificando, uma vez mais, que uma das chaves para a conquista da satisfação da comunidade acadêmica e posteriormente o cumprimento da missão, é o alcance dos objetivos propostos para a perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Figura 8: Proposta do Mapa Estratégico (SAEN-UFF e ETU-UFRJ).



Fonte: Elaboração dos autores.

4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

A tabela 3, a seguir, descreve a partir dos principais objetivos apresentados na figura 8,

quais são os indicadores de desempenho e suas respectivas metas, bem como as iniciativas que deverão contribuir para o alcance das metas.

Tabela 3: Proposta de Indicadores de Desempenho (ETU-UFRJ e SAEN-UFF).

Perspectiva dos Clientes			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Satisfação da Comunidade Acadêmica	Nº de Projetos/ Obras que Atenderam as Expectativas	Atender a 100% das Necessidades e Expectativas da Comunidade Acadêmica	Realizar diálogo permanente com as Unidades durante a Elaboração do Projeto / execução da obra
Perspectiva Fiduciária			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Gestão Eficiente dos Riscos de Desperdício de recursos	Nº de Obras Concluídas (com Aceitação)	Mínimo de 50% de Obras, ao Ano , sem extrapolação dos limites percentuais da Lei 8.666 de 1993	Gerenciamento Proativo Dos Riscos
	Nº de Projetos/ Obras com celebração de Aditivo Contratual	Máximo de 50% de Projetos/ Obras, ao Ano , com Celebração de Aditivo Contratual	Avaliação das Justificativas Apresentadas pela Contratada
Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Otimização na Utilização de Recursos Públicos	Nº de Projetos/ Obras com Término Dentro do Prazo Contratado	Mínimo de 50% de Projetos / Obras , ao Ano , sem Aditamento de Prazo	Avaliação do caminho crítico do empreendimento com auxílio do Software
Desempenho Eficaz	Nº de Obras Classificadas de acordo com a Complexidade	Classificar 100% das Obras de acordo com o Nível de Complexidade	Avaliação considerando localização, prazo, tipo de obra, metragem quadrada e finalidade
Interação no Procedimento Licitatório	Nº de Editais de Licitação e seus Anexos Revisados	100% dos Editais de Licitação e seus Anexos Revisados	Revisão realizada por Servidores Aptos a Compôr Comissões de Fiscalização, visando detectar possíveis erros
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Atualização do Conhecimento	Nº e Tipo de Cursos de Capacitação por Servidor	100% dos servidores realizem os cursos conforme planejamento das chefias	Programa de subsidio, incentivo e divulgação dos cursos disponíveis

Fonte: Elaboração dos autores.

A análise da tabela 3 em conjunto com a figura 8 revela uma interligação entre as perspectivas do BSC para as UENs do presente estudo de caso. O atendimento da principal perspectiva do BSC para os referidos órgãos é a do Cliente, neste caso a comunidade acadêmica. Contudo, há necessidade de estabelecer estratégias que atendam primeiramente as demais perspectivas, tais como:

Incentivar a capacitação dos profissionais das UENs, seja em novos sistemas e ferramentas computacionais, aprendizagem ou aperfeiçoamento de procedimentos que abordem as áreas de planejamento, fiscalização, licitação e projetos, ou ainda nas mudanças constantes de legislações e normas técnicas;

Com servidores melhor capacitados, as chefias devem realizar em conjunto com estes profissionais, a revisão dos processos internos de modo a garantir dentre outros, tanto para obras quanto para projetos; o cumprimento das metas e prazos estabelecidos, além de maior eficiência e qualidade dos serviços realizados pelos próprios servidores ou por terceiros, o que diminui, por exemplo, os atrasos nas entregas ou a necessidade de retrabalho;

Com servidores melhor capacitados e os processos internos revistos e cumpridos, o atendimento da perspectiva fiduciária pode ser facilmente atendido, uma vez que serviços de qualidade, realizados em conformidade às especificações e principalmente dentro dos prazos e orçamentos propostos, a gestão dos recursos públicos torna-se mais eficiente, minimizando a necessidade de aditivos contratuais de preço e prazo junto a terceiros, bem como o prejuízo ao erário público na realização de empreendimentos no âmbito destas unidades acadêmicas;

Desta forma, tendo profissionais mais bem preparados, processos internos revisados e uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, o ETU e a SAEN poderão atender de forma eficaz às necessidades e anseios de toda a comunidade acadêmica da UFRJ e UFF, respectivamente. Vale ressaltar que tais demandas das comunidades acadêmicas devem ser analisadas sob a ótica de critérios técnicos, e não políticos, devem ainda estar em consonância com toda a legislação vigente e a disponibilidade de recursos públicos dos orçamentos de ambas as universidades. Além disto, estas UENs devem ampliar a comunicação com a comunidade acadêmica como um todo, evitando desgastes com empreendimentos que atendam somente alguma das partes.

REFERÊNCIAS

- [1]. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Obras públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas. 3ª Ed. Brasília: TCU, SecobEdif, 2013.
- [2]. CRUZ, Flávio da et al. Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada. São Paulo: Atlas, 2000.
- [3]. ESCRITÓRIO TÉCNICO DA UNIVERSIDADE – UFRJ. Estrutura Funcional.

5 CONCLUSÃO

A implementação do BSC no setor privado é algo já consagrado, visto o sucesso obtido por diversas organizações que passaram a adotar este conceito na elaboração de suas estratégias. Contudo, a utilização do BSC no serviço público ainda está aquém das expectativas da sociedade, que como cliente, demanda melhorias na prestação de serviços e utilização racional dos recursos públicos.

Em função de toda a legislação que trata das contratações e licitações no serviço público, bem como as diretrizes orçamentárias, de processos, projetos e fiscalização de obras e ainda a própria estrutura funcional verticalizada e engessada do serviço público, torna-se razoável que a implementação do BSC para elaboração das estratégias seja ainda mais difícil e pouco aceita pelos servidores.

O estudo de caso apresentado neste artigo permitiu avaliar alguns fatores referentes a eficiência de duas UENs de autarquias federais, com o mesmo ramo de atividades, bem como utilizar os conceitos de BSC, Mapa Estratégico e Indicadores de Desempenho que permitiram atingir as metas descritas na Missão, Visão e Valores de cada uma das organizações.

Vale ressaltar as dificuldades de implantação do BSC no serviço público, devido a necessidade de mudanças profundas, principalmente culturais e políticas. Entretanto, observamos que o mesmo procedimento, proposto no presente trabalho, aplicando o BSC, poderá ser utilizado por IFES – Instituições Federais de Ensino Superior distintas que possuam UENs com objetivos similares.

Disponível em: <<http://diaci.org/etu/sobre.php>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

[4]. _____. Missão, Visão, Crenças e Valores. Disponível em: <<http://diaci.org/etu>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

[5]. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. Tradução

Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[6]. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business, Sep/Oct, 2000.

[7]. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. The strategy-focused organization. Harvard Business School Press, 2001.

[8]. KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

[9]. RODRIGUES, Cleide Maria Aplicação do Balanced Scorecard às Organizações Públicas. Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí,

2010. Disponível em: <http://www.faesfpi.com.br/download/Aplicação_do_Balanced_Scorecard_à_organizações_públicas.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

[10]. SUPERINTENDÊNCIA DE ARQUITETURA E ENGENHARIA – UFF. Organograma. Disponível em: <<http://www.saen.uff.br/index.php/organograma>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

[11]. _____. Quem somos. Disponível em: <<http://www.saen.uff.br>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

Autares

ALDARA DA SILVA CÉSAR

Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Agronegócios da Universidade Federal Fluminense (UFF) (Campus de Volta Redonda-RJ) e responsável pelo Grupo de Análise de Sistemas Agroindustriais (GASA). Possui graduação em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal de Viçosa e mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atualmente compõe o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Ambiental, Programa de Pós-Graduação em Administração (ambos da UFF - Volta Redonda) e Mestrado em Sistema de Gestão. Possui experiência em estudos ligados ao Sistema Agroindustrial: Diagnóstico, Planejamento Estratégico, Gestão de Cadeia de Suprimentos e de Cadeias Produtivas.

ALEXANDRE DE FREITAS CARNEIRO

Doutorando pelo Programa Doctorado en Administración pela Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Argentina. Mestrado em Administração e Especialização em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal de Rondônia. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Vale do Rio Doce (MG). Professor do Departamento de Ciências Contábeis e de Administração da Universidade Federal de Rondônia. Avaliador do Congresso Internacional de Administração e Revisor de periódicos. Possui diversos trabalhos publicados em congressos e revistas nacionais e internacionais, com trabalho premiado na Espanha (Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas – GIGAPP, 2016).

ALEXANDRE LEONARDO SIMÕES PIACENTINI

Professor na Universidade Federal de Rondônia - UNIR, no Departamento de Engenharia Florestal do Campus de Rolim de Moura. Possui Graduação em Ciências Contábeis e Mestrado em Administração (Estratégias e Competências Organizacionais - Inovação e Sustentabilidade) pela Universidade Federal de Rondônia.

ALINE DE PAULA FARIA

Graduada em Nutrição pela Universidade Federal de Viçosa (2007). Pós-graduação em Obesidade e Emagrecimento; Nutrição Esportiva e Gestão de Projetos. Bacharel em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais (2017). Atua na área hospitalar e em consultora na empresa Nutraline.

ANA FLAVIA DA FONSECA BARROSO

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1996) e mestrado em Arquitetura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999). Atualmente é gestora e professora em regime integral do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO/JF. É autora de diversos artigos, projetos e trabalhos acadêmicos relacionados à Engenharia de Produção. Desenvolve, atualmente, a pesquisa "Atributos de Satisfação e Qualidade no Curso de Engenharia de Produção" em parceria com os alunos do NUDEP - Núcleo Universo de Desenvolvimento Profissional da faculdade UNIVERSO.

ANTONIO CARLOS DE LEMOS OLIVEIRA

Doutorando em Engenharia de Produção pela Coppe-UFRJ. Mestre em Administração pelo COPPEAD/UFRJ e Engenheiro Mecânico pela UERJ. Possui Especialização Lato Sensu (MBA) em Gerenciamento de Projetos e Implementação de Empreendimentos pela FIA/USP. É certificado PMP e voluntário do PMI. Participou durante dois anos da equipe de pesquisa do Construction Industry Institute (RT 292) que elaborou a publicação "Transferring Experiential Knowledge from the Near-retirement Generation to the Next Generation". Trabalha no RH da Petrobras onde atuou como coordenador de conteúdo local para projetos de Gás e Energia, como Gerente Setorial de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Estrutura Corporativa da Diretoria de Engenharia, Tecnologia e Materiais, como Gerente Setorial de DRH da Engenharia da Petrobras e na Gestão do Conhecimento da Engenharia da Petrobras. Professor de pós-graduação lato sensu na UERJ e Estácio. Professor Tutor, Tutor-orientador e Mentor na Graduação Tecnológica da FGV. Ex-professor de pós-graduação lato sensu da UVA e IDHGE. Ex-professor de graduação em Engenharia de Produção da UERJ e da UVA. Ex-Consultor e Educador do Sebrae e Senac. Atuou como Líder de Projetos na Shell Brasil, participando do Projeto de Reorganização Estratégica na América Latina. Como Consultor da A.T.Kearney trabalhou junto a grandes clientes como Bradesco Seguros e Toledo do Brasil. Atuou como Gerente de Engenharia Industrial da Planta Gráfica da Souza Cruz.

ANTÔNIO ZANIN

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (1992) e mestrado em Contabilidade E Finanças pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2003). Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2014). Cursando Pós-Doutorado na Universidade do Minho (Portugal), com o tema: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS. Coordenou o Curso de Graduação de Ciências Contábeis da UNOCHAPECÓ no período de fevereiro de 2008 a janeiro de 2012. Exerceu o cargo de Vice-Reitor de Administração na UNOCHAPECÓ no período de fevereiro 2012 a janeiro de 2016. Coordenou o Mestrado acadêmico de Ciências Contábeis e Administração no período de maio de 2015 a fevereiro de 2017. Atualmente é Coordenador e professor do Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária Regional de Chapecó (UNOCHAPECÓ), atuando na disciplina Teoria de Custos e Controladoria. Atua em cursos de Especialização, disciplinas Custos e Formação do Preço de Venda; Gestão Estratégica de Custos; Controladoria; Auditoria Fiscal e Planejamento Tributário; e Planejamento Tributário. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Análise de Custos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de custos, UEP, agronegócios, controladoria e ABC.

CAMILA MACHADO BARDINI

Graduada em Design com Ênfase em Projeto de Produtos pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC (2015). É Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Possui experiência de mercado com o desenvolvimento de projetos na área moveleira e atua na pesquisa principalmente com os temas: Economia Criativa, Ecodesign, Desenvolvimento de Produtos, Ergonomia, Desenvolvimento Socioeconômico e Desenvolvimento Sustentável.

CARLOS QUANDT

Ph.D. em Urban and Regional Planning - University Of California Los Angeles (1993). Professor titular dos Programas de Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração (PPAD) e Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão da inovação e inovatividade, gestão do conhecimento, inovação social, desenvolvimento regional, análise de redes e clusters. Editor Científico da REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia. Avaliador institucional e de cursos do INEP/MEC desde 2006, e pesquisador colaborador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Parecerista de agências de fomento, 12 periódicos e 9 eventos científicos. Tem 51 artigos citados no Google Scholar, com 874 citações (519 nos últimos 5 anos).

CAROLINA MARIA FURTADO MATOS

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI (2018), graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário UNINOVAFAPI, com certificação da Fundação Getúlio Vargas (2011). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: empresas familiares, gestão organizacional, empreendedorismo, educação empreendedora e planejamento estratégico.

CEZAR AUGUTO ROMANO

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná. É Professor Titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) onde atua desde 1979. Foi Diretor-Geral do Campus Medianeira da UTFPR (1992-1996) e Vice-Reitor da UTFPR (1996-2002). Diretor-Geral do Campus Curitiba (2014-2017), Conselheiro Eleito do Conselho Universitário (COUNI) e do Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD). É Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil (PPGEC) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) atuando nas áreas de estratégia, planejamento, gestão com foco na produtividade organizacional.

CHRISTIANE WAGNER MAINARDES KRAINER

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Paraná (1994), Mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2012), Doutoranda em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2017), MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor colaborador de Engenharia Civil da Universidade Federal do Paraná e pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Atua nos seguintes temas de pesquisa: supply chain, logística, gestão integrada da produção, relacionamento interorganizacional, gestão da construção com foco na produtividade organizacional e gestão do conhecimento.

DALTON ANGELO DA CONCEIÇÃO

Dalton Angelo da Conceição é graduado em Engenharia de Produção Automotiva pela Faculdade de Engenharia de Resende e pós graduado em Gerenciamento de projetos pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Atua como Engenheiro de desenvolvimento do produto em uma montadora de veículos comerciais. Sendo responsável pelo desenvolvimento de veículos vocacionais tanto no Brasil quanto no exterior. Atua de forma a adequar o produto às necessidades do cliente com foco em otimização de componentes e processos.

DANIEL DE FILIPPO BARBOSA

Possui graduação em Engenharia de Produção pela UNIVERSO (Jul/15). Possui diversas experiências na área administrativa e atualmente trabalha como Bombeiro Militar no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. É autor do artigo "Estudo do Planejamento Estratégico na Industrialização de Juiz de Fora - Aplicação da Análise SWOT".

DAYANA ELIZABETH WERDERITS SILVA

Mestre em Tecnologia Ambiental pela Universidade Federal Fluminense - Campus Volta Redonda (2017). Possui graduação em Engenharia de Produção com ênfase em Qualidade Química pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2013). Atualmente é Técnico Universitário II da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Tem experiência nas áreas de Administração Pública, Ciências Ambientais, Educação e Engenharia de Produção. Integrante do grupo de pesquisa GASA (Grupo de Análise de Sistemas Agroindustriais) na Universidade Federal Fluminense, com experiência em estudos relacionadas à Segurança Alimentar e Desperdício de Alimentos.

DENILSON PEREIRA DA SILVA

Graduação em Administração pela Universidade Federal do Piauí – UFPI (2005). Pós-Graduação, com título de Especialista em Administração Pública pela Universidade Federal do Piauí – UFPI (2007). Mestre em Administração de Empresas na Universidade de Fortaleza – UNIFOR (20117). Doutorando em Educação na Universidade Federal do Piauí. Professor do Departamento de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI.

ERNANE ROSA MARTINS

Doutorado em andamento em Ciência da Informação com ênfase em Sistemas, Tecnologias e Gestão da Informação, na Universidade Fernando Pessoa, em Porto/Portugal. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela PUC-Goiás, possui Pós-Graduação em Tecnologia em Gestão da Informação pela Anhanguera (2009), Graduação em Ciência da Computação pela Anhanguera (2006) e Graduação em Sistemas de Informação pela Uni Evangélica (2009) , Atualmente é Professor de Informática II no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás - IFG (campus Luziânia) ministrando disciplinas nas áreas de Engenharia de Software, Desenvolvimento de Sistemas, Linguagens de Programação, Banco de Dados e Gestão em Tecnologia da Informação.

FELIPE TEIXEIRA

Graduação em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2011). Especialização em Gestão da construção civil pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2013). Mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR (2017), linha de pesquisa: Sistemas de Produção, projeto: Gestão e Organização da Construção.

FERNANDA MATOS DE MOURA ALMEIDA

Graduada em Ciências Contábeis - Faculdades Integradas de Caratinga (2004), Especialista em Estratégia Empresarial pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (2006) e Mestre em Ciências Contábeis pela FUCEPE. É professora das Faculdades Doctum para os cursos de graduação e pós-graduação, Coordenou o Curso de Ciências Contábeis na Doctum Lúna e Faculdade de Ciência e Educação do Caparaó - FACEC. Tem experiência com NDE e CPA, é avaliadora do Prêmio Excelência Acadêmica da FUCEPE, e dos congressos SEGET e CASI. Foi sócia de escritório de contabilidade por 06 anos, Delegada do Conselho Regional de Contabilidade-ES por 04 anos, Agente de Orientação Empresarial do SEBRAE-ES por 02 anos. É Contadora concursada na Prefeitura Municipal de Ibatiba - novembro de 2012. Perita do juízo 2016. É Avaliadora de Cursos Superiores (SINAES/INEP/MEC) - 2018.

FERNANDO PASSO ROCHA

Fernando é bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina e em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Piauí. Atualmente é funcionário público. Possui experiência profissional e pesquisa em melhoria e desenvolvimento de processos e sistemas industriais com atuação em empresas do Piauí e do Canadá.

FRANCISCO DE ASSIS DA SILVA LOPES JUNIOR

Bacharel em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG (2017). Trabalha com consultoria Administrativa para pequenas e médias empresas, atuando na área da tecnologia da informação, focado na automação comercial e desenvolvimento de software.

GERTRUDES DANDOLINI

Mestre(1997) e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000), e licenciada em Matemática pela Universidade Federal de Santa Catarina (1992). Foi professora da Universidade Federal de Pelotas entre 2003 e 2007, onde foi coordenadora do curso de Matemática e do curso de Matemática na modalidade a distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) até 2011. Atualmente, é Professora Titular da Universidade Federal de Santa Catarina do Departamento de Engenharia do Conhecimento, um dos líderes do Grupo de Pesquisa IGTI e do ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. É professora do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de inovação. Desenvolve pesquisa principalmente com Front End da Inovação, Inteligência para Inovação, Gestão de Inovação, Inovação Social e Universidade Corporativa.

IGOR GEORGE BORGES DRUDI

Bacharel em Design, pós graduado em Design Experiencial pela UFSC e mestrando em Desenvolvimento Socioeconômico pela UNESC. Facilitador de processos criativos e de inovação como o Service Design, Design Thinking e o Lego Serious Play, além de entusiasta do métodos ágeis. É também docente em graduações e pós graduações em instituições como Unesc, Senac, Unicesumar, Univali e Estácio. Ministra cursos livres em diversas ambientes como Perestroika, Mergo e Hub Escola. Palestrou em eventos de diversos portes, como o TEDx, SDN Talks e TheDevConf.

ILIANNETE BARBOSA VIEIRA

Graduada em Administração pelas Faculdades Unificadas de Iúna - 2016. Especialista em Gestão Pública e Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia São Francisco (FATESF) - 2017. Atuou como recepcionista, atendente e auxiliar de secretaria escolar. Atua na área de Recursos Humanos da SEDU.

IVISSON TASSO

Mestrando em tecnologia de alimentos pela UTFPR, graduado em Engenharia de Alimentos pela Unicentro e Técnico em Alimentos pelo CEFET-PR. Com conhecimentos na parte produtiva, de qualidade (implantação, revisão e treinamentos), desenvolvimento de produtos, otimização de linha, dentre outros. Atuação profissional nos setores produtivos de congelados (pão de queijo, polenta, cookies e churros), misturas em pó para o preparo de alimentos, café torrado e moído e edulcorantes.

JEFFERSON AUGUSTO KRAINER

Doutorando em Engenharia Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2017), Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Paraná (2013), possui Bacharelado em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1995). Professor colaborador da Universidade Estadual do Paraná nos cursos de Ciências Sociais e pesquisador da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Atua nos seguintes temas de pesquisa: construção civil, supply chain, logística, gestão integrada da produção, relacionamento interorganizacional, gestão da construção com foco na produtividade organizacional e gestão do conhecimento.

JÔNATHAS CHRISTIAN DOS SANTOS GONÇALVES

Graduado em Engenharia de Agronegócios na Universidade Federal Fluminense. Desde junho de 2015, se dedica a pesquisa no grupo GASA (Grupo de Análise de Sistemas Agroindustriais) na Universidade Federal Fluminense, acompanhando e participando das discussões acadêmicas do grupo, onde tem iniciado atividades relacionadas à Segurança Alimentar (Food Security). Entre junho de 2013 a dezembro de 2014 foi bolsista do programa Ciência sem Fronteiras, fomentado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), onde realizou graduação sanduíche na La Trobe University, Melbourne, Austrália.

JOSÉ PAULO ALVES FUSCO

Orientador de doutorado. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1977), mestrado em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo (1993), doutorado em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo (1996), desenvolveu projeto de pesquisa no exterior em SCM-Supply Chain Management pela UMIST School of Management (Manchester-UK, 2000), livre-docente em Logística e Cadeias de Fornecimentos pela Universidade de São Paulo (2002). Atualmente é Professor Adjunto Livre Docente da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Tem experiência e é autor/organizador de vários livros na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Administração da Cadeia de Fornecimentos, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, supply chain, redes de empresas, estratégia de operações e gestão de operações.

LAIS DAL PUPPO FERRANDIN

Graduação em andamento em Ciências Econômicas. Pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó, UNOCHAPECO, Brasil.

LIDIANE DA SILVA MARQUES

Graduada em Direito pela Universidade Federal Fluminense (2006), Pós-Graduada em Gestão de Contratos pela AVM (2014), Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2016). Servidora Pública do Ministério da Saúde, Facilitadora da Escola Nacional de Administração Pública e na Escola de Administração Fazendária na área de Licitações e Contratos Administrativos.

LUANA ARAÚJO MATOS

Graduada em Administração de Empresa (2007) com Pós-Graduação em Gestão Empresarial (2010). Participante em projeto de pesquisas pelo Cnpq. Mestre em Administração (2012) pela Universidade de Fortaleza UNIFOR - CE. Participante de avaliação de artigos científicos como parecerista. Trabalha com ensino de pós-graduação em gestão pública pela Universidade Estadual do Piauí(2014). Iniciou o Doutorado em Administração, em 2016 na Universidade de Fortaleza - UNIFOR-CE.

MARCO ANTONIO CONEJERO

Atua em projetos e pesquisas em governança e estratégia para MPE's, empresas familiares, cooperativas, associações empresariais, arranjos produtivos locais (APLs), clusters e regiões geográficas (IGs). É economista, mestre em administração de organizações pela FEA-RP/USP e doutor em administração pela FEA/USP. Foi pesquisador-visitante da Howard University, em Washington DC, EUA, em 2006, e da Universidad de Buenos Aires, Argentina, em 2009. Atualmente é professor adjunto do Departamento de Administração e Administração Pública (VAD), do Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS), da Universidade Federal Fluminense (UFF), Campus Atterrado em Volta Redonda - RJ, e faz parte do corpo docente do Mestrado Profissional em Administração do PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração).

MARCO ANTÔNIO GARCIA MONTEIRO

Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - Campus - Sinop - MT - Área: Administração; Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antonio Carlos (2008), Especializações em Implementação e Gestão da Educação a Distância pela UFF(2013) e Administração Hospitalar pela Universidade Ribeirão Preto (2000), Graduação em Administração pela Universidade Federal de São João Del-Rei (1996) e Formação Pedagógica Licenciatura em Matemática pelo IFET- Rio Pomba 2010

MARIANA F. DE SOUZA ALVES

Possui Mestrado em Administração - PUC-PR (2013), MBA em Gestão Empresarial - ISAE-FGV (2008), Especialização em Negócios Internacionais - FAE BUSINESS SCHOOL (2007). Graduação em Administração - FAE BUSINESS SCHOOL (2005), Possui vivência de mais de 10 anos em empresa multinacional na área de Logística, Supply Chain e Comércio Exterior. Possui vasta experiência em logística empresarial, planejamento de demanda, gestão de materiais e da produção, custos logísticos, transportes e modais e cadeia de abastecimento. Atualmente é professora de disciplinas correlatas nas Faculdades Opet e na Faculdade da Indústria. Leciona para os cursos de Bacharelado em Administração e Contábeis bem como para os cursos de Tecnologia em Logística, RH e Processos Gerenciais. Atua também como

membro do Conselho dos Cursos de Administração e de Logística na Faculdade da Indústria. É também membro do NDE (Núcleo Docente Estruturante) do curso de Bacharelado em Administração das Faculdades Opet. É também participante ativa do Grupo de Pesquisa em Gestão do Conhecimento e da Inovação (GCI2) da PUC-PR. Atua ainda como revisora técnica-pedagógica de itens do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

MARISE SCHADECK

Possui graduação em LETRAS pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (1988), graduação em Administração pela Universidade Paulista (2014), especialista em Língua espanhola, Gestão de Pessoas e Gestão Ambiental. É mestra em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2014). Atua como consultora do SENAI- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Tem experiência na área de Letras, com ênfase em idiomas, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, cultura, gestão do terceiro setor, gestão ambiental, gestão de pessoas, espanhol, marketing, economia, cultura organizacional, segurança do trabalho, língua portuguesa e linguística. Coordenadora do MBA: Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e legislação. Atualmente é professora no INCADE, Posadas-Argentina, e no ISLV. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem – GEPOG- Unijui-RS.

MELISSA WATANABE

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Paraná (1996), Ciências Econômicas pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2016), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001) e doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009). Atualmente é professora permanente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Atual coordenadora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico.(2017-2020), Coordenadora do Núcleo de Inovação Tecnológica NIT/UNESC desde 2014. Líder do Grupo de Pesquisa em Inovação, Educação e Empreendedorismo Social (GIEES/UNESC), membro do Grupo de Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD/UNESC) e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Produção Agropecuária e Desenvolvimento (GEPPAD/UNESC). Participa como líder do projeto ?Clube Nossa Horta? vinculado ao Programa de Inovação nos pequenos negócios (edital SEBRAE 01/2016), membro do projeto de pesquisa Universal Inovação social na oferta de cursos de educação profissional e tecnológica voltados à inclusão produtiva de jovens no âmbito do PRONATEC na região do extremo sul catarinense e do projeto O processo de adaptação estratégica no desenvolvimento da agricultura familiar no extremo sul de Santa Catarina e no litoral norte do Rio Grande do Sul?. Líder do projeto de extensão Ação multidisciplinar: empreendedorismo social e apoio a regularização legal para a captação de recursos da Casa Guido de Criciúma/SC? e membro do projeto de extensão ?Inclusão produtiva de pessoas com deficiência: caminhos para a mitigação das barreiras da educação e da acessibilidade urbana? pertencente ao Programa Diversidades, Inclusão e Direitos Humanos - DIDH, fomento do Ministério da Saúde. Pertencente a Linha de Pesquisa trabalho e organizações do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da UNESC. Membro do conselho editorial da Editora Unesc EdiUnesc. Filiada à Sociedade de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). Faz parte como membro técnica do Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Urussanga, e membro do Comitê Municipal de Desenvolvimento Econômico de Criciúma, Santa Catarina. Recebeu captação de recursos pelo SEBRAE (edital SEBRAE 01/2016) e DIDH (edital 69/2017 ? PROPEX) e fomentos institucionais em PIBICs, FUMDES e projetos de extensão. Orientadora de mestrado, de iniciação científica e de graduação. Professora Patronesse em 2014/1 do Curso de Tecnologia em Recursos Humanos e em 2017/2 Professora Homenageada do Curso de Ciências Econômicas, Orientadora do Segundo lugar de TCC em Administração da UNESC, 2017/1. Orientadora premiada em primeiro lugar - categoria comunicação oral-pesquisa na IV Semana de Ciência

e Tecnologia/UNESC em 2013 e primeiro lugar - categoria comunicação oral-pesquisa na VII Semana de Ciência e Tecnologia/UNESC em 2015. Tem experiência na área de Administração, Economia, atuando principalmente nos seguintes temas: bioenergia, agronegócio, uso da terra, gestão de recursos hídricos, estratégia, desenvolvimento regional, empreendedorismo, empreendedorismo social, inovação, Triple Helix, inovação social, terceiro setor. ResearcherID n. R-9114-2017, ORCID n. 0000-0003-2205-6235. Página do grupo de pesquisa no facebook: <https://www.facebook.com/Grupo-de-Pesquisa-em-Inovação-Educação-e-Empreendedorismo-Social-903521179739342/>

MÔNICA MOTA TASSIGNY

Graduação em Educação (1986), Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (1994), doutorado em Sócio-Economie du développement - Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales (2002) e Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2002). Atualmente é professor titular da Universidade de Fortaleza, do Prog. Pós-graduação em Direito Constitucional. Pesquisas e publicações nas áreas: educação, cultura, cidadania, sustentabilidade, inclusão, comunicação, ensino e pesquisa, formação humana, trabalho e ética. Membro titular da Academia Metropolitana de Letras de Fortaleza.

NARÃ VIEIRA VETTER

Graduado em engenharia de produção automotiva pela Faculdade de Engenharia de Resende e pós graduado em Gerenciamento de projetos pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Atua como engenheiro de desenvolvimento do produto em uma montadora de veículos comerciais. Sendo responsável pelo sistema de freios de caminhões e ônibus passou por diversos projetos tanto no Brasil quanto no exterior. Trabalha de maneira global trazendo e implementando tecnologias de automação, conectividade e eletrificação para veículos do presente e do futuro nas estradas e cidades do Brasil.

NICOLE ALBIZU PIASKOWY

Possui graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Positivo, especialista em Construções Sustentáveis pela UTFPR (2014), Mestre em Engenharia Civil pela UTFPR (2017) com enfoque no conforto do usuário, e Master em Arquitetura de Interiores e Iluminação pelo IPOG (2018).

ORESTES ALARCON

Graduado em Engenharia Metalúrgica pela Universidade Federal Fluminense (1972), mestre e doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (1985 e 1988). Atualmente é professor da Universidade Federal de Santa Catarina, no Departamento de Engenharia Mecânica e Materiais e dos Cursos de Pós-graduação em Ciência e Engenharia de Materiais e Engenharia Civil da UFSC. Desenvolve pesquisa na área de Materiais Cerâmicos e Materiais Metálicos, particularmente, nas áreas de processos de fabricação e propriedades físicas e mecânicas. Atua na área de Gestão da Inovação junto ao Centro Cerâmico do Brasil e ao setor de Máquinas e Equipamentos junto a ABIMAQ. É vice-presidente do Centro Cerâmico do Brasil – CCB - e coordenador da Rede Centros de Inovação em Manufatura e Bens de Capital junto ao MCT/FINEP/ABIMAQ, e de projeto de pesquisa e desenvolvimento de manufatura junto ao programa BRAGECRIM.

REGINA FERREIRA DA ROCHA

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Tecnóloga em Processamento de Dados (UNESP - Bauru), licenciada pelo Instituto Americano de Lins da Igreja Metodista e pós-graduada em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de São Carlos. É docente na Faculdade de Tecnologia de Garça, nos cursos de graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e em Gestão Empresarial. Focos de interesse: Sistemas de informação, redes de empresas, inovação e gestão do conhecimento.

ROBERT ALEXANDRE DE ÁVILA

Possui Técnico em Automação Industrial pelo SENAI (Dez/08), graduação em Engenharia de Produção pela UNIVERSO (Dez/15) e MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV (Mar/18). É autor de diversos artigos relacionados à Engenharia de Produção. Desenvolve, atualmente, a pesquisa "Atributos de Satisfação e Qualidade no Curso de Engenharia de Produção" em parceria com os alunos do NUDEP - Núcleo Universo de Desenvolvimento Profissional da faculdade UNIVERSO.

ROBERTA RIBEIRO GARCIA

Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Graduada em Administração também pela UNIVALI (2016). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, tendo atuado durante 4 (quatro) anos no setor financeiro de empresas de pequeno porte. Realiza pesquisas com temas como: Imigração, políticas públicas, cultura e clima organizacional e mercado de trabalho.

ROSELENE COURAS DEL VECCHIO DA PONTE

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Controladoria e Finanças. Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professora da Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

SABRINA KELLEN DOS SANTOS VIEIRA

Estudante de Sistemas de Informação no Instituto Federal de Goiás.

SADY MAZZIONI

Doutor em Ciências Contábeis e Administração (2015) e mestre em Ciências Contábeis (2005) pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Especialista em Controladoria e Finanças (1999), Docência na Educação Superior (2009), Gestão e Liderança Universitária (2010) e MBA em Normas Internacionais de Contabilidade (2012). Bacharel em Ciências Contábeis (1993). Exerceu diversos cargos de gestão universitária: Vice-Reitor de Administração, Diretor da Área de Ciências Sociais Aplicadas, Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração, Coordenador do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. Atualmente é professor titular C, atuando no Mestrado em Ciências Contábeis e Administração da Unochapecó, na graduação e na especialização. Possui experiência na área da Contabilidade, Administração e gestão universitária, atuando principalmente nos seguintes temas: responsabilidade social corporativa, controladoria, contabilidade para usuários externos e metodologia da pesquisa. Atua como avaliador de artigos para diversos periódicos nacionais.

SUZANA BACK

Bacharel em Desenho Industrial com habilitação em Projeto de Produto e Programação Visual pela UDESC (2002), Mestre em Engenharia de Produção (2008) e Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais (2016) pela UFSC, desenvolvendo sua pesquisa em parceria com a Universidade Autônoma de Barcelona (Espanha). Atualmente, é professora do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Concórdia, atuando nas áreas de Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos.

TAYNARA BARROS MOREIRA

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Piauí – UFPI (2017), cursando MBA em Gestão da Qualidade e Engenharia de Produção. Atualmente trabalha no setor da Indústria de Móveis de Aço como supervisora da qualidade, atuando na área de gestão e controle da qualidade. Publicou artigos na área da manutenção, qualidade e gestão estratégica em periódicos nacionais.

TAYNARA MARIANO FERNANDES

Graduada em Administração pelas Faculdades Unificadas de Iúna - 2016. Especialista em Gestão Pública na Faculdade de Tecnologia São Francisco (FATESF) - 2017. Domínio básico de inglês. Vivência em ambiente de escritório adquirida por dois estágios, no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), e Banco do Brasil S/A. Atualmente é auxiliar administrativo em uma loja de vestuário de multimarcas.

TEUCLE MANNARELLI FILHO

Administrador de Empresas e Geólogo pela USP, Pós Graduado, Mestrado pela Universidade da Extremadura-Espanha, Professor Universitário de Economia e Administração Financeira na Graduação e Pós Graduação desde 1988, Mestrando Profissional na UNESP-Jaboticabal e empresário do agronegócio

THIAGO DE OLIVEIRA RIBEIRO

Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense-UFF (2017). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense-UFF (2012). Exerce o cargo de Engenheiro-Área do quadro de Servidores Técnicos Administrativos do Escritório Técnico da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, com atuação no gerenciamento de obras públicas da construção civil.

TIAGO F.DE CAMARGO

Professor em Contabilidade e Engenharia Econômica na UCEFF Faculdades 2017/1 Mestre em Contabilidade e Administração -Unochapecó; 2014/2 - Graduado em Ciências Contábeis, pela Universidade Federal de Rio Grande - FURG; 2013/1 - Contador, aprovado exame Suficiência - CFC; 2012/2015 - Corretor de Seguros Pleno - Funenseg ; 10 anos de experiência na área Comercial, vendas internas e externas; Gerencial, Administrativa com treinamento de equipes; Atuou na Logística em transportes Rodoviário

VICTOR HUGO DE OLIVEIRA PEREIRA

Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense-UFF (2017). Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense-UFF (2013). Exerce o cargo de Engenheiro do quadro de Servidores da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, Coordenadoria Geral de Obras – CGO, com atuação no gerenciamento de obras públicas da construção civil.

VINICIUS DE LIMA E SILVA MARTINS

Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2016), Pós-Graduado em "Pregão Eletrônico" (2013) e em "Formação de Gestores de Contratos" (2017) pela AVM. Servidor Federal do Ministério da Saúde, atualmente na função de Subsecretário de Auditoria Interna da Secretaria Municipal de Controle Interno da Prefeitura de São Gonçalo/RJ, professor da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Administração Fazendária (ESAF) e de outras instituições públicas e privadas.

VIVIANA DA SILVA PEREIRA

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia. Contadora.

WAINER DA SILVEIRA E SILVA

Professor Titular da Universidade Federal Fluminense-UFF com ingresso em 1984. Leciona cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado, tendo como principal linha de pesquisa a área de Gestão em Engenharia Elétrica e Civil. Possui o título de PhD. em Engenharia Elétrica pela Vanderbilt University-EUA (1983). Mestre em Engenharia Elétrica pelo Instituto Militar de Engenharia - IME (1978). Especialista em Novas Tecnologias pelo Massachusetts Institute of Technology - MIT (1983), e também em Altos Estudos em Política e Estratégia pela Escola Superior de Guerra - ESG (1995).

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7042-001-5



9 788570 420015