

Dusan Schreiber
[Organizador]

INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR
Universidade Feevale

INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Dusan Schreiber

[Organizador]



Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil

2012

PRESIDENTE DA ASPEUR
Argemi Machado de Oliveira

REITOR DA UNIVERSIDADE FEEVALE
Ramon Fernando da Cunha

PRÓ-REITORA DE ENSINO
Inajara Vargas Ramos

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E INOVAÇÃO
João Alcione Sganderla Figueiredo

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO
Alexandre Zeni

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS
Gladis Luisa Baptista

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Inajara Vargas Ramos

EDITORA FEEVALE
Celso Eduardo Stark
Daiane Thomé scariot

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO ELETRÔNICA
Daiane Thomé Scariot

REVISÃO TEXTUAL
A Revisão textual é de responsabilidade dos autores e orientadores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade Feevale, RS, Brasil
Bibliotecária responsável: Elena da Costa Plümer – CRB 10/1349

Inovação e desenvolvimento organizacional [recurso eletrônico] / Dusan Schreiber
[Organizador]. – Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012.
544 p. ; il.

Modo de acesso: World Wide Web
<www.feevale.br/editora >
Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-7717-147-7

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Inovação. I. Schreiber, Dusan

CDU 658.012.27

© **Editores Feevale** – Os textos assinados, tanto no que diz respeito à linguagem como ao conteúdo, são de inteira responsabilidade dos autores e não expressam, necessariamente, a opinião da Universidade Feevale. É permitido citar parte dos textos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei n.º 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Universidade Feevale

Campus I: Av. Dr. Maurício Cardoso, 510 – CEP 93510-250 – Hamburgo Velho – Novo Hamburgo – RS
Campus II: ERS 239, 2755 – CEP 93352-000 – Vila Nova – Novo Hamburgo – RS
Fone: (51) 3586.8800 – Homepage: www.feevale.br

CONGRESSO DE
ADMINISTRAÇÃO
Inovação e Desenvolvimento Organizacional
14 E 15 DE JUNHO

APRESENTAÇÃO

Esse congresso tem entre as suas finalidades a discussão e atualização em nível internacional da temática do desenvolvimento organizacional, tendo como base a inovação. Tem como objetivo criar um espaço de reflexão sobre o desenvolvimento organizacional e a inovação, visando promover o enriquecimento do capital intelectual dos participantes, o fortalecimento das relações entre o meio científico e o empresarial e intensificar a internacionalização da pesquisa, por meio de compartilhamento do conhecimento e de práticas de inovação.

PROGRAMAÇÃO

14/06/2012, quinta-feira

14h às 17h – Grupos de Trabalho

17h - Coffee

19h30 às 22h – Palestra de Abertura

Palestrantes:

Internacional: Prof. Dr^a. Valéria Arza – CENIT - Centro de Investigaciones para la Transformación / Argentina

Nacional: Prof. Dr. Cleber Prodanov – Secretário Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação

15/06/2012, sexta-feira

14h às 17h – Grupos de Trabalho

17h - Coffee

19h30 às 22h – Palestra de Encerramento

Palestrantes:

Internacional: Prof. Dr. Cláudio Rama – Universidad de Negócijs de Uruguay

Nacional: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dr. Igor Reszka Pinheiro – Pesquisador

COMISSÃO

Dusan Schreiber (Coordenador)

COMISSÃO ORGANIZADORA

Daniel Pedro Puffal

Mary Sandra Guerra Ashton

Margarete Panerai Araújo

Vânia Gisele Bessi

Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

SUMÁRIO

A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SUBJETIVAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS NO VAREJO.....	11
AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING: O TRADE MARKETING EM ANÁLISE	37
ANÁLISE COMPREENSIVA DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS INOVADORAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	53
ANÁLISE DE GESTÃO AMBIENTAL EM UMA INDÚSTRIA DE MALHAS NA SERRA GAÚCHA.....	80
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A GERAÇÃO Y.....	100
COMUNICAÇÃO SÓCIO EMPRESARIAL NA GESTÃO AMBIENTAL E A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS.....	112
CONSÓRCIO PRODUTIVO PARA A CACHAÇA ARTESANAL – UMA OPORTUNIDADE DE GERAÇÃO DE RENDA.....	126

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM EMPRESAS
INCUBADAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL..... 144

CULTURA PARTICIPATIVA E POLÍTICAS PÚBLICAS:
REFLEXIVIDADE DA AÇÃO SOCIAL PARA
O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL..... 172

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO
NA ATIVIDADE PÚBLICA: USO DO CUSTO
DE OPORTUNIDADE..... 188

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO COMO
FORMA DE EVIDENCIAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL INTERNA: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS 201

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO, ORÇAMENTÁRIO
E ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: O MAPA
ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO CULTURAL
DE FLORIANÓPOLIS..... 219

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO
NA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR METALOMECÂNICO
DO COREDE NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL 238

FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO
DO CONSUMIDOR FEMININO NA COMPRA
DO PRIMEIRO AUTOMÓVEL..... 265

GERENTE INTERMEDIÁRIO, RELEVÂNCIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESTUDO DE CASO JUNTO A UM HOSPITAL DO RIO GRANDE DO SUL	289
GESTÃO DE RECURSOS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS A PARTIR DAS TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS VINCULADAS	316
GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NA INOVAÇÃO – ESTUDO DE CASO DA AICSUL	330
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM DIRECIONAMENTO DE PESQUISA NA ABORDAGEM DOS RECURSOS.....	346
INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E TRADICIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA E PUBLICIDADE.....	374
INTERFACES CONCEITUAIS: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	398
PORTO DO RIO GRANDE E SUAS AÇÕES NA ÁREA AMBIENTAL.....	415
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E O SISTEMA STAGE-GATE	436

PROCESSOS DE INOVAÇÃO: PROPOSTA DE UM MODELO HÍBRIDO DE INOVAÇÃO FECHADA.....	459
RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS E AS NORMAS IFRS.....	481
STORYTELLING: CONTANDO NOVAS HISTÓRIAS NO MARKETING	507
UMA AVALIAÇÃO DA COOPERAÇÃO NO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS	520

A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SUBJETIVAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS NO VAREJO

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Professor e Pesquisador em Administração

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Professor e Pesquisador em Administração

Prof^a. Dr^a. Vânia Gisele Bessi

Professora e Pesquisadora em Administração

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

Professor e Pesquisador em Administração

RESUMO

As reduzidas barreiras de entrada fazem do comércio varejista a escolha preferencial para a maioria dos empreendedores iniciar seu próprio negócio. No entanto a maioria deles carece tanto de conhecimento específico no segmento escolhido como de técnicas de gestão. O governo, através de suas autarquias, agências de apoio e bancos oficiais, tem ofertado condições favoráveis para a capacitação do setor, porém a maioria dos programas falha na implementação dos preceitos “in loco”. O presente artigo procura analisar, por meio do caso empírico da empresa ALFA, estabelecimento varejista de materiais para construção civil do sul do país, a influência de variáveis subjetivas no processo decisório que visa definir critérios para gerenciar os custos e alinhar com a formação do preço de venda. A presente pesquisa foi realizada através de estratégia de pesquisa de estudo de caso único e método de pesquisa-ação e os resultados demonstram a necessidade de ampliar a percepção do pesquisador sobre o ambiente organizacional e atentar para os aspectos de cunho qualitativo.

Palavras-chave: Custos. Varejo. Subjetividade.

INTRODUÇÃO

O comércio varejista, notadamente de porte micro e pequeno, vem representando, cada vez mais, a porta de entrada no mercado, da maioria dos empreendedores, independente de cor, raça, sexo ou nacionalidade (GEM, 2007). Tanto os empreendedores por necessidade como por oportunidade têm optado por esta alternativa de negócio por apresentar reduzidas barreiras de entrada, dentre as quais se destacam o capital, conhecimento, tecnologia embarcada ou redes de relacionamento (SEBRAE, 2009).

Considerado como um dos principais indicadores de “temperatura” da atividade econômica, o comércio varejista tem recebido apoio, estímulos e incentivo de principais setores do governo, tanto de esfera federal, estadual e municipal (IBGE, 2009; IPEA, 2009; SEBRAE, 2009). Organizado e representado politicamente por entidades constituídas para defender seus interesses junto aos três poderes (executivo, legislativo e judiciário) através de sindicatos patronais, câmaras de diretores lojistas, federações e confederações, além do Serviço de Aprendizagem Nacional do Comércio (SENAC), os números do setor do varejo confirmam a relevância para a economia nacional. Dentre os principais destacam-se o volume de receitas e geração de emprego e renda, com quase 48 bilhões de reais de vendas no ano 2007, e de empregos, com quase 6,4 milhões de pessoas empregadas no setor, em dezembro do mesmo ano (IBGE, 2007).

No entanto a mesma organização não se verifica em rotina de gestão nos estabelecimentos do varejo, principalmente de micro e pequeno porte, apesar de inúmeros programas de capacitação ofertados por entidades representativas, de aprendizagem e de apoio à micro e pequenas empresas. A respectiva oferta vai desde programas de organização com o foco estruturante como planejamento empresarial, qualidade total, gestão de pessoas, estoques, atendimento a clientes até, é claro, o registro sistemático e organizado de recursos financeiros que transitam pelo estabelecimento comercial. Isso sem mencionar cursos voltados para capacitar o empreendedor a realizar o processo mais reflexivo de análise dos dados quantitativos com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão e, assim, promover o efetivo gerenciamento organizacional, visando a manutenção ou aprimoramento do resultado econômico.

Considerando-se que os respectivos programas ocorrem e com a participação efetiva surge, destarte, o inevitável questionamento do que acontece que muito pouco do conteúdo repassado é incorporado à prática gerencial das empresas comerciais, notadamente das de micro e de pequeno porte. Quais seriam as razões para o insucesso? O método, o conteúdo, os empreendedores? Ou, ainda, será que as condições internas das organizações não estariam colaborando para a implementação de melhorias de gestão?

Neste sentido, com o objetivo de contribuir para o debate, o presente artigo apresenta relato decorrente de uma pesquisa, realizada através da estratégia de estudo de caso único e empregando o método de pesquisa-ação, realizada por um dos autores, em um estabelecimento de comércio varejista de pequeno porte, da região metropolitana de Porto Alegre. O objetivo original da pesquisa referia-se à implantação de um sistema de custos e conseqüente consolidação do processo de formação do preço de venda. O referido processo apresentou dificuldades, as quais foram interpretadas, à luz de vertentes teóricas seminais, como de base subjetiva e de cunho cultural, das referidas organizações.

Para tornar a leitura mais fluida e coerente, a estrutura do artigo será iniciada pela apresentação da fundamentação teórica sobre a estrutura do comércio varejista incluindo nuances e especificidades que caracterizam o referido setor, incluindo o embasamento relativo a custos e formação do preço de venda no varejo. Na seqüência será feita uma revisão de literatura concernente ao processo de tomada de decisão, subjetividade dentro das organizações e aspectos de cultura organizacional. Seguem então comentários sobre a escolha da estratégia de pesquisa e do método empregado, acompanhado de caracterização das empresas estudadas. Análise dos resultados, considerações finais e referências finalizam o presente trabalho.

O autor acredita que o relato, como as reflexões suscitadas pela experiência, podem auxiliar aos acadêmicos e profissionais da área de custos, no sentido de expandir os horizontes perceptivos, atentando para sutilezas que podem influenciar de forma relevante o trabalho técnico de implantação de sistemas de custos nas organizações.

REFLEXÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA

Com quase 1,34 milhões de estabelecimentos espalhados por todo Brasil, em final de 2007 (IBGE, 2007), o comércio varejista não é apenas representativo economicamente, sob o ponto de vista de geração de renda e de empregos, como também simboliza a oportunidade ímpar de realização de sonhos para a maioria dos brasileiros de se tornarem empresários. Este ingresso relativamente facilitado no segmento de varejo pode ser aferido, de forma simplificada, com base na comparação com o número de estabelecimentos industriais existentes no país no mesmo período temporal, de 164 mil empresas, ou ainda, com o número de estabelecimentos de comércio atacadista, de 110 mil (IBGE, 2007).

Diferentemente do que ocorre no segmento industrial, com investimento relevante em bens de capital, conhecimento técnico específico, sistemas logísticos, comunicação, canais de distribuição, entre outros, ou com o setor comercial atacadista, de alto nível de competência na gestão de estoques e comprometimento de capital de giro, o comércio varejista apresenta relativa facilidade de entrada. De forma geral, com baixo nível de exigência de capital em termos de alocação em investimento fixo (móveis e utensílios, infra-estrutura, informática, etc.) e de capital de giro (estoque de mercadorias para revenda – de ampla variedade e pouca quantidade unitária por categoria), o segmento se torna atraente principalmente para as pessoas que se encontram à margem do mercado formal de trabalho (GEM, 2007; SEBRAE, 2009). O mesmo pode se constatar também em empresas de determinados serviços, como de limpeza, portaria, entre outros.

Naturalmente que a descrição visa retratar a realidade da maioria das micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista, não sendo considerados os estabelecimentos que tem por objeto a comercialização de produtos que exigem conhecimento técnico específico, seja durante o processo de sua comercialização, seja na etapa do atendimento pós-venda (PARENTE, 2000; GODOY, 2005; SAIANI, 2006). Dependendo do produto ou exigências previstas em lei, o segmento do comércio varejista passa a apresentar restrições similares ao setor industrial e do comércio atacadista, ou seja, de barreiras, que podem ser representadas por

conhecimento específico, patentes, registros junto a determinadas autarquias ou até mesmo de capital, na forma de comprovação de capacidade financeira.

No entanto, como regra geral, pode se considerar que o segmento de comércio varejista representa, de fato, a porta de entrada para o empreendedor de baixa renda e até de classe média, os quais, normalmente não possuem qualquer tipo de preparação prévia, nem de linha de produtos escolhido para a comercialização e tampouco de gestão comercial (inclusive de custos e precificação). Imbuído de muita coragem e determinação, freqüentemente em decorrência de falta de alternativas, principalmente no caso do empreendedor por necessidade (GEM, 2007; SEBRAE, 2009), o investimento empresarial representa muitas vezes mais uma aposta do que investimento propriamente dito, o qual deveria sempre vir fundamentado no processo de planejamento e respaldado em dados e informações do segmento escolhido (LEVY e WEITZ, 2000; SEBRAE, 2009).

Percebendo esta realidade uma série de entidades governamentais, serviços autônomos e instituições representativas incorporaram dentro de seus objetivos a realização de programas de capacitação de empreendedores visando introduzir práticas empresariais no setor do comércio varejista. Desde a década de setenta do século passado uma grande variedade de diferentes produtos de capacitação passou a ser ofertada, a valores simbólicos ou até totalmente subsidiados (SEBRAE, 2009; BACEN, 2009). Dentre deles muitos focados na capacitação em gestão de custos, recursos financeiros e de formação de preços.

Apesar de todo esforço é notório e facilmente perceptível que os treinamentos, capacitações, cursos e até consultorias customizadas não tem conseguido reverter o quadro de amadorismo e empirismo que domina as práticas de gestores dos estabelecimentos comerciais no varejo (PARENTE, 2000; LEVY e WEITZ, 2000; GODOY, 2005; SAIANI, 2006). As fórmulas simplificadas e o reducionismo da complexidade da realidade do mercado têm prevalecido, fazendo com que sejam adotadas as taxas de marcação definidas aleatoriamente ou por consenso, ou, ainda, através da divisão da média aritmética simples de valores praticados no mercado pelo custo de aquisição.

Como resultado do absoluto desconhecimento de margens reais praticadas percebe-se que o gestor do comércio varejista entrega o futuro do seu negócio

à sorte. Procura “acertar” na escolha de mercadorias de rápido giro, que podem facultar a capitalização da empresa por meio da diferença entre os prazos médios de realização de valores de entrada e saída, compensando, muitas vezes até o custo de eventual desconto de títulos de crédito. Além disso, o empreendedor conta, muitas vezes, com a disponibilidade de linhas de crédito com custo reduzido, pela rede de bancos oficiais credenciados junto a governo federal e estadual; resultado da ação política organizada da categoria.

Entretanto as relativas “facilidades” ou “sorte” não se sustentam frente à gestão planejada e competente, baseada em fatos, preferencialmente quantificados, que possam facultar a definição e estabelecimento de metas e objetivos, periodicidade temporal de sua realização e, principalmente, verificação e controle. Os autores como Weitz (2000), Grazziotin e Tasca (2000), Las Casas (2000), Godoy (2005) e Saiani (2006) destacaram como pontos mais relevantes do comércio varejista a localização, mix adequado de mercadorias, logística, propaganda e publicidade, programação visual interna e externa, política de preços e prazos de financiamento, além de relacionamento com os *stakeholders*, dentre eles os fornecedores e colaboradores.

Em todos os aspectos citados a seleção adequada e pertinente, baseada em processo de planejamento previamente elaborado e estruturado possibilita ao empresário uma substancial redução tanto no montante de investimento inicial como na manutenção da operação em si. Por esse motivo recomenda-se a utilização de métricas quantitativas que possam facultar o controle tanto de processos internos como do desempenho global da operação. É visível e notória, desta forma, a importância de sistemas de custeio da atividade do comércio varejista. Por essa razão na seção a seguir o tema será abordado com maior detalhamento.

PROPOSIÇÕES DE SISTEMAS DE CUSTOS ESTRUTURANTES DO COMÉRCIO VAREJISTA

Apesar de uma extensa tipologia que pode ser atribuída ao setor do comércio varejista, normalmente decorrente da tipificação do público-alvo, o que implica decisões de localização, determinação do mix de produtos, além da caracterização

destes, em termos de marca e alusão ao atributo de utilidade esperada, é possível definir a sua estrutura básica. É ela que será objeto do investimento a ser suportado pelo empreendedor em termos de recursos financeiros e que gerará diferentes níveis de fluxo de ingressos e de desembolsos ao longo de sua operação (WEITZ, 2000; GRAZZIOTIN e TASCA, 2000; LAS CASAS, 2000; PARENTE, 2000; GODOY, 2005; SAIANI, 2006).

Esta estrutura básica consiste de ponto comercial, cuja seleção deve ser alinhada com a estratégia da operação (loja de rua, no shopping center, galeria, sala comercial, etc), não necessariamente própria (sob o ponto de vista de prioridade é recomendável o aluguel, para evitar a alocação de recursos financeiros em itens que não geram receita *per se*), infra-estrutura e estoque (WEITZ, 2000; LAS CASAS, 2000; GODOY, 2005; SAIANI, 2006). Não foi mencionado o capital de giro, pois se entende que a existência do mesmo está implícita e subjacente a toda operação e cujo volume deve contemplar os períodos médios de realização dos ingressos e desembolsos de determinado estabelecimento comercial. Trata-se, na sua essência, do fluxo operacional, que engloba, inclusive, a contratação de pessoas e divulgação institucional ou das mercadorias, mesmo que por períodos pré-fixados e embasados contratualmente (COGAN, 1999; LEONE, 2000; BORNIA, 2002; MARTINS, 2006).

Sob a infra-estrutura entende-se todo o investimento em móveis e utensílios, tanto da área de atendimento, como na área de suporte, informatização e programação visual, tanto interna como externa. Já o estoque refere-se à aplicação de recursos em mercadorias para a revenda, em quantidade suficiente a cobrir o período de comercialização até a sua reposição, que compreende o período de colocação de pedido junto ao fornecedor, produção e transporte até o estabelecimento comercial. Para o cálculo do volume do estoque inicial de cada mercadoria se sugere a coleta das informações descritas e conseqüente determinação de ponto de pedido, sendo que o prazo de comercialização será inicialmente estimado e mais adiante, já durante a operação, objeto de correção, mediante dados históricos coletados e tratados (NAKAGAWA, 1993; COGAN, 1999; LEONE, 2000; BORNIA, 2002; MEGLIORINI, 2006; MARTINS, 2006).

O investimento inicial em imobilizado e estoque inicial implicará, em si, desembolsos *a posteriori*, decorrente da necessidade de manutenção do imobilizado,

seja por desgaste ou por obsolescência, da mesma forma como o estoque de mercadorias, que deverá ser repostado em decorrência do volume comercializado e entregue a clientes. No entanto constata-se em paralelo o fluxo contínuo de desembolsos vinculado ao esforço empreendido para tornar a operação bem sucedida, através da contratação de pessoas, de todos os itens que garantem a sua vinculação, como pagamento de salários, comissões e o próprio pró-labore dos sócios à frente da empresa, além do esforço de comunicação institucional, marketing e propaganda (LAS CASAS, 2000; LEONE, 2000; BORNIA, 2002; MEGLIORINI, 2006; MARTINS, 2006).

Naturalmente que todos os desembolsos constituídos devem ser devidamente recuperados ao longo da operação, através da margem de contribuição que deve integrar os preços de venda cobrados do cliente por ocasião de sua comercialização (NAKAGAWA, 1993; COGAN, 1999; BORNIA, 2002; MEGLIORINI, 2006). Esta constatação não representa nenhuma novidade, a qual fica ao encargo da complexidade desta tarefa que é objeto de debates e polêmicas, tanto em meio acadêmico como corporativo. A referida complexidade não se traduz na dificuldade de realização de cálculos da margem de contribuição e, isto sim, na definição de critérios que devem nortear o processo de cálculo e de alocação de margens de contribuição individuais para cada mercadoria comercializada, ou o agrupamento destas em famílias ou linhas.

A literatura que versa sobre o assunto é vasta e em muitos pontos reflete consenso entre os autores, sugerindo que a possível dificuldade pode advir de sua aplicação em campo. Entretanto, ao mesmo tempo em que os autores concordam em abordagens como o cálculo de custos de aquisição e de tratamento de valores decorrentes de impostos como ICMS e IPI, além de custos de frete no cálculo do preço de venda, é possível verificar divergências em outros aspectos. Dentre elas destaca-se a questão de caracterização de valores e sua classificação em fixos e variáveis, além de formas de apurar os mesmos, que pode ser a série histórica ou estimativa, ou ainda, baseada em metas e objetivos organizacionais (NAKAGAWA, 1993; COGAN, 1999; LEONE, 2000; BORNIA, 2002; MEGLIORINI, 2006; MARTINS, 2006).

Outra questão que suscita a polêmica refere-se à alocação de parcelas de valores de custo fixo às determinadas linhas de mercadorias, em apoio à estratégia

organizacional, visando fomentar a alavancagem de vendas de mercadorias específicas que se caracterizam por impulsionar a comercialização do mix de outros itens, alinhados ou complementares. Existem vertentes teóricas que se opõem à distribuição customizada (ou por conveniência) de custos, recomendando a adoção de critério linear de rateio, por entender que as dificuldades de apurar os valores de custos recuperados por linha, por ocasião da realização, não compensam a referida flexibilidade (NAKAGAWA, 1993; COGAN, 1999; LAS CASAS, 2000; BORNIA, 2002; MEGLIORINI, 2006; MARTINS, 2006).

O rateio de valores de custo fixo com base em série histórica de vendas, de um determinado período temporal (ou períodos – no caso de vendas sazonais) estratificado por linha de mercadorias em curva ABC ou ainda pelo sistema de interposição de curvas de elasticidade da demanda também são alternativas que encontram adeptos tanto no meio acadêmico como corporativo. A referida composição pode apresentar duas variações principais, a saber, em unidades comercializadas ou em valor, sendo necessário o cálculo de valores médios, em virtude de descontos comerciais praticados ao longo do respectivo período em análise (NAKAGAWA, 1995; COGAN, 2000; SILVESTRE, 2002).

Enfim, cada um dos critérios de rateio de custos apresentará uma gama de diferentes valores a serem utilizados no processo de formação de preços ao consumidor, refletindo-se diretamente em maior ou menor competitividade organizacional. Destarte pode se concluir que cada um dos critérios adotados apresenta vantagens e desvantagens que devem ser considerados pelo gestor no processo decisório que visa definir a forma de cálculo de custos e de formação do preço de venda ao consumidor. Por esse motivo na seção a seguir serão apresentadas bases conceituais que versam sobre como ocorre o processo de tomada de decisão. Nem sempre a objetividade impera.

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Concebido originalmente como um processo de etapas sequenciais que visa construir a solução mais adequada para um determinado problema, o conceito do processo decisório evoluiu gradativamente em termos de complexidade e

abrangência em consequência do reconhecimento da influência das variáveis subjetivas sobre o decisor no ambiente organizacional. Do esforço empreendido pelos pesquisadores, no início do século passado, para mapear, identificar e padronizar as variáveis objetivas e fatores percebidos como centrais no processo de tomada de decisão, por meio de ferramentas tecnológicas mais ou menos avançadas, em cada período temporal, a subjetividade manifestada no processo decisório exigiu um redirecionamento de foco de pesquisa e mudança do processo de análise.

Trull (1966) constata que o processo decisório é tratado na literatura tradicional como uma sequência de etapas multifatoriais que visa solucionar um determinado problema condicionado a um conjunto de restrições. Dentro deste conceito se presume que as organizações se fundamentam em comportamento racional para conceber as soluções específicas e que o conhecimento dos fatores intervenientes (tanto internos como externos) é conhecido ou é passível de ser assimilado. Esta abordagem permite o entendimento de que é possível estruturar o processo decisório com auxílio de ferramentas de informática dispensando-lhe tratamento de cunho estatístico e matemático.

Para Dean e Sharfman (1996) as restrições ambientais desempenham uma função relevante na definição de escolhas em processo decisório, reduzindo, desta forma, a importância do processo de escolha. Os processos de decisão influenciam a efetividade decisória por meio de influência das escolhas feitas em meio a um conjunto de restrições. Para que o processo decisório resulte numa escolha efetiva o mesmo deverá (i) estar orientado para o atingimento dos objetivos organizacionais; (ii) baseado sobre informações precisas e que vinculam várias alternativas aos objetivos organizacionais e (iii) estar baseado em análise e compreensão das restrições ambientais.

Dean e Sharfman (1996) destacam também o comportamento político como um aspecto do processo de decisão organizacional e que se apóia em duas premissas: (i) indivíduos nas organizações apresentam diferentes interesses tanto no âmbito funcional, hierárquico, profissional, como pessoal; (ii) indivíduos dentro das organizações tentam influenciar os resultados das decisões com o objetivo de atender seus próprios interesses e para isso se utilizam de um amplo leque de técnicas de cunho político.

Milburn e Billings (1976) define o processo decisório como um processo constituído de múltiplos estágios, nos quais devem ser inicialmente identificados os problemas e vinculados às dimensões individuais ou coletivas com conseqüente busca e identificação de alternativas e conseqüências das escolhas, finalizado com a implementação das referidas escolhas e avaliação de seus resultados com o objetivo de verificar se o problema foi eliminado. Desta forma a definição do problema é o resultado do processo social, psicológico e político. Constata-se que a tomada de decisão envolve tipos diferentes de incertezas e de riscos sendo que as diferenças de percepção tanto de incertezas como de riscos levam a diferentes processos de busca de alternativas de escolhas.

Nel, Pitt, Berthon e Prendergast (1996) argumentam que o processo decisório envolve múltiplos atores que participam de várias formas em diferentes pontos no processo. Verifica-se que existe a possibilidade de que várias áreas funcionais podem assumir posições e papéis alternativos durante o processo decisório, ficando à disposição dos tomadores de decisão para serem requisitados, dependendo da complexidade do problema e/ou de alternativas de soluções apresentadas.

Schwenk (1984) sugere que quando a incerteza do ambiente não é passível de ser minimizada pela ação organizacional, os gestores tendem a alterar a sua percepção do ambiente para que o mesmo esteja menos incerto. Por isso os gestores manifestam a preferência pela tomada de decisão com base em modelos que simplificam a realidade construída. Os decisores tendem a valorizar as informações que confirmam suas hipóteses e desqualificar as informações com teor contrário a estas hipóteses pré-formuladas.

Hitt e Tyler (1998) argumentam que como não são as organizações que tomam decisões e sim as pessoas as decisões estão condicionadas aos processos da percepção e avaliação de caráter pessoal. Entende-se que estes processos apresentam restrições decorrentes das necessidades, valores, experiências, expectativas e cognição individual de quem toma decisão. Com o objetivo de reduzir o caráter restritivo de interesses individuais as pesquisas mais recentes reforçam a necessidade de integrar os elementos normativos racionais, de controle externo e perspectivas de escolha estratégica no modelo do processo decisório. As pesquisas identificam que as variáveis que apresentam o risco de maior influência sobre a tomada decisão são a idade do tomador de decisões, seu nível

de educação formal, tempo e natureza de experiência profissional, além do nível hierárquico, complexidade cognitiva e orientação (reação) ao risco.

Harrison e Pelletier (2000) destacam também o poder como elemento inerente do processo decisório, mas afirmam que a intensidade de sua manifestação está condicionado ao contexto e situação. A decisão é interpretada como um momento dentro do processo de avaliação de alternativas para atingir um objetivo específico, sendo que as expectativas sobre um particular curso de ação impelem o tomador de decisões selecionar o curso de ação mais alinhado com os resultados esperados. Desta forma maior parte do comportamento de quem decide pode ser explicado no contexto das decisões a serem tomadas.

Bateman e Zeithaml (1989) verificam que a forma e o tipo de linguagem utilizada (os termos e palavras específicas) na apresentação das informações que subsidiam o processo decisório influencia o tomador de decisões na escolha das alternativas e na própria decisão. Constatam, também, que a interpretação e forma de percepção das experiências passadas de quem decide influencia tanto a sua percepção dos eventos no presente como as tendências futuras. Destacam, também, a relevância da influência do sentido negativo ou positivo das palavras utilizadas na apresentação de dados e informações.

Concluindo esta seção pode-se afirmar que o empreendedor ou gestor optam, frequentemente, por considerar as variáveis de caráter mais subjetivo, mas de formulação mais simples e sumária, descomplicada, mesmo que as evidências embasadoras sejam apenas a prática discursiva de atores a quem o mesmo atribui importância dentro da relação social constituída. Destarte emerge a “concretude” das variáveis culturais, objeto de revisão da seção a seguir.

A SUBJETIVIDADE E A CULTURA ORGANIZACIONAL

As realidades socialmente construídas apresentam um conjunto de características idiossincráticas, próprias, como linguagens, simbologia, significados, dados e informações, padrão de comportamento de atores atuantes, formas de interpretação de eventos sociais e organizacionais, das relações de poder, de políticas, história, metáforas, mitos, problemas, atributos, visão interna e externa, sensações e jogos (WEICK, 1995). Por esse motivo para Daft e Weick (2005)

os ambientes sociais e organizacionais precisam ser interpretados. Os atores que fazem parte do ambiente assumem o papel ativo na construção de eventos para que os mesmos adquiram sentido. Esta atuação se dá com base em seus comportamentos e atitudes, tomando posições, ignorando algumas nuances e prestando atenção a outras. A interpretação representa o processo de tradução dos eventos organizacionais, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais.

Para Buttle (1994) a comunicação representa o “locus” de processos através do qual as pessoas co-criam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte. Mais do que a mera co-orientação na direção de um conjunto comum de significados referenciais as pessoas interpretam os discursos (ações) de outros e co-ordenam suas próprias ações de acordo com o resultado desta interpretação. Este processo interpretativo e coordenado produz a realidade social dentro da qual a pessoa se encontra inserida.

Os sentidos, por sua vez, assumem suas próprias significações que não são universais ficando condicionadas às linguagens que representam a cultura, ou seja, um tipo específico de código. Este código constitui um referencial que apóia a construção (ou reconstrução) da visão e do sentido do mundo percebido. O referencial é utilizado para designar, classificar, ligar e colocar ordem no universo. O referencial também define os princípios de classificação com base nos quais a sociedade pode ser segmentada em grupos distintos e fornece esquemas de interpretação que embasam o entendimento de facilidades ou de dificuldades (VAUGHN, 1995; CLEGG, 1996; STRATI, 1998).

Com base neste entendimento é possível afirmar que o conceito de cultura é, essencialmente, semiótico, fundamentado na constatação de que o ser humano é, de certa forma, refém dos significados que ele mesmo construiu. Desta forma deduz-se que se trata de uma ciência de natureza interpretativa e não uma ciência experimental em busca de leis. A análise, portanto, consiste em escolha entre as estruturas de significação, que podem ser compreendidas como códigos estabelecidos, com o objetivo de determinar a base social e sua importância. Trata-se, muitas vezes, de enfrentar uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, muitas das quais se encontram sobrepostas ou amarradas umas às

outras. A análise cultural é intrinsecamente incompleta e, o que é pior, quanto mais profunda, menos completa (GEERTZ, 1989; HOEBEL e FROST, 2001).

Estudando o fenômeno da cultura Schein (1988) afirma que a mesma pode ser dividida em três elementos, cada um abrangendo uma série de fenômenos interdependentes. São eles: (i) preceitos compreendidos como conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais, questões formais (leis), assim como costumes, rituais, padrões e aspectos informais que são seguidos tacitamente; (ii) tecnologia, sendo entendida como conjunto de instrumentos, processos, layout, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional subsidiando a função técnica, metodológica científica, racional e operativa da organização; (iii) caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, as percepções, os sentimentos e as reações positivas ou negativas dos sujeitos organizacionais características dos comportamentos grupais.

Para Geertz (1989) e Hoebel e Frost (2001), as idéias, valores, atos e até mesmo as próprias emoções são produtos culturais, ou seja, produtos manufaturados com base em tendências, capacidades e disposições com as quais nascemos, mas, apesar disso, manufaturados. Com base neste entendimento é possível afirmar que também as relações sociais, sejam elas construídos espontaneamente (amizades), por laços de parentesco (núcleo familiar) ou em ambientes formalmente constituídos (organizações, vizinhança, clubes, etc) também são produtos culturais. Enfim, a cultura pode ser interpretada como um processo por meio do qual ocorre de forma permanente a construção e reconstrução da realidade – da vida.

MÉTODOS

Diferentemente do que ocorre em situações de pesquisa onde predominam dados e informações de caráter objetivo, preferencialmente quantitativo, com premência de organizar, categorizar, classificar e tratar os dados, com vista a viabilizar o inevitável reducionismo e conseqüente compreensão e análise dos mesmos, os casos de abordagem qualitativa exigem um tratamento diferenciado. Para começar inexitem dados precisos e situações definidas. A subjetividade contamina as evidências, discursos carecem de clareza e de objetividade.

Números e dados quantitativos são contestados sem piedade, com base em argumentos baseados na experiência empírica do sujeito, valorizando mais as redes de relações sociais e “verdades” perenizadas por meio de narrativas, em detrimento de fatos, dados, estatísticas, técnicas e análises, de cunho científico, lançando o pesquisador em terreno incerto e de alto nível de complexidade. Trata-se de dimensão subjetiva, a qual, em última análise, recorrentemente faz-se presente em processos de decisão organizacional.

Dentro deste cenário, muito bem descrito por autores de metodologia científica qualitativa como Chizzotti (2005) e Demo (2006), entre outros, faz-se mister a adoção de uma estratégia de pesquisa que contemple as variáveis subjetivas e situações que pedem análise em profundidade. A estratégia mais pertinente, segundo autores como Tull e Hawkins (1976), Bonoma (1985) e Yin (2005) é o estudo de caso.

Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão” (p. 206).

Desta forma a seleção da estratégia de pesquisa delimitou as alternativas de escolha de abordagem metodológica e de técnicas de coleta de dados, as quais, naturalmente, deveriam alinhar-se com a necessidade de abarcar a complexidade que caracteriza a dimensão subjetiva organizacional. As vertentes teóricas apontam a abordagem etnográfica como a mais pertinente, com ênfase à pesquisa-ação, em casos quando o pesquisador compartilha a mesma experiência e ambiente com os sujeitos do estudo (COSTA, 1987; BOURDIEU, CHAMBOREDON e PASSERON, 2004).

Segundo Thiollent (1997) fazer a pesquisa-ação pressupõe planejamento, observação, ação e reflexão sobre as ações do cotidiano. No entanto, diferentemente do que ocorre com outros métodos de pesquisa, que visam essencialmente apenas a compreensão, a pesquisa-ação pressupõe a consecução de mudanças, ou seja, a realização de ação. Quando se tem como objetivo a introdução de melhorias, fundamentadas em processo reflexivo, o método de pesquisa-ação é considerado como o mais adequado por oportunizar a interação em campo, além da participação dos indivíduos envolvidos no processo na construção dos resultados. Nesse sentido se destaca a importância de democratizar o acesso ao conhecimento gerado no meio acadêmico, sob pena de torná-lo estéril, desvirtuando as expectativas do papel da academia, principalmente em ciências sociais aplicadas.

A efetividade de pesquisa-ação baseia-se no processo, por meio do qual o mesmo concatena as quatro etapas que o caracterizam: (i) diagnóstico, (ii) ação, (iii) avaliação e (iv) reflexão. Durante a primeira etapa, de diagnóstico, é identificado o problema, caracterizado e classificado, à luz de vertentes teóricas epistemológicas subjacentes. É neste momento que o pesquisador procura entender de como o conhecimento é construído e qual é a posição dos sujeitos da pesquisa. Nesta etapa se faz mister o questionamento e a investigação do fenômeno em tela, o que facultará a concepção de alternativas que melhor atendem ao objetivo de construir a solução do problema (BARBIER, 2002; STRINGER, 2007).

O compartilhamento de experiências, conhecimentos, de técnicas e abordagens de problemas com características similares, entre todos os participantes, pode oferecer excelentes contribuições nesta etapa da pesquisa. Faz parte desta fase a compreensão dos objetivos e das percepções e posicionamentos individuais

de todos os envolvidos. Vale lembrar que o mesmo problema pode ser objeto de diferentes percepções e de pontos de vista, a partir do posicionamento que o sujeito ocupa no ambiente organizacional, ex. marketing, produção, vendas, contabilidade, financeiro, etc. (THIOLLENT, 1997).

Na segunda etapa da pesquisa-ação, que é constituída da ação (planejamento e implantação da mesma, é essencial que o pesquisador saiba se situar dentro do contexto de pesquisa e entenda que o papel dele é o de facilitador do processo de implantação da mudança. Para tanto ele deverá focar a conscientização e sensibilização de todos os envolvidos para a necessidade da mudança em si, independente da natureza desta, para que o processo de mudança se sustente *per se* e não dependa da intervenção do pesquisador de forma recorrente, o que estaria em desacordo com os objetivos da pesquisa-ação.

A terceira etapa, de avaliação, inclui, segundo a literatura revisada (THIOLLENT, 1997; BARBIER, 2002; STRINGER, 2007) a apreciação crítica do processo de pesquisa, com base nos resultados obtidos até aquele momento, à luz das vertentes teóricas concernentes. Vale destacar que é neste momento que é construído o quadro de indicadores de desempenho e se realiza a análise comparativa do que foi originalmente previsto na etapa do planejamento e realizado, suscitando questões que procuram elucidar os motivos de eventuais desvios. Apenas desta forma será possível passar para a última etapa do processo – a reflexão.

Durante a prática da reflexão o pesquisador e os demais participantes da pesquisa realizam a análise crítica do processo que deverá resultar em aprendizagem coletiva e aumento de repertório de soluções alternativas, além de desenhos preliminares de novos caminhos a trilhar ou, ao menos, investigar. As alternativas e os novos caminhos possíveis serão objeto de novos diagnósticos que poderão validar (ou não) a alocação de recursos organizacionais para a sua investigação (BARBIER, 2002; STRINGER, 2007).

O processo de mapeamento de custos existentes numa organização, independente de sua atividade econômica, depende de informações e de dados, que são fornecidos por pessoas que compartilham o mesmo ambiente operacional, mesmo que ocupem diferentes posições e contribuem de forma desigual ao longo do processo em questão. Destarte surge a necessidade de contribuição

de todos, com seus pontos de vista e percepções para que o pesquisador possa identificar e quantificar, caracterizar, categorizar e qualificar cada um dos valores que compõem o fluxo operacional e contribuem para a estrutura de custos, devendo se refletir, portanto, na formação do preço de venda.

Um projeto que, aparentemente, carrega traços de objetividade, materialidade e foco essencialmente quantitativo, mas que pode receber a perturbação de toda ordem, decorrente de sua vinculação com a dimensão organizacional subjetiva, de interesses pessoais e de racionalidade limitada.

A CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA ALFA

É possível afirmar que a descrição que será realizada a seguir, de um estabelecimento do comércio varejista de pequeno porte, localizado no sul do país, na região metropolitana de Porto Alegre, reflita, em linhas gerais, as características da maioria de pequenas empresas do varejo não apenas do Brasil, mas também do exterior (nota do autor, baseada na experiência pessoal). Em virtude da solicitação expressa dos empresários da organização em tela a sua razão social foi renomeada para ALFA.

ALFA se localiza numa aprazível cidade com, aproximadamente, quarenta mil habitantes, em uma região montanhosa, caracterizada por um mix de atividades econômicas, dentro das quais se destacam como as mais relevantes a fabricação de calçados e turismo. ALFA se dedica, desde ano 1997, à comercialização de amplo leque de mercadorias para a construção civil. Conta atualmente com vinte e três colaboradores e dois sócios, casal de irmãos e filhos do fundador da empresa, o qual passou aos mesmos a administração no ano 2005.

Visando a profissionalização de gestão e conseqüente ampliação da operação, os dois irmãos, que aqui chamaremos de Ana e João, que eram também estudantes de administração de uma faculdade localizada na cidade próxima, procuraram um de seus docentes para solicitar o auxílio na referida empreitada. Durante o diagnóstico prévio o docente constatou que a empresa trabalhava com mais de três mil itens, cujos preços eram calculados com base em valores praticados na média de cinco estabelecimentos que os sócios consideravam como sendo seus principais concorrentes. Em virtude do desconhecimento da estrutura de

custos a empresa definia de forma totalmente arbitrária tanto as condições para a concessão de descontos como de financiamento de vendas, sem considerar a repercussão que a subjetividade nos referidos critérios de concessão de crédito exercia sobre o fluxo de caixa.

No tocante a descontos a tomada de decisão baseava-se, comumente, sobre os níveis de estoque, sem, no entanto, verificar a historicidade de venda dos referidos itens e tampouco as margens de contribuição que os mesmos estavam proporcionando à empresa. No intuito de “não perder a venda” e “cativar o cliente” a empresa concedia, com frequência, os descontos de até 20% sobre o valor originalmente estipulado das mercadorias revendidas, desde que o volume comprado atendesse o princípio que também norteava o processo decisório que era o de “fazer girar o estoque”.

Com base na situação identificada foi realizada a segmentação dos itens segundo a margem de contribuição que os itens ofereciam em relação a preços estabelecidos com base na concorrência, deduzidos os percentuais de impostos e comissões e os custos de compra, deduzido o crédito de ICMS da mercadoria e acrescido o custo frete, já com a dedução do ICMS deste. Constatou-se que a menor margem de contribuição era de 12,17% e a máxima de 43,44%. Como a raiz quadrada das 3.122 observações (itens comercializados) passou de 55, o docente arbitrou o limite de 12 categorias, ou seja, grupos de mercadorias. Desta forma cada intervalo representou 2,61% dando origem à Tabela 1, onde foram agregadas também as informações concernentes ao ponto médio (em percentual); quantidade de itens comercializados em cada intervalo de margem de contribuição, participação (em percentual) de cada grupo de mercadorias no total de vendas, participação de cada grupo no total do estoque destinado à comercialização, além de prazos médios, de vendas e de compras.

O objetivo do trabalho visava fornecer subsídios para a tomada de decisão no tocante à definição da política comercial, estabelecimento de critérios para dar suporte à concessão de desconto comercial e de prazos de financiamento das vendas. Com base em evidências os empreendedores teriam como definir também a alocação de valores de recuperação das despesas administrativas e comerciais, por meio da multiplicação do percentual do ponto médio de cada

intervalo pela representatividade do grupo nas vendas, fazendo, por meio da regra de três a equivalência com base 100.

Ficaram evidenciados, também, os equívocos da gestão praticada, no tocante à concessão de descontos e de prazos ampliados de vendas, além de descompasso das decisões voltadas à reposição de estoques de mercadorias para a revenda. Foram sugeridas ações práticas e objetivas no tocante ao alinhamento dos critérios de compra, formação de estoques, definição do ponto de compra, cálculo de custos decorrentes da imobilização do capital de giro, além de instrução de como elaborar e utilizar na tomada de decisão o fluxo de caixa.

TABELA 1 – SEGMENTAÇÃO EM GRUPOS CONFORME AS MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO

	DE	ATÉ	PONTO MÉDIO	QTDE DE ITENS	PARTICI-PAÇÃO EM VENDAS	PARTICI-PAÇÃO EM ESTOQUE	PRAZO MÉDIO DE VENDAS	PRAZO MÉDIO DE COMPRAS
GRUPO 1	12,17%	14,78%	13,47%	23	13,89%	9,22%	41 DIAS	22 DIAS
GRUPO 2	14,78%	17,38%	16,08%	55	10,41%	11,17%	47 DIAS	32 DIAS
GRUPO 3	17,38%	19,99%	18,68%	193	15,17%	10,14%	42 DIAS	30 DIAS
GRUPO 4	19,99%	22,59%	21,29%	263	11,12%	16,22%	39 DIAS	42 DIAS
GRUPO 5	22,59%	25,20%	23,90%	389	15,31%	19,11%	35 DIAS	48 DIAS
GRUPO 6	25,20%	27,81%	26,50%	492	9,10%	5,87%	44 DIAS	41 DIAS
GRUPO 7	27,81%	30,41%	29,11%	745	7,89%	4,65%	49 DIAS	32 DIAS
GRUPO 8	30,41%	33,02%	31,71%	421	6,96%	3,27%	48 DIAS	45 DIAS
GRUPO 9	33,02%	35,62%	34,32%	314	4,73%	2,54%	36 DIAS	33 DIAS
GRUPO 10	35,62%	38,23%	36,93%	111	3,22%	6,44%	37 DIAS	36 DIAS
GRUPO 11	38,23%	40,83%	39,53%	79	1,17%	5,35%	45 DIAS	39 DIAS
GRUPO 12	40,83%	43,44%	42,14%	37	1,03%	6,02%	41 DIAS	32 DIAS
				3.122	100,00%	100,00%		

No entanto, apesar da objetividade das informações, constantes do relatório apresentado o modelo foi sujeito à artilharia de argumentos de todos os calibres, baseados, eminentemente, em discursos de subjetivação fácil, de fontes duvidosas (vizinhos, conhecidos de clubes, pinceladas de sabedoria do fundador, já aposentado, além de mitos e lendas diversas). Interesses pessoais também afloraram em meio à discussão, dando margem para a retomada de assuntos não resolvidos do passado, principalmente dos colaboradores que se ocupavam das funções de vendas. As referidas dificuldades de caráter mais subjetivo procuravam

respaldo em argumentos associadas a valores questionados (ou questionáveis), contestados, além de alegações de possível impacto negativo sobre o fluxo de caixa, reputação da empresa no mercado e processos internos.

Depois de 90 dias o docente, em virtude da orientação do trabalho de conclusão de curso de um dos sócios, retornou à empresa e constatou que as variáveis subjetivas no processo de tomada de decisão gerencial prevaleceram, preferindo se optar pela continuidade do processo de gestão concebido pelo fundador; abdicando de informações de caráter objetivo e evidências decorrentes de dados disponíveis ao gestor. A necessidade de preservar o clima organizacional interno, principalmente da área de atendimento a clientes, foi julgada mais relevante do que a gestão orientada por indicadores, em busca de preservação de margens de contribuição e da lucratividade.

Considerando-se a representatividade das empresas de micro e pequeno porte na economia nacional, em termos de geração de emprego e renda, nada desprezível, entende-se a validade desta breve análise para a compreensão deste universo que combina as duas dimensões, objetiva e subjetiva, merece a atenção e mais estudos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio varejista possui, atualmente, uma grande relevância, em termos de representatividade, na geração de empregos e renda, exigindo, desta forma, um tratamento diferenciado ao referido segmento. Como categoria politicamente organizada o setor tem conseguido obter o apoio das três esferas governamentais e possui, à sua disposição, de forma dedicada, agências de apoio, além de linhas de financiamento ofertada através da rede das instituições financeiras oficiais.

No entanto, pela relativa facilidade, traduzida por reduzidas barreiras de entrada, o segmento pode ser considerado como a porta de entrada para o empreendedor de pequeno e micro porte. Em grande parte o perfil destes empreendedores apresenta facetas que em pouco contribuem para a profissionalização do empreendimento, tais como desconhecimento prévio da atividade e tampouco de técnicas de gestão. Em virtude desta realidade muitos

programas são oferecidos para a capacitação de empreendedores, desde a instrução formal, até os cursos de curta duração.

Nem sempre, porém, a capacitação técnica é capaz de superar os obstáculos vinculados à aplicação do conhecimento adquirido em situações reais, obtendo os resultados desejados. O ambiente organizacional, muitas vezes, apresenta nuances de subjetividade, decorrentes de relações sociais, obstaculizando o processo de decisão, racional e objetivo. Interesses pessoais podem se manifestar e se opor à implementação isenta de procedimentos, regras e padrões.

O presente artigo procurou retratar as dificuldades enfrentadas pelo pesquisador no processo de concepção e implantação do sistema de custos em um estabelecimento de comércio varejista de pequeno porte, decorrente da influência de cultura organizacional constituída. Desta forma procurou ampliar a visão de pesquisadores que buscam realizar o estudo em ambiente organizacional, atentando para as variáveis subjetivas que podem constituir condições de alta complexidade, as quais o pesquisador poderá superar apenas por meio de processo reflexivo e abordagem qualitativa.

REFERÊNCIAS

BACEN – Banco Central do Brasil, 2009. **Microfinanças e Cooperativismo de Crédito**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/portalcidadao>>. Acesso em: 16 jul. 2009.

BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Brasília, DF: Líber, 2002.

BATEMAN, T. S.; ZEITHAML, C. P. The Psychological Context Of Strategic Decision: A Model And Convergent Experimental Findings. **Strategic Management Journal**; Jan/Feb 1989; 10, 1; pg. 59.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 1. ed. Porto Alegre, RS: BOOKMAN, 2002.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo: Metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2004.

BUTTLE, F. A. The co-ordinated management of meaning: A case exemplar of a new consumer research technology. **European Journal of Marketing**; 1994; 28, 8,9; pg. 76.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2005.

CLEGG, S. **Poder, linguagem e ação nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996. v. 2.

COGAN, S. **Activity-Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. 3. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 2000.

COGAN, S. **Custos e preços: formação e análise**. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade**. São Paulo, SP: Moderna, 1987.

DAFT, R.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, p. 73-86, 2005.

DEAN, J. W. J; SHARFMAN, M. P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**; Apr 1996; 39, 2; pg. 368.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. São Paulo, SP: Editora Papirus, 2006.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1989.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor, 2007. **Programa Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

GODOY, A. **Lojas: motivos que as levam ao sucesso ou ao fracasso: o manual do lojista**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.

GRAZZIOTIN, G.; TASCA, I. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. Passo Fundo, RS: do Sul, 2000.

HARRISON, E. F.; PELLETIER, M. A. The essence of management decision. **Management Decision**. London, UK: 2000. Vol. 38, Num. 7; pg. 462.

HITT, M. A.; TYLER, B. B. Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Feb 1998; 19, 2, pg. 115.

HOEBEL, E. A.; FROST, E. L. **Antropologia cultural e social**. São Paulo, SP: Cultrix, 2001.

IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada, 2009. **Indicadores**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 14 jul. 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo, SP: ATLAS, 2000.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo, SP: ATLAS, 2006.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice-Hall, 2006.

MILBURN, T. W; BILLINGS, R. S. Decision-Making Perspectives from Psychology. **The American**; Sep/Oct 1976; 20, 1; pg. 111.

NAKAGAWA, M. **ABC: custeio baseado em atividades**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

_____. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo, SP: ATLAS, 1993.

NEL, D.; PITT, L. F.; BERTHON, P.; PRENDERGAST, G. Social decision schemes and group processes: some impacts on decision making. **Journal of Managerial Psychology**. Bradford: 1996. Vol. 11, Num. 6; pg. 4.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo, SP: ATLAS, 2000.

SAIANI, E. **Loja viva: revolução no pequeno varejo brasileiro**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: SENAC Rio, 2006.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1988.

SCHWENK, C. R. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. **Strategic Management Journal (pre-1986)**; Apr-Jun 1984; 5, 2; pg. 111.

SEBRAE. Boletim estatístico das MPE. **Estudos e Pesquisas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 08 jul. 2009.

SILVESTRE, W. C. **Sistema de custos ABC: uma visão avançada para tecnologia de informação e avaliação de desempenho**. São Paulo, SP: ATLAS, 2002.

SIMON, H. A. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**. Vol. 2, N° 1, pp. 125-134 (1991).

STRATI, A. Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**; Nov 1998; 51, 11; pg. 1379.

STRINGER, E. T. **Action research**. 3th ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2007.

THIOLENT, Michel Jean-Marie. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

TRULL, S. G. Some factors involved in determining total decision success. **Management Science (pre-1986)**; Feb 1966; 12, 6; pg. B270.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VAUGHN, M. A. Organization Symbols: An Analysis of their types and functions in a reborn organization. **Management Communication Quarterly: McQ**; Nov 1995.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organization**. London, UK: Sage, 1995.

AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING: O TRADE MARKETING EM ANÁLISE

Lisiane Caroline Rodrigues Hermes
UPF - Universidade de Passo Fundo

Tarcísio Hatmann
UPF - Universidade de Passo Fundo

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a possível aplicação da noção teórica trade marketing em ações de marketing no segmento automotivo. As ações diferenciadas no canal de distribuição tornam-se cada vez mais relevantes para satisfazer e maximizar vendas, ampliando o conceito tradicional do marketing, o qual é satisfazer o consumidor final, através da aproximação do fabricante com o distribuidor, para trade marketing. Por trade marketing entende-se as ações conjuntas de promoção, publicidade e a apresentação no ponto de venda, com intuito de alavancar vendas, propiciando benefícios a fabricantes, distribuidores e consumidores finais. Os procedimentos metodológicos são de uma pesquisa descritiva, composto de revisão bibliográfica e investigação através de questionário. Finalmente os resultados indicaram a necessidade primeiramente sobre o conceito do trade marketing para então trabalhar junto com marketing e vendas.

INTRODUÇÃO

Mais importante que entender a definição de marketing é compreender que marketing deve ser visto como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, tendo em vista as necessidades latentes dos consumidores que definem

as características dos produtos e/ou serviços a serem elaborados e suas respectivas quantidades a serem ofertadas. Contudo, no ambiente de negócios as mudanças são constantes e produzem efeitos sobre o que está sendo vendido/comprado, bem como sobre como e quais as técnicas competitivas que as vendas estão sendo realizadas (KOTLER, 2009).

Uma estrutura organizacional voltada para o marketing significa que há uma busca constante em proporcionar valor para os clientes. Todo esforço mercadológico culmina em resultados de manutenção, retração ou ampliação de mercado, de acordo com a política da empresa e sua política comercial. Para atingir os resultados esperados, a gestão estratégica de marketing, em especial do composto de marketing, pressupõe esforços para satisfação dos consumidores e dos varejistas quanto à praça-distribuição (COBRA, 1986). Nesse momento ressalta-se o papel do trade marketing, onde o mesmo auxiliará no desempenho das atividades estratégicas desempenhadas na conquista do consumidor final no ponto de venda, garantindo que a empresa produtora e o varejista consigam não apenas expor seus produtos, mas também manter e fazer estratégias de marketing atrativas despertando o interesse de compra (MOTTA *et al*, 2008).

O termo trade marketing faz referência a um conceito nascido nos anos oitenta, onde o termo passou a referir a interação das funções do departamento de vendas e marketing voltados para estreitar as relações comerciais com distribuidores. Trade marketing é uma filosofia voltada para os canais de venda, com o objetivo de solidificar a relação entre fabricante e distribuidores, e atender com excelência os consumidores finais (ARBACHE *et al*, 2011). O trade marketing considera cada cliente como um mercado e a aplicação dos seus elementos de seu composto são utilizados para aumentar a participação, bem como a lucratividade, em cada cliente individualmente. Este modelo de interação do mercado fundamenta-se no trade marketing por este atuar na união da necessidade do consumidor, com a mecânica do intermediário e a oferta do seu produto (MOTTA *et al*, 2008).

O processo contínuo de fragmentação das mídias, somando a uma maior especialização dos canais de venda, criou um cenário de competição acirrada, no qual as empresas lutam pela sua participação de mercado, dia a dia. Neste cenário, ainda é fundamental desenvolver marcas fortes que estabeleçam condições de enfrentamento da concorrência, despertem o interesse dos canais

de venda pela sua comercialização e, o mais importante, o *share* de preferência dos seus consumidores alvo (ARBACHE *et al*, 2011).

No cenário das concessionárias de automóveis percebe-se que as mesmas buscam novas alternativas de distribuição para os clientes finais, uma vez que existe a forte presença das ações de marketing no ponto de venda. No entanto, muitas das redes de varejo, em especial concessionárias, ainda não trabalham as questões da distribuição como uma estratégia para maximizar vendas, deixando passar em branco um instrumento de vendas bastante importante. Esse modelo de distribuição, planejado, estudado e direcionado está sendo fundamentado na figura do trade marketing (ARBACHE *et al*, 2011).

O objetivo geral do estudo foi identificar se as ações nos canais de distribuição da concessionária estão sob a ótica do marketing com interface no trade marketing. Prevendo ações futuras de interação entre distribuidor, varejista e consumidor final.

O estudo aborda aspectos sobre as ações de marketing utilizadas pela empresa que operam pela satisfação do cliente final incluindo neste processo distribuidor, varejista e que vem de encontro com ações de trade marketing.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica buscou salientar a importância da construção de relações entre fabricantes e canais de distribuição, pelo entendimento de relação entre estes, salientando a importância de estabelecer uma estrutura do marketing através de vendas, que pode ser efetivamente trabalhada pelo trade marketing.

TRADE MARKETING: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICA COM O CONCEITO

Até a década de 1980, os varejistas foram considerados elos secundários na cadeia de abastecimento ao consumidor e as grandes indústrias de bens e consumo detinham o poder de barganha suficiente para selecionar quais varejistas comercializariam seus produtos e de que forma isso deveria ser feito. Nas últimas duas décadas, os varejistas passaram por intensas modificações, dentre as quais se destaca a consolidação de redes e a internacionalização. (MOTTA *et al*,

2008). Essa inversão de forças gerou como resultado um novo paradigma que levaram as empresas a buscarem como solução para esta “crise” surgindo o conceito de trade marketing. Os primeiros departamentos de trade marketing foram organizados na Europa a partir da década de 1980. Já no Brasil, pesquisas apontam que a partir da década de 1990 surgiram os primeiros departamentos de trade marketing nas indústrias. (MOTTA *et al*, 2008).

Para Davies, a partir da análise feita pelo trade marketing sobre os hábitos e preferências dos consumidores é que os canais de distribuição serão orientados para melhor se adequar às preferências do mercado-alvo (1993). Trade marketing trabalha no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da empresa à dinâmica dos canais de distribuição escolhidos, com o foco de atender de melhor maneira e de forma mais que gere maior rentabilidade aos clientes e, por seu intermédio, os consumidores. A adequação do composto de marketing é adequada à realidade de cada canal de distribuição (Motta *et al*, 2008).

A decisão de ver o varejista como um cliente e não como um canal de distribuição representa uma mudança significativa na orientação de negócios do fabricante (DAVIES, 1993). Seguindo nessa visão, o mesmo autor aborda sobre tradicionais ações de marketing onde estas se concentravam em consumidor final (*pull*) e as ações de vendas nos clientes (*push*) Para as empresas que possuem o trade consagram-se as competências chaves deste profissional: capacidade de construir relacionamentos a longo prazo, a habilidade de apresentação e trabalho em equipe, compreensão do varejo como negócio e entender as motivações dos compradores (MOTTA,et al, 2008).

Trade marketing busca investigar e discutir o investimento das relações entre fabricantes e canais de vendas, por meio do entendimento da relação entre as marcas, pontos de venda e consumidores, a fim de adaptar os produtos, a logística, as políticas e as estratégias de marketing das propostas pelas marcas, de maneira a conquistar o consumidor final no ponto de venda, vindo ao encontro do princípio do marketing o de satisfazer, da melhor maneira possível, as necessidades de canais comerciais específicos e de clientes estratégicos (ARBACHE *et al*, 2011).

A orientação de Albrecht;Bradford está voltada para que as estratégias do varejo e do serviço estejam voltadas para a formação das informações demográficas

e psicológicas obtidas através da busca do conhecimento dos seus clientes e tem dois objetivos: o compromisso real da empresa em prestar o serviço (foco interno) e a promessa de prestar o serviço (foco externo). A partir deste conhecimento dos clientes é que a empresa formará um modelo administrativo para formar futuras decisões da empresa (1992). Nesse sentido, Kotler sugere que as empresas dependem de relacionamentos sólidos com uma poderosa rede de distribuição (2009). De encontro com essa orientação, Kotler afirma que essa função de trade marketing não é totalmente nova uma vez que a organizações já reconhecem a importância dos seus principais clientes, estes por sua vez representam uma alta participação no faturamento, à novidade está na forma como este atendimento está sendo realizado: com ações mais técnicas e objetivos específicos de participação e rentabilidade por cliente (KOTLER, 2009).

A tarefa de reconhecer quem é seu cliente foco, personalizar um canal de conversa com este, até então estava a cargo do gerente de marketing. Essa tarefa requer dedicação e objetivo, podendo a partir da implantação do trade, ficar sob responsabilidade deste. E assim, a partir da análise feita pelo trade marketing sobre os hábitos e preferências dos consumidores é que os canais de distribuição serão orientados para melhor se adequar às preferências do mercado-alvo. Complementando essa idéia, Motta referencia que o trade marketing trabalha no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da empresa à dinâmica dos canais de distribuição escolhidos, com o foco de atender de melhor maneira e de forma que gere maior rentabilidade aos clientes e, por seu intermédio, os consumidores. A adequação do composto de marketing é adequada à realidade de cada canal de distribuição (2008).

Em seu conceito genérico o trade marketing opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e operação da companhia, a dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e através do seu trabalho, os consumidores. A estratégia de canal necessita ser coerente com os objetivos e estratégias de marketing, de forma que os produtos sejam disponibilizados de forma efetiva aos consumidores (MOTTA *et al*, 2008). Trade marketing deve atuar nas rotinas de planejamento, execução e controle das atividades de marketing no ponto de venda (ARBACHE *et al*, 2011).

Ao olharmos para o modelo tradicional de formação das áreas de marketing e vendas, temos basicamente duas estruturas que atuam boa parte do tempo de forma distinta. De um lado a área de marketing, com a responsabilidade de administrar as marcas por meio de criação, adaptação e gerenciamento de um portfólio de produtos ou serviços mais competitivos que os concorrentes e que estabeleçam uma relação duradoura com os seus consumidores. E por outro lado, a área comercial, voltada para a relação com canais de vendas de forma a obter espaços e vantagens comerciais que permitam além de preços, prazos e descontos comerciais competitivos, ampliar a visibilidade, junto aos consumidores. Dessa forma a necessidade de se criar um novo modelo de trabalho que estabeleça uma ponte entre as áreas de marketing e vendas, por meio do trade marketing (ARBACHE *et al*, 2011).

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E MARKETING

Em muitos segmentos de negócios, para que um profissional de qualquer área possa desempenhar bem suas funções cotidianas deve ter conhecimentos básicos de planejamento, execução e controle de operações de distribuição pelo motivo da sua importância e abrangência (ARBACHE *et al*, 2011). Continuando a ideia do autor, o mesmo complementa dizendo que em empresas onde as atividades de marketing e distribuição são administradas em áreas distintas, percebe-se a necessidade do envolvimento e de um apropriado vocabulário para que exista um entendimento entre estes departamentos. Então dessa maneira, considera-se imprescindível que o profissional responsável pelo departamento de marketing de uma empresa conheça como funciona a distribuição, bem como o profissional responsável pelos canais de distribuição conheça as estratégias adotadas para a obtenção de novos clientes.

A proliferação de marcas e produtos leva muitas indústrias a competirem em categorias saturadas, com crescimento baixo e em algumas situações com economias desfavoráveis. O momento atual é animador e ao mesmo tempo desafiador para os gerentes responsáveis pela entrega de serviços e produtos. A velocidade da entrega tornou-se um fator importante na estratégia competitiva. Os clientes estão exigindo maior conveniência e esperando que os serviços e

produtos sejam entregues onde e quando eles o desejam (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Em sua composição os canais de distribuição são formados por fluxos que interagem entre si, e ainda, nestes fluxos constatam-se comportamentos diferentes. Os fluxos de marketing nos canais de distribuição podem ser: de produtos (propriedade e posse física), de promoção (comunicação de marketing); de negociação e informações (ROSENBLOOM, 2002). Complementando, sob o ponto de vista da estratégia e gestão de canal, descreve-se:

- a) Fluxo de produtos: a maioria das atividades que envolvem esse fluxo de produtos está na maioria das vezes relacionadas à distribuição física ou logística. A importância desse fluxo está relacionada a quantidades, conveniência, tempo e variedade;
- b) Fluxo de promoção: nos canais de marketing considera-se que os fluxos de promoção conseguem assumir algumas formas diferenciadas, incluindo força de vendas externa ou venda pessoal, publicidade e propaganda, promoção de vendas (salienta-se aqui as ações de trade marketing para o varejo);
- c) Fluxo de negociação: negociações entre os canais sempre que estes estão em andamento;
- d) Fluxo de Informações: as informações surgem entre todos os possíveis envolvidos no canal. Os varejistas compartilham informações com seus fornecedores sobre as tendências e padrões de venda por meio eletrônico, trocando dados e contatos de rotina com a equipe de vendas do fabricante-distribuidor. Essas informações são fundamentais na otimização dos fluxos dos canais, influenciando principalmente na redução de estoques e nas previsões de vendas.

Esta disponibilidade de local e produtos através do marketing atendendo não somente na necessidade de produto e serviços, também está relacionada com disponibilidade de tempo, local e forma que aquisição do bem. Pode-se considerar que esta presença junto ao consumidor final é realizada por meio dos canais de distribuição (KOTLER, 2009).

Para as empresas a distribuição entre suas diferentes estratégias de canais torna crucial para a própria sobrevivência no mercado. No entendimento de Dias, o canal é responsável pela movimentação de materiais e produtos, através da utilização de equipamentos, mão-de-obra e instalações, de tal forma que o consumidor tenha acesso ao produto ou serviço a tempo e a hora necessários, ao menor custo possível para as instituições envolvidas nesse fluxo (1993).

Por isso, Las Casas (2007) pressupõem que a decisão sobre os canais de distribuição depende muito do nível de profissional disponível no mercado vários canais são possíveis em serviços e é comum a venda direta na distribuição. Alguns dos canais disponíveis são:

Fornecedor > consumidor ou usuário industrial

Fornecedor > corretor/ agente/vendedor > consumidor ou usuário industrial

Fornecedor > corretor/agente/vendedor > clientes/usuário industrial

Fornecedor > representante/corretor/vendedor > usuário industrial

Fornecedor > representante > cliente/usuário industrial

Existe um conjunto de novas exigências geradas pela evolução do consumidor do varejo e também da indústria que fornece para este varejo. Em alguns casos o canal de distribuição está composto apenas pelo fabricante que comercializa diretamente para os clientes. Em outros canais, constituídos pelo fabricante e um ou mais revendedores, os revendedores lidam com algumas funções de distribuição (CHURCHILL; PETER, 2000).

A colocação de produtos em estabelecimentos apropriados nem sempre é tarefa fácil, exigindo às vezes reformulações até mesmo na estratégia geral de marketing. Um produto criado para determinado público, sofisticado, por exemplo, pode exigir um canal de distribuição seletivo, e o sucesso da escolha da estratégia de distribuição dependerá da cooperação dos intermediários envolvidos (LAS CASAS, 2009).

Em suma, conhecer os diferentes fatores de motivação dos consumidores em relação ao canal – ponto de venda *versus* os produtos – será fundamental na determinação da estratégia de indústrias e pontos de venda para maximizar sua atratividade e diferenciação com público-alvo.

O VAREJO COMO CANAL DE VENDA

O ambiente de negócios, em foco, automóveis, está bastante concorrido, não somente pela presença de outras concessionárias, mas também com relação com a indústria e o varejo. O exercício do varejo inclui todas as atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal e familiar (KOTLER, 2009). Os bens de consumo são distribuídos pelos varejistas, intermediários que servem de elo entre os produtores e os consumidores e conseguem tornar mais eficientes as trocas entre ambos. Os varejistas proporcionam benefícios tanto aos fornecedores quanto aos compradores, ou seja, na adição de valor na cadeia que vai dos produtores aos consumidores (CHURCHILL; PETER, 2000).

Uma abordagem entre fabricante e varejista mostra que existem forças impactantes sobre com qual lado estão mais centradas as forças, em uma visão primária o primeiro ainda considera-se o mais forte, porém perdendo forças com o passar do tempo. A situação está se revertendo, aumentando o poder da rede varejista (DAVIES, 1993). Para isso os autores Churchill;Peter descrevem que o marketing do varejo, diferente do marketing tradicional, tem como seu principal diferencial a maneira com o qual se comunica com o consumidor, em sua maioria, descrevendo pouco sobre os produtos em si, preocupando-se principalmente em destacar uma ocasional oferta, marca ou preço promocional (2000).

Ainda seguindo a idéia de Churchill;Peter, a gestão do varejo é independente da indústria e dos fornecedores e os varejistas têm seus próprios objetivos de mercado e de imagem junto ao consumidor alvo. Sua forma de gerenciamento dos recursos está fortemente centrada nos estoques e no seu giro, uma vez que seu capital está fortemente concentrado nos mesmos. Esta necessidade de estar girando rapidamente o capital faz com que a visão de curto prazo seja dominante no varejo (2000).

No Brasil, com o aumento de competitividade em meados da década de 90, as relações de mercado entre fornecedores, clientes e consumidores finais passam por uma transformação. Essas mudanças alteram incisivamente os modelos de gestão que já estabelecidos, as demandas e o comportamento de compra dos consumidores e inevitavelmente na própria forma de gestão de marketing e vendas das empresas (GRÖNROOS, 1995). Uma empresa produtora é capaz de

conquistar seu lugar definitivo junto aos varejistas através de suas ações: grande volume de produção e assim redução de preços. Mas enquanto isso, as outras empresas do mesmo ramo resolvem adotar a mesma ação e então acontece um abastecimento excessivo. Para isso torna-se necessário que a empresa procure um diferencial de forma que o consumidor final identifique o seu produto e não apenas o produto genérico de qualquer outro produtor (DAVIES, 1993).

Enfatizando sobre a venda de carros e nesse sentido embora varejista e fabricantes busquem o mesmo objetivo, conquistar o consumidor final, e nessa negociação dependam um do outro, tanto um lado como o outro buscam aperfeiçoar seus ganhos individuais, estabelecendo assim uma situação de conflito nas suas relações. Em se tratando do mercado brasileiro de automóveis este fechou o primeiro semestre do ano com números consideráveis, a ponto de forçarem a revisão para cima do aumento total previsto para 2011, revelou a Fenabrave (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores). A Fenabrave considera que o mercado de venda de automóveis do Rio Grande do Sul nos meses de janeiro a julho deste ano, este teve um crescimento de 11,7% somando 116.688 unidades — em relação ao mesmo período do ano passado. Fazendo referência ao mercado do Rio Grande do Sul, o crescimento gaúcho ficou acima da média nacional, de 8,15%.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho possui assume características de uma pesquisa descritiva, ampliando o estudo empírico, considerando este um estudo inicial com foco em concessionária possibilitando futuras pesquisas. Malhotra (2001) afirma que a pesquisa descritiva é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. O planejamento é bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1991).

Em profundidade o estudo centrou-se sobre a temática do conceito de trade marketing com interface ao marketing levando para o caminho do entendimento sobre as ações praticadas nos canais de distribuição. A investigação foi realizada em uma Concessionária de Veículos na cidade de Passo Fundo, no Estado do

Rio Grande do Sul. A empresa estudada está inserida no mercado há mais de 15 anos. Foram relevantes para a investigação as opiniões do Gerente Geral e Gerente de Vendas, sendo que os mesmos é que concentram as responsabilidades de marketing da concessionária.

O método caracterizou-se pelo instrumento questionário estruturado, por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência, diretamente aos funcionários da empresa em questão. A técnica de investigação teve como objetivo o conhecimento sobre opiniões, expectativas, relatos. Foi aplicado o questionário em uma amostra de 40 funcionários de um total de 70 colaboradores entre consultores de vendas, gestores e demais funcionários responderam ao questionário. Considerando que este número de entrevistados refere-se a mais de 50% do total de colaboradores, podendo ser considerado como maioria.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização da pesquisa para este estudo deteve-se unicamente na em uma concessionária de automóveis na cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Atualmente são setenta colaboradores que compõe a estrutura da empresa, que atua no segmento há mais de quinze anos. A equipe funcional é constituída pela maioria com grau de instrução superior incompleto e que atua na empresa há mais de dois anos.

Com relação ao portfólio e linha de produtos/serviços que a concessionária oferece as respostas para o *portfólio* de produtos sugerem que o *mix* de produtos está adequado para o tamanho e perfil da concessionária. Salienta-se que na concessionária o *mix* de produtos não é decidido localmente, e sim, pela própria fábrica. E então, para esta decisão, a empresa trabalha de maneira que o diferencial está no ponto de venda.

Em termos de mercado e competitividade, constatou-se que os principais concorrentes são empresas concessionárias das marcas mais conhecidas no mercado brasileiro de automóveis e que estão instaladas em Passo Fundo. Entre as marcas mais citadas ficaram: Ford, Fiat, Peugeot, Kia, Renault. Além das concessionárias foram lembradas também como fortes concorrentes em prestação

de serviços às oficinas especializadas em determinadas marcas, lojas de seminovos onde as mesmas oferecem os serviços de oficina e também a venda de peças.

Na referência sobre o departamento de marketing e a quem estava subordinada as funções e marketing e quais suas responsabilidades. Constatou-se que as ações de marketing são concentradas na gerência. A figura da gerência é responsável pela comunicação, pelas ações locais, porém não tem autonomia para trabalhar o *mix* de produtos, mas tem autonomia para mexer no ponto de venda. Dentre as inúmeras vantagens do trade marketing a de maior destaque é a possibilidade de aumento de rentabilidade que proporcionará maior troca de informações estratégicas ente o canal de vendas, a distribuição, indústria e prestação de serviços. Uma vez implantado um profissional de trade marketing na Concessionária, o mesmo poderá auxiliar com relação ao *mix* de produtos, bem como centrar estudos no comportamento do consumidor, em suas motivações e irá procurar adequar o ponto de venda com ações que evidenciem essas motivações, potencializando as vendas (MOTTA *et al*, 2008).

Quanto ao conhecimento, à aplicação e existência do profissional de trade marketing na Concessionária, por unanimidade todas as respostas com relação ao conhecimento sobre o que é trade marketing foram negativas. Nenhum dos colaboradores que respondeu ao questionário souberam definir *trade marketing*. Não souberam afirmar se existe esse departamento no fornecedor. Diante de tal resultado percebe-se que ao questionar as empresas sobre trade marketing, na maior parte das vezes, o entendimento irá girar em torno do marketing como um todo. E isto, realmente, aconteceu neste estudo de caso, a expressão trade marketing ainda não é reconhecida pela empresa e seus colaboradores. Em razão disso, existe um entendimento simplista sobre o que é o conceito de trade marketing, reduzindo-o a uma atividade de estratégia marketing (MOTTA *et al*, 2008).

Indústrias e varejo têm um objetivo em comum: a conquista da preferência do consumidor. Porém, sem um estudo mais aprofundado que permita adaptar as estratégias de marketing e vendas por meio de diferentes canais de comercialização, haverá uma enorme dificuldade para se balizar as necessidades em torno dos investimentos necessários à construção de um plano de ação direcionado para os PDVs (ARBACHE *et al*, 2011). Um departamento tradicional de marketing

normalmente não consegue ser responsável pelo total da função de marketing nas empresas que vendem serviços e varejo. Já a função de marketing inclui todos os recursos e atividades quem tem um impacto direto ou indireto sobre o estabelecimento (GRÖNROOS, 1995). A tradução das estratégias de marketing para os canais de vendas dentro de um modelo que envolve processos, rotinas e controles é marketing, na perspectiva clássica, contudo, aquelas que visam garantir a integração da área comercial à estratégia dos negócios refere-se ao trade marketing, como corroboram Arbache *et al.* (2011).

TEORIA SOBRE TRADE MARKETING NAS EMPRESAS	PRÁTICA DE TRADE MARKETING NA CONCESSIONÁRIA ESTUDADA
O PROFISSIONAL PRESTA AUXÍLIO NA SUGESTÃO DOS COMPONENTES DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS;	DEFINIÇÃO DE INVESTIMENTOS PROMOCIONAIS E ESCOLHAS DE MÍDIAS REALIZADAS PELO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE MARKETING DA EMPRESA;
ANÁLISE DE HÁBITOS E PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES PARA O SUCESSO DAS AÇÕES DE MARKETING;	VENDAS CENTRADAS EM UM ÚNICO PRODUTO;
ARTICULAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING, DE PROMOÇÃO, PONTO DE VENDAS E PREPARAÇÃO DOS COLABORADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÃO DE MARKETING;	DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO ATENDIMENTO JUNTO AO CLIENTE;
ESTABELECE UM MODELO DE PARCERIA ENTRE FABRICANTE, VAREJISTAS E CLIENTES.	MEDIADOR ENTRE O MIX DE PRODUTO DITADO PELA FÁBRICA A CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO MERCADO INSERIDO.

QUADRO SÍNTESE – COMPARATIVO ENTRE A TEORIA E PRÁTICA DO TRADE MARKETING.

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Diante das evidências que ampliam o conceito de marketing com a introdução da noção teórica de trade marketing, apresenta-se no Quadro 1 um comparativo entre o que diz a teoria do marketing sobre o trade marketing e o que é efetivamente praticado na concessionária estudada considerando-se trade marketing. Em resumo, o trade marketing é uma filosofia voltada para os canais de venda, com o objetivo de solidificar a relação entre fabricante e distribuidores, e entender como excelência os consumidores finais (ARBACHE *et al*, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para esse segmento automotivo o trabalho do trade marketing seria de forma criativa um plano estratégico para criar a comunicação voltada para o consumidor desse tipo de produto e um elo entre a distribuidor-fábrica. Diariamente, o assuntos serão relativos a área de marketing: produto, promoção, material de ponto de venda, comportamento de consumidor e preços; e ainda, aspectos e novas propostas de logística.

Levando em consideração que o conceito de trade marketing ainda é muito recente para as empresas e que algumas estão em início ou em fase de implantação e muitas delas ainda nem sabem o que significa. Sendo assim, mesmo não tendo uma aplicação formal a empresa estuda têm implantado ações de trade marketing embutidas nas ações do seu composto de marketing na busca por uma melhoria no seu relacionamento com clientes e prospectar novos clientes através de ações no ponto de venda.

As ações de trade marketing se diferenciarão no fato de tratar o mercado de consumidores finais através de ações comerciais que sejam desenvolvidas exclusivamente junto aos canais de distribuição. A aplicação dos preceitos do trade marketing na organização feita formalmente com a formação de uma estrutura que contemple a função de trade marketing, juntamente com as funções de vendas e ações de marketing, ou de maneira informal com o estabelecimento das ações de vendas e marketing e do gerenciamento de cliente especiais (ARBACHE *et al*, 2011).

A implantação do trade marketing pressupõem um amadurecimento das relações comerciais entre fornecedores e clientes, que devem estar preparados para negociar em bases distintas das anteriores, valorizando o ganho mútuo de médio e longo prazo. Indicando assim que se podem estabelecer relacionamentos mais duradouros e estáveis no processo de negociação com os clientes (DAVIES, 1993). Nesse sentido, foi possível observar, com base na pesquisa exploratória, que o trade marketing é ainda um conceito muito novo. Porém, a empresa estudada busca novas formas de relacionamento comercial com seus clientes, uma vez que o produto não pode ser apenas impor sua presença, por causa do mercado concorrido. Mesmo não tendo uma aplicação formal do profissional de

trade marketing, algumas ações do mesmo estão sendo aplicadas na comunicação integrada de marketing: propaganda, promoção de vendas, publicidade.

Conclui-se que trade marketing tem o papel de estabelecer o elo entre o profissional de marketing e o de vendas, responsável por traduzir as estratégias de marcas para o PDV. Esta tradução deve se por meio do conhecimento da realidade, do que esta acontecendo no ponto de venda, pelo acompanhamento das ações da empresa, como pelo monitoramento da concorrência e das características de negócio dos clientes (canais). Mesmo sem a aplicação formal, as empresas têm implementado ações de trade marketing, principalmente no relacionamento com o cliente, o que aponta o papel do *trader* em contribuir para o aprimoramento das relações da empresa com seus principais clientes.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo, SP: Makron Books, 1992.

ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo:** um estudo exploratório. São Paulo, SP, 1999, 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing.** São Paulo, SP: FGV, 2011.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo, SP: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de vendas.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1986.

_____. **Marketing básico.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____. **Marketing competitivo.** São Paulo, SP: Atlas, 1993.

- CRISPIM, S. F. **A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do auto varejo brasileiro de bens de magazine.** São Paulo, SP, 1994. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- DAVIES, G. **Trade marketing strategy.** London, UK: Paul Chapman, 1993.
- DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição.** São Paulo, SP: Atlas, 1993.
- DINIZ, G. **Trade marketing: possíveis conflitos no relacionamento com a força de vendas.** Rio de Janeiro, 2009, 83f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Gestão e Negócios da Universidade do Grande Rio.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 1991.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** São Paulo, SP: Campus, 1995.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI.** São Paulo, SP: Edipro, 2009.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing.** 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- LOVERLOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão.** São Paulo, SP: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, SP: Bookman, 2001.
- MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Marketing:** teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo, SP: Campus, 2008.
- NORMANN, R. **Administração de serviços.** São Paulo, SP: Atlas, 1993.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

ANÁLISE COMPREENSIVA DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOBRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS INOVADORAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Professor e Pesquisador em Administração

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Professor e Pesquisador em Administração

Prof^a. Dr^a. Vânia Gisele Bessi

Professora e Pesquisadora em Administração

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

Professor e Pesquisador em Administração

RESUMO

As alterações contextuais das condições de competição no mercado, a partir do aumento de concorrência em nível global, a segmentação crescente do mercado em nichos específicos de consumidores, avanço científico e tecnológico, redução do custo de acesso às informações, pelo advento da internet, além da globalização, implicaram novo perfil de liderança organizacional. Liderança capaz de mobilizar diferentes tipos de recursos, disponíveis internamente ou externamente à organização, capazes de alavancar mudanças na forma de pensar e agir de todos os integrantes organizacionais. Líderes que devem coordenar processos organizacionais que possam oferecer condições adequadas para a organização inovar seus produtos e processos. No presente trabalho foi realizado o estudo de caso múltiplo em duas organizações industriais de base tecnológica,

utilizando a abordagem qualitativa, por visar a compreensão do fenômeno em tela, de alto grau de subjetividade e complexidade. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os diretores-presidentes das duas organizações, com a utilização da análise de narrativas. Os resultados obtidos, a partir de evidências que emergiram das duas narrativas, facultaram identificar o processo de influência da liderança sobre a concepção e adoção de práticas organizacionais com foco na inovação.

Palavras-chave: Liderança. Inovação. Organizações.

INTRODUÇÃO

No final da década de oitenta e durante os anos noventa, do século passado, foi verificado o acirramento da competição no ambiente corporativo e a conseqüente redução das margens operacionais, em virtude da globalização dos mercados. Da produção de altos volumes as organizações passaram a focar a produção de itens de valor unitário agregado mais alto, impactando na necessidade de revisão de conceitos de organização industrial.

Novos processos organizacionais foram desenhados, enfatizando características como flexibilidade, criatividade e descentralização. O novo tipo de organização destacou a importância do conhecimento especializado como diferencial competitivo, e passou a adotar estratégias que privilegiam a adaptação contextual e situacional, de acordo com a estratificação de consumidores em nichos globalmente distribuídos (ORTIZ, 2003).

Destarte evidenciou-se a importância da inovação, por representar uma das alternativas à concepção de diferencial competitivo das organizações (LANGLOIS, 2003), por meio da transformação do conhecimento incorporado pela empresa em sua linha de produtos, com o objetivo de atender as necessidades de seus clientes atuais ou criar novas necessidades (MORT, 2001). Desta forma o processo de inovar passou a fazer parte do sistema de significados organizacionais, constituindo um de seus elementos simbólicos e normativos, reforçados por processos regulatórios (SCOTT, 1994).

Esta realidade complexa e multifacetada do mercado corporativo reflete-se no processo decisório organizacional, que respalda a organização de recursos, concepção de processos internos, introdução e consolidação das rotinas e práticas organizacionais. Dentro desta concepção entende-se que é o papel do gestor, na qualidade de líder, de compreender a realidade organizacional, identificar e interpretar as dimensões objetivas e subjetivas da organização, dos grupos e líderes informais, os mitos, símbolos, narrativas, história, práticas e rituais da organização. De acordo com este entendimento o líder, ao compreender as ditas variáveis ele estará habilitado para encontrar a forma eficaz de construir a realidade organizacional e influenciar o processo de introdução de práticas internas, alinhadas com a estratégia organizacional (BLANCHARD, HERSEY e JOHNSON, 1996; SIMS, 2000).

Com o propósito de oferecer contribuição ao debate foi realizada a pesquisa de caráter qualitativo, por meio de estudo de caso múltiplo, em duas organizações de grande porte, do setor químico, através de entrevistas em profundidade e análise de narrativas. Os entrevistados eram os diretores das duas organizações, responsáveis pelas áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento de produtos. Os resultados evidenciaram a relevância da liderança para a adoção de práticas inovadoras no ambiente organizacional.

AS VERTENTES TEÓRICAS ACERCA DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Revisando a literatura é possível perceber que, na medida em que os mercados apresentam cada vez maior grau de incerteza, exigindo das organizações adoção de novas práticas, de novos conceitos e de modelos de gestão (BERMAN e HAGAN, 2006), enfim, a incorporação da inovação dentro da cultura organizacional, destaca-se a importância da liderança para conduzir o referido processo na organização (DIONNE, YAMMARINO, ATWATER e SPANGLER, 2004). Entende-se que é a liderança que se encontra em posição de interpretar o ambiente externo à organização, adequando a estratégia organizacional e estabelecendo parâmetros e referenciais que orientarão as ações da empresa (KOVACH e PARISH, 1988).

Cabe ressaltar que a capacidade de fazer a leitura e interpretação de cenários, juntamente com a correta avaliação da repercussão que as variáveis ambientais externas podem produzir sobre a organização, não pressupõe a competência na condução do processo de tradução dos sinais na reconstrução da realidade intra-organizacional (BATEMAN e ZEITHAML, 1989). Da mesma forma como a percepção do risco iminente à organização, decorrente da entrada de novos *players* no mercado ou da aprovação de marcos regulatórios, de legislação pertinente, que podem afetar a organização, não significa que estas informações serão corretamente tratadas, em termos de adequação de processos e em período certo (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

Este foi o foco dos estudos promovidos por Ahn, Adamson e Dornbush (2004) e Nixon (1992) que investigaram como o processo de ingresso de novos concorrentes em determinados mercados e conseqüente acirramento da competição em termos globais forçaram os gestores a rever as políticas organizacionais. Constataram que em virtude destas mudanças no ambiente externo ocorreram alterações em padrões de comunicação, no fluxo de capitais transnacionais, na concepção de novos modos de organizar e atuar (redes e alianças), além de avanços significativos em evolução tecnológica. A alteração das condições de competição foi acompanhada pela mudança de perfil da demanda de clientes, que passaram a exigir produtos de melhor qualidade e de menor preço, além de adoção de medidas que evidenciam a consciência ecológica e de responsabilidade social das organizações que atuam no mercado.

Destarte justifica-se a busca constante e crescente das organizações por lideranças capazes de conduzir com sucesso o processo de mudança de cultura organizacional de modo que possam desenvolver competências internas para se adaptar a este ambiente em permanente transformação. A importância é corroborada pelo fato de que as organizações que possuem melhores condições em responder às mudanças ambientais se tornam mais atrativas para os investidores e para os talentos realimentando, assim, o processo de melhoria do seu posicionamento mercadológico (SELZNIK, 1971; LAKOMSKI, 2001; HANSSON, 2002).

A importância do processo de liderança se evidencia também quando as ações orquestradas para promover a mudança da cultura organizacional resultam em conflito, com base na polarização deste entre os adeptos das

alterações propostas e aqueles que interpretam que serão afetados ou atingidos negativamente. No entanto, ao mesmo tempo, constata-se, também, que na maioria das organizações as pessoas percebem que estão sendo sub-aproveitadas em relação a suas capacidades e competências, estando ansiosas por mudanças, expressando esta vontade por queixas e reclamações (NIXON, 1992).

Ao tratar da relação entre cultura e liderança, Schein (1988) argumenta que os dois são lados da mesma moeda. Os líderes criam a cultura organizacional original e são também eles que, uma vez que a cultura existe, determinam o critério para a liderança e definem as condições de quem poderá ser (ou não) o líder. Mas se as culturas se tornam disfuncionais, é papel do líder perceber e identificar os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e gerenciar a evolução cultural e direcioná-la de tal forma que a organização possa sobreviver no contexto em mudança.

A centralidade do papel do líder é destacada por Nixon (1992) que identifica as características do processo de liderança eficaz: (i) criar a sua própria visão da organização, da sua parte e dele mesmo; (ii) definir e planejar poucas, mas significativas, intervenções na organização, com potência para gerar repercussão dentro desta; (iii) desenvolver relações de amizade com o corpo gerencial; (iv) construir sua própria rede de contatos dentro da organização, com pessoas dispostas a apoiá-lo; (v) contar com apoio externo à organização como família e amigos próximos. Neste sentido, o líder deve desenvolver a capacidade de aprender a acolher com tranquilidade a mudança e a incerteza, procurar enxergar toda a situação, se perceber como líder que forma líderes e como alguém que sempre precisa aprender. O líder deve, também, criar um ambiente de celebração, encorajamento e de apoio, possuir alta auto-estima, saber questionar, ouvir e receber críticas (SELZNIK, 1971, LAKOMSKI, 2001).

Kovach e Parish (1988) recomendam que a liderança proceda com base em três grandes objetivos: a) deixar claro o que é de fato importante, b) fazendo o que de fato importa e c) fazer a diferença. Para atingir os três macro objetivos são consideradas essenciais cinco funções: 1) desenvolvimento de consciência (de si, dos outros e da realidade circundante); 2) se dar conta do que se conhece; 3) comunicação constante (falar e ouvir todos os envolvidos, compartilhar e gerar idéias); 4) planejar e 5) agir.

Sims (2000) sugere que o primeiro passo do líder que pretende promover a mudança da cultura organizacional consiste na sua compreensão, assim como de suas diferentes subculturas. A comunicação do propósito da mudança deverá ser acompanhada do alinhamento organizacional, com atenção especial para o desenho das estruturas organizacionais e sistemas. Podem ser destacados a liderança e supervisão, processo admissional, promoções, avaliação de desempenho e recompensa, plano de carreira e treinamento, planejamento e estabelecimento de metas e objetivos, processo de orçamentação e de alocação de recursos, processo de comunicação e acesso a informações, auditoria e controle. Evidencia-se a fundamental importância da liderança pelo exemplo para criar e manter a cultura organizacional.

Lakomski (2001) e Ahn, Adamson e Dornbush (2004) contribuem para o debate ao apresentar a percepção de que a idéia clássica da mudança sendo introduzida por um agente interno ou externo, onisciente e racional, representando, explicitamente, determinados interesses e implantando as soluções, é, na realidade, uma concepção errada do funcionamento organizacional. Como as organizações consistem de muitas partes interdependentes vinculadas e inter-relacionadas, os participantes organizacionais necessitam integrar a mudança proposta em seus esquemas mentais com restrições locais. O líder ou gestor, muitas vezes, detêm o conhecimento contextual que é importante, em termos estratégicos para a organização, mas a cognição dos demais participantes organizacionais nem sempre está alinhada com a visão do líder, pela dificuldade do compartilhamento da visão estratégica e das informações que poderiam vir a contribuir na construção deste conhecimento.

Apesar dos contrapontos no tocante ao papel do líder, é possível afirmar que o processo de mudança organizacional, da realidade percebida e da própria cultura é dependente também da forma de liderança, além do contexto, é claro (SELZNIK, 1971). Entende-se que é essencial a competência e a capacidade do líder de interpretar os símbolos, narrativas, as relações de poder, os mitos e as linguagens integrantes do universo organizacional e habilitá-lo, desta forma a construir uma abordagem mais adequada para realizar as mudanças que a organização necessitar para corresponder às expectativas do mercado (STRATI, 1998).

EXPLORANDO AS POSSIBILIDADES E ALTERNATIVAS PROPORCIONADAS PELA INOVAÇÃO

Um dos primeiros pesquisadores a investigar a inovação no modo de agir da firma no mercado e a sua influência sobre os resultados organizacionais, foi Joseph Alois Schumpeter (1982) que desenvolveu a tese da inovação como “destruição criadora”. Enquanto que a maioria dos teóricos e pesquisadores analisava o sistema capitalista como um problema de administração da estrutura existente, ele apresentou a percepção do capitalismo como um processo de criação e destruição das respectivas estruturas. Dentro da proposta de análise desta questão ele revisou também a evolução do *modus operandi* da concorrência. Verificou que, ao longo do tempo, a concorrência migrou da competição pura com base em preço, para a disputa dos mercados consumidores no quesito de qualidade do produto e dos serviços de atendimento, estacionando na posição de busca de diferencial competitivo através de formas de organizar os recursos industriais, focando, principalmente, a produção em escala.

É possível afirmar que seus estudos influenciaram outros pesquisadores a se interessar pelo assunto e orientaram o desenvolvimento de novas abordagens. Muitos destes pesquisadores e autores ampliaram o conceito de inovação, aplicando-o, também, na gestão de processos organizacionais, pois a caracterização do processo de inovação impacta diretamente na capacidade da organização de inovar também em processos de gestão. Desta forma é facultada a reflexão sobre novas formas de organizar os recursos e tomar decisões à luz da complexidade presente, tanto no ambiente externo como no universo organizacional. Percebe-se que a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vistas à otimização dos recursos internos e aproveitamento de oportunidades prospectadas no mercado constitui a base para a construção do diferencial competitivo das organizações (NELSON e WINTER, 1982; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; VOLPE e BIFERALI, 2008).

Para Rodney (2000) existem três grandes categorias de inovação, que são (i) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais, (ii) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador e (iii) inovação através de criação e aplicação do conhecimento. Dentro de cada uma destas categorias a inovação é segmentada na literatura tradicional em inovação incremental e disruptiva e o

autor propõe mais uma: a inovação relacionada ao conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento do autor de que a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Desta forma, as organizações são inovadoras quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados, tanto em processos como os produtos.

A importância do foco na inovação para atingir níveis superiores de retorno econômico e financeiro foi representada por Cham (2005) na sua metáfora do oceano azul. Nesta interpretação o mercado é segmentado em dois tipos: azul ou vermelho. O oceano azul designa o segmento de atuação onde as organizações inovadoras constituem uma reserva de mercado, com base na sua competência em desenvolver “o novo”, diferentemente do oceano vermelho, onde inúmeras empresas competem comercializando os produtos tradicionais. Enquanto que no oceano azul as organizações prosperam, sem se preocupar com a concorrência, as empresas que operam no oceano vermelho utilizam expedientes já conhecidos da concorrência como o corte de preços e redução de custos, além de outras técnicas e métodos de gestão, transformando o mercado num verdadeiro campo de batalha, com poucos sobreviventes.

Neste sentido, Chaharbaghi e Newman (1996) apresentaram contribuições ao constatar que o termo inovação é também empregado para descrever o processo de mudança, além de avaliar a repercussão da adoção de novos procedimentos ou produtos no indivíduo. Destarte, a inovação passa a fazer parte do repertório cognitivo e comportamental do mesmo. Mas pode, também, consistir de uma idéia, prática ou artefato material que foi inventado ou é visto (interpretado) como novo, independente de sua adoção. Autores classificam a inovação, com base no foco, em quatro tipos distintos: a) no produto ou no serviço; b) no processo de produção; c) na estrutura organizacional e d) nas pessoas.

Neste ponto é imprescindível mencionar as contribuições de Christopher Freeman (1989) que identifica seis tipos distintos de organizações, com base em estratégias adotadas em relação a inovação tecnológica. São eles: ofensiva (busca liderança, baseada na excelência de produtos e é agressiva na atuação no mercado); defensiva (prefere ser a segunda, imita com adaptações); imitativa (copia, às vezes integralmente); dependente (clientes ou fornecedores exclusivos);

oportunista (atuação com base em nichos de mercado) e tradicional (atua em setores econômicos que prescindem de inovação tecnológica – ex. machado, pá, etc).

De forma complementar Tidd, Bessant e Pavitt (2005) apresentam conceitos que agregam aos dois tipos de inovação básicos (de produto e processo) a inovação de posicionamento. A inovação de posicionamento consiste de mudanças no contexto em que os produtos e serviços estão inseridos e a inovação paradigmática que compreende as mudanças nos modelos mentais subjacentes que delimitam as ações organizacionais. No entanto, os autores não desprezam a importância do grau de alteração que resulta na configuração do produto final, representada pelo binômio da inovação que caracteriza a inovação incremental e inovação radical ou disruptiva.

Para Christensen (2002), a gestão da inovação inclui elementos como marketing e produção e a organização que pretende obter êxito na implementação de processo de inovação deve procurar integrar as atividades alinhadas e contemplar esta prioridade na sua estratégia organizacional. Destarte a gestão da inovação se refere ao contexto estratégico e organizacional dos processos individuais de inovação com o objetivo de produzir produtos bem sucedidos no mercado e processos inovadores com o objetivo de racionalização de tempo e de recursos.

Nesse sentido, Miller e Morris (1998) aprofundam a reflexão sobre o modelo de negócios baseados em inovação e identificaram três dimensões teóricas nas quais os mesmos se estruturam, a saber: economia, aprendizagem e gestão. A dimensão econômica caracteriza-se pela mudança da economia industrial para a economia do conhecimento. A aprendizagem, por sua vez, é o processo central para a criação de conhecimento e geração de inovações. E, por fim, a gestão define as estruturas organizacionais e os meios pelos quais a inovação e as demais atividades de uma organização são realizadas.

Neste ponto vale a pena retornar ao período histórico que serviu de cenário para as primeiras concepções acerca da inovação, pois foi o próprio Schumpeter que desenvolveu a classificação que permitiu identificar cinco tipos de inovação: novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes; novos processos ou métodos de produção; novos mercados, novas fontes de recursos e novas

organizações (SCHUMPETER, 1982). Como é possível perceber, o conceito vai além de questões tecnológicas, incluindo vários outros setores organizacionais.

Difícilmente a inovação tecnológica vem desacompanhada de inovação organizacional, que é considerada essencial e subjacente à constituição do ambiente propício para a organização de processos, tarefas e atividades que possam facilitar o ato de inovar. Segundo o Manual de Oslo, publicado por OECD (1997), a inovação tecnológica, que está presente nas organizações, manifesta-se através da mudança em produtos e processos. Vários produtos inovadores requerem mudanças nos processos para serem levados ao mercado.

Um produto, para ser considerado tecnologicamente novo, exige inovações que podem envolver tanto as mudanças conceituais radicalmente inéditas, baseadas na combinação de tecnologias já existentes ou derivadas do uso de novo conhecimento, como também a inovação pode ser definida como a formulação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços. Inovações nos processos e nos serviços podem revolucionar uma indústria, diminuindo custos, reduzindo etapas produtivas e acrescentando novas formas de serviços. (CHRISTENSEN, 2002).

OS PROCESSOS E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

As práticas organizacionais, desde a sua concepção até a forma de realização, se fundamentam no quadro teórico-conceitual que orienta a reflexão estratégica sobre a atuação da organização, moldando a sua estrutura interna, definindo seus processos, determinando e condicionando suas escolhas, forma de pensar, decidir e agir. A estrutura organizacional da maioria das empresas, independente do segmento econômico, é constituída por unidades organizacionais que executam funções principais e de suporte (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002; MARTINS e LAUGENI, 2006). Apesar dos avanços na concepção de diferentes formas de organizar os recursos, principalmente na questão de execução das atividades operacionais e até as de suporte, a idéia central da referida tipologia continua válida.

Ao longo das últimas décadas foram concebidas várias abordagens com o propósito de identificar, analisar e explicar os fenômenos organizacionais, com

destaque à estratégia, a qual, em particular, foi influenciada por algumas áreas específicas de conhecimento. Uma das primeiras abordagens, a corrente teórica clássica, originou a reflexão acerca da estratégia organizacional e alicerçou seus fundamentos na economia escocesa do século XVIII com o modelo que se referenciava no militarismo, com a visão de estratégia associada a processos e orientada pela racionalidade econômica. Os autores que mais contribuíram para esta concepção estratégica foram Ansoff (1965), Porter (1989), Chandler (1991) e, entre outros.

Desta forma se justifica a análise das práticas organizacionais à luz de vertentes teóricas que versam acerca de concepção estratégica, destacando as perspectivas da estratégia que forneceram elementos conceituais para a Visão Baseada em Recursos, como a processual, sistêmica e estruturacionista (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; WHITTINGTON, 2002). Considerando-se o fato de que muitas características e ações organizacionais decorrem do isomorfismo é possível afirmar que o estudo das estruturas e práticas organizacionais tratadas no âmbito de cada organização oferecem elementos para a compreensão dos modelos de gestão (TOLBERT & ZUCKER, 1996).

O eixo central da visão econômica da estratégia se baseava na otimização de uso de recursos organizacionais, visando a maximização do resultado econômico, o que, na percepção dos autores como Ansoff (1965), Porter (1989) e Chandler (1992), só poderia ocorrer através da constituição e consolidação de vantagens competitivas. Por esta ótica o sucesso ou fracasso organizacional seria determinados internamente, enfatizando, portanto, a importância da racionalidade humana como fator predominante e decisivo no processo decisório. Pressupõe-se, nesta perspectiva, que o gestor organizacional assume o papel de estrategista, dentro de um ambiente organizacional objetivado, previsível e, é claro, controlável, por meio de regras, normas e procedimentos.

Os limites cognitivos da ação humana comprovam que o ser humano é detentor de capacidade racional restrita em identificar, coletar, processar e interpretar os dados e informações do meio, implicando o processo de tomada de decisão imperfeito, sob ponto de vista de racionalidade plena. Já a “descoberta” da relevância da dimensão política e social dentro do universo organizacional, representada pela existência de fatores políticos, grupos sociais e interesses

individuais que, muitas vezes divergem dos da organização, consolida a referida abordagem processual (WHITTINGTON, 2002).

Esta dimensão dual da estrutura social das organizações tem sido objeto de estudos da corrente teórica subjacente à teoria da estruturação, que, segundo Giddens (2000), se refere à retroatividade da vida social como constituída em práticas sociais. Dentro desta perspectiva a estrutura é interpretada tanto meio como, também, o resultado da reprodução das práticas organizacionais. A estrutura organizacional é incluída no processo de constituição das práticas sociais e se faz presente nos momentos geradores dessa constituição (GIDDENS, 2000). Por essa razão as estruturas não devem ser interpretadas apenas como coativas, mas também como habilitadoras (GIDDENS, 2000). A caracterização desta visão estruturacionista faculta definir as práticas organizacionais como ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstroem a organização como um sistema social espaciotemporalmente delimitado.

Já a abordagem sistêmica, concebida na década de noventa do século passado, preconiza que a estratégia deve ser analisada do ponto de vista sociológico, enfatizando, desta forma, a integração do ambiente interno com o ambiente externo. Os pesquisadores da abordagem sistêmica defendem que os tomadores de decisões não possuem interesses puramente econômicos e utilitaristas, por entender que todos os indivíduos fazem parte de um sistema social que deve atender aos interesses plurais da sociedade (WHITTINGTON, 2002). Portanto os objetivos e a forma como as estratégias são concebidas e implementadas representam as características sociais dos estrategistas e o contexto social no qual estão inseridos, sendo que as regras refletem a cultura da sociedade local, assemelhando-se à perspectiva pós-moderna.

O advento de novas teorias organizacionais, como a teoria contingencial, gestão sistêmica, visão baseada em recursos e de programas estruturantes como gestão pela qualidade, entre outros, introduziu novos componentes e elementos a serem considerados na concepção de arranjos de recursos e processos, com o fim específico de atingir os objetivos da organização. O conhecimento individual e coletivo tornou-se relevante para a constituição de diferenciais competitivos, exigindo do gestor um novo tipo de postura e atitude em relação à coordenação de pessoas na área operacional (BROWN e DUGUID, 2001; VERGARA, 2006).

No tocante à divisão funcional, Courpasson (2000) percebe a consolidação das relações de poder sobre as pessoas e processos, como uma tendência que se manifesta nas organizações até os dias atuais, modificando-se apenas em sua tipologia, sofisticação e tecnologia empregada. Da forma mais direta e presencial do início do século passado, as organizações inovaram ao longo do tempo, empregando métodos menos diretos, perceptíveis ou invasivos. Barker (1993) e Foucault (2002) estudam e retratam o poder disciplinar, baseado no sistema de auto-controle dos indivíduos, decorrente da certeza de vigilância invisível onipresente e onisciente. Silva (2002) percebe que as organizações se utilizam de mecanismos normativos, enfatizando que a cultura e o compartilhamento de uma ideologia dominante possibilitam às empresas expandir seu poder.

É importante destacar, também, que a ação instrumental orienta-se por regras técnicas que se apóiam no saber empírico. Estas regras podem levar em cada caso a prognoses sobre eventos observáveis, físicos ou sociais que podem revelar-se verdadeiros ou falsos. O comportamento da escolha racional orienta-se por estratégias que se baseiam num saber analítico. Implicam deduções de regras de preferência (sistemas de valores) e máximas gerais; estas proposições estão deduzidas de um modo correto ou falso. Os especialistas e técnicos habitam o universo de estruturas averiguadas e extremamente sutis, ou seja, “o mundo das regularidades quantificadas” (HABERMAS, 1993).

Assim a evolução técnica ajusta-se ao modelo interpretativo, segundo o qual o gênero humano teria projetado, um a um, em nível de meios tecnológicos, os componentes elementares do círculo funcional da ação racional teleológica (HABERMAS, 1993) e proporcionando a legitimação ao poder político que está presente em todas as esferas da cultura organizacional. Neste sentido, o principal papel da gestão, para Grant (1996), é estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento.

METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise

intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão” (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita às organizações pesquisadas.

Esta descrição baseia-se na análise de narrativas, construídas a partir das entrevistas não estruturadas realizadas na organização pesquisada, com os diretores das duas empresas em análise. Após a sua transcrição, a entrevista, que, devido ao seu formato, resulta, normalmente, num texto não linear e até confuso, é interpretado e reescrito na forma de um texto coeso, fluido, na primeira pessoa, em formato de narrativa. Na sequência ele é submetido à apreciação das pessoas entrevistadas, para conferência, ajustes ou contribuições. Apesar do método não ser considerado recente, ainda é tratado como inovador.

A narrativa faz parte do processo cultural onde os sistemas simbólicos criam e são criados através do discurso e é empregada em contextos diferentes para comunicar diferentes pontos de vista. Fragmentos de narrativas maiores e versões diferentes de narrativas fazem parte do discurso cotidiano das pessoas, que são, afinal de contas, seres constituídos na linguagem baseada em significados construídos para dar sentido ao mundo em que vivem. São estes significados que

fazem parte da rede de conversações, constituindo conjunto de valores, símbolos, representações, enfim, a cultura à qual acabam se integrando (MOEN, 2006).

Segundo Czarniawska (2000) o método de análise de narrativas julga-se adequada para desvelar ao pesquisador os processos adotados pelo narrador para interpretar coisas, particularmente indicada para avaliar a interpretação do indivíduo de temas subjetivos, como, por exemplo, a cultura organizacional. Cabe ao pesquisador interpretar as interpretações do narrador. No entanto é importante lembrar que o pesquisador não tem acesso direto à experiência do outro e por esse motivo o pesquisador lida e sempre vai lidar com formas diferentes e ambíguas de representação da experiência que o outro relatará por meio de fala, texto, interação e, é claro, a interpretação. Por essa razão torna-se impossível ao pesquisador manter-se neutro ou objetivo na representação da realidade.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A sede da empresa ALFA, familiar, mas com gestão profissional, localiza-se no sul do país, em Campo Bom, uma das cidades da região do Vale do Rio dos Sinos, mas está atualmente presente em cinco estados brasileiros, com sete plantas produtivas, além de seis unidades no exterior. Atende diferentes segmentos de negócios, com destaque para o de automóveis, calçados, embalagens, móveis e cigarros, através de diversas estratégias, dentre as quais a preferência recai sobre a formação de alianças estratégicas com fornecedores e aquisição de negócios de concorrentes.

A diversificação de áreas de atuação e foco na inovação tem sido uma das características marcantes da atuação da empresa. Esta opção estratégica exige, por outro lado, investimentos relevantes em atividades de pesquisa e desenvolvimento, além de parcerias com fornecedores e concorrentes. No ano 2000 a empresa tinha apenas um centro de pesquisa e desenvolvimento, localizado em Campo Bom, sendo que atualmente conta com seis unidades (cada uma delas especializada em um setor diferente), que empregam cerca de 80 pesquisadores, implicando investimentos na ordem de 5 milhões de reais até o ano 2009.

O investimento resultou na geração de novos projetos, tais como desenvolvimento de plásticos para construção civil que utiliza fibras naturais

de cana-de-açúcar a adesivo spray para fixar pisos e azulejos. Hoje, além das pesquisas internas, os laboratórios gerenciam projetos de pesquisa em conjunto com fabricantes de plásticos e adesivos da Alemanha, França, Itália e Suíça, além de parcerias com Universidades, no Brasil e no exterior.

A segunda empresa, denominada aqui como BETA, é uma indústria química com quarenta e sete anos de atuação no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pintura e colagem, destacando-se pela concepção de soluções inovadoras e customizadas para o setor calçadista, moveleiro, construção civil, coureiro e metal-mecânico. O seu quadro de colaboradores passa de quinhentas pessoas, nas unidades localizadas em três estados brasileiros e seu faturamento anual ultrapassou no ano passado a marca de cento e vinte milhões de dólares, baseado na comercialização de quase dois mil e quinhentos itens, entre tintas, vernizes, massas, texturas, adesivos, solventes, aditivos, entre outros.

De origem familiar, a empresa consolidou a sua posição com base no desenvolvimento de produtos para a cadeia de couro e calçados, em especial, das empresas localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos. Com as dificuldades enfrentadas pelo referido segmento, na década de noventa do século passado, a organização passou a prospectar outros mercados, desenvolvendo linhas de produtos para a construção civil, setor metal-mecânico e moveleiro. Depois de 35 anos a empresa instalou a primeira filial no estado do Ceará, implantando no ano seguinte, de forma pioneira, o sistema do comércio eletrônico e dois anos após obtendo a certificação de qualidade pela norma internacional ISO 9001.

A primeira questão que foi abordada pelos autores tinha como objetivo compreender o significado do termo inovação para cada um dos gestores entrevistados com base no pressuposto de que as características peculiares e específicas da percepção individual acerca do tema poderia influenciar o processo de incorporação das práticas no ambiente organizacional. Desta forma o gestor que viesse a interpretar o tema como relevante para contribuir à constituição do diferencial competitivo da organização, poderia, mesmo que de forma involuntária e inconsciente, modelar o seu discurso e atitudes de forma a estimular a concepção e consolidação de práticas organizacionais voltadas para a inovação, conforme destacado por Chaharbaghi e Newman (1996). Já o gestor, para quem a inovação

viesses a representar apenas um modismo, sem potencial gerador de vantagem competitiva sustentável, poderia desestimular a adoção de práticas de inovação, tanto por meio do discurso, como de atitudes percebidas por seus subordinados.

O diretor da empresa ALFA destacou que o tema inovação faz parte do discurso institucional já várias décadas, quando a mesma era abordada tão somente por pesquisadores acadêmicos, sendo ignorada por maioria das organizações. Na percepção do entrevistado este pode ser o motivo, pelo qual a ALFA tenha se apropriado com sucesso tanto da base conceitual como conseguido implementar efetivamente a gestão com foco na inovação, seja de produtos ou de processos. No conceito da inovação, apresentado pelo diretor, foi possível constatar a ênfase em produtos, processos e novas oportunidades de negócios, o que já foi evidenciado por autores como Langlois (2003) e Mort (2001).

A interpretação da inovação pelo diretor da ALFA convergia, vários pontos, com a definição apresentada pelo diretor da empresa BETA, o qual também destacou que a inovação pauta a sua gestão desde que assumiu a organização, após o afastamento do seu pai da presidência. Na sua ótica a inovação compreende, essencialmente, a convergência de fatores que podem contribuir para a constituição do diferencial competitivo sustentável, ou ainda, um diferencial estratégico relevante, no que respaldado por autores como Cham (2005) e Freeman (1989). Não se trata mais de uma opção e, isto sim, de uma obrigação para todas as empresas que pretendem permanecer operando no mercado. O processo de inovação que a BETA tem perseguido foca o produto e a prestação de serviços agregados à linha de produtos, o que propicia condições adequadas para a diferenciação da empresa no mercado, conforme já foi constatado por autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2005).

A adoção do vetor estratégico com foco na inovação ocorreu nas duas empresas em virtude da construção e interpretação de cenários externos, os quais passaram, a partir dos anos noventa do século passado, a apresentar indícios de aumento de concorrência pelo mercado-alvo, exigindo mudanças na atuação da empresa (ORTIZ, 2003). A percepção estava correta, pois ao longo da primeira década deste século novos concorrentes ingressaram no mercado, em especial as organizações do exterior, que pautavam a sua atuação com base em alto volume

de recursos financeiros, a custos de captação reduzida. Esta condição influenciou “as regras do jogo” conforme destacam ambos entrevistados.

No entanto as duas empresas iniciaram esta reflexão em momentos diferentes do seu desenvolvimento e da atuação no mercado. Enquanto as lideranças da ALFA, estimuladas pela diretoria, antecipavam-se à possível concorrência, introduzindo o tema no dia a dia da organização, além de reforçar a importância de P&D, na organização BETA a reflexão acerca da inovação ocorreu de forma reativa, posteriormente à constatação do avanço dos concorrentes no mercado. Apesar de terem ingressado em momentos e de formas desiguais no processo de inovar, foi possível verificar a convergência no tocante à relevância do compartilhamento de estratégia, realidade percebida, valores e visões acerca do futuro organizacional.

Esta convergência propiciou a concepção de modelos semelhantes de condução do processo de gestão da inovação, com ênfase em pessoas, por entender que o novo posicionamento estratégico representaria uma ruptura na rotina internalizada em todas as práticas organizacionais. Esta ruptura, por seu turno, exigiria da organização e dos líderes a concepção de um novo modelo de gestão, o que é abordado por autores como Blanchard, Hersey e Johnson, (1996) e Sims (2000). Em suma, a reorientação organizacional implicaria mudanças, as quais, se não tratadas, poderiam afetar, negativamente, o resultado da organização.

Por esse motivo as duas organizações investiram tempo e recursos financeiros, para atuar junto a todo corpo de colaboradores, para criar condições favoráveis à inovação, desde a etapa de disseminação conceitual até a introdução de práticas inovadoras. Vale destacar que o referido processo teve características diferentes nas duas organizações pesquisadas, pois enquanto na empresa ALFA foi realizado um trabalho mais lento, visando alicerçar a mudança desejada na base da hierarquia, a empresa BETA, que estava em risco de perder a participação do mercado, por inovar, foi mais rápida.

No entanto a aceleração do processo, segundo a narrativa do próprio diretor da empresa, gerou conflitos internos, que culminaram em desligamento de vários profissionais, principalmente em nível de gestão. Para o diretor da empresa BETA os profissionais mais antigos da empresa eram resistentes às mudanças e por ocuparem posições de destaque na organização, sendo identificados por demais

colaboradores como referências e formadores de opinião, a sua permanência colocava em risco o sucesso do projeto do reposicionamento estratégico organizacional. Esta centralidade e influência do líder no processo de construção da realidade é abordada, com propriedade, por autores como Dionne, Yammarino, Atwater e Spangler (2004).

O processo seletivo de novos profissionais para a BETA contemplou a necessidade da organização de maior aderência às tendências do mercado, flexibilidade e experiência em organizações inovadoras e contribuições relevantes para P&D e inovação, independente do tipo. Dentro do perfil desejado, com notável expertise na área técnica específica e abertos a novas alternativas de concepção e desenvolvimento de produtos e processos, os novos colaboradores acabaram influenciando a percepção e interpretação dos demais colaboradores acerca das práticas organizacionais, com foco na inovação. Era o novo perfil de lideranças que viria para contribuir no processo de mudança da organização, conforme destacado por autores Selznik (1971), Lakomski (2001) e Kovach e Parish (1988).

As narrativas dos dois diretores, tanto da empresa ALFA como BETA, evidenciaram a forma pela qual cada um deles influenciou a reorientação e reconfiguração de práticas organizacionais com foco na inovação. Foram avaliadas, nesse sentido, as práticas organizacionais nas áreas de P&D, Gestão de Suprimentos, Relacionamento com Mercado e Gestão de Pessoas, áreas consideradas chave no processo de reorientação estratégica, conforme evidenciado em pesquisas de autores Brown e Duguid (2001) e Vergara (2006). O conteúdo das narrativas foi complementado pela análise documental disponibilizada pela direção das duas organizações pesquisadas.

Quando iniciou a reflexão acerca da relevância da inovação de produtos para seu negócio, a direção da ALFA, em conjunto com a sua equipe da área de pesquisa e desenvolvimento, realizou uma avaliação dos recursos humanos, materiais e financeiros de que dispunha para verificar as condições de desenvolvimento próprio. Constatou que de forma isolada o desenvolvimento de linhas de produtos com características inovadoras, a ponto de serem validadas pelo mercado, comprometeria recursos financeiros acima da capacidade, além de levar tempo excessivo, o que tornaria a iniciativa inviável. Por esse motivo optou

por investir em parceria com fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, além de alianças estratégicas com alguns concorrentes internacionais, facultando a estes o ingresso no mercado interno, em linhas de produtos que não competiriam com seus próprios. Esta decisão encontra aderência conceitual em autores Tidd, Bessant e Pavitt (2005).

A concepção desta estratégia só foi possível graças à presença constante do corpo diretivo com a equipe da área de pesquisa e desenvolvimento, em virtude da necessidade de assegurar a todos os técnicos internos que não se tratava de uma possível terceirização da área de P&D. Esta desmistificação da estratégia, de início mal recebida pela maior parte da equipe, só foi possível por meio de várias reuniões internas, coordenadas pela direção, onde o diretor fez questão de chamar para si a responsabilidade pelo processo e justificando claramente a decisão, tipificando a liderança situacional (LAKOMSKI, 2001; AHN, ADAMSON e DORNBUSH, 2004).

O envolvimento e a proximidade dos líderes de suas equipes favoreceu a constituição do ambiente favorável à mudança das práticas organizacionais também em áreas organizacionais que respaldam o processo de inovação de produtos, tais como vendas, assistência técnica e pós-venda. Visando estabelecer a interação com os clientes para obter e qualificar as informações que pudessem subsidiar a inovação de produtos, desde a concepção até o seu efetivo desenvolvimento, os vendedores assumiram novas funções e introduziram novas rotinas, controles e registros, na sua rotina de atendimento a clientes.

Este reposicionamento da área comercial ocorreu nas duas organizações e potencializou o processo de compartilhamento do conhecimento, subjacente à inovação, tanto de produtos como de processos organizacionais, nas duas organizações, ALFA e BETA. Como resultado concreto da parceria com os clientes, decorrente da introdução de novas práticas na área comercial, foi citado, pelo diretor da ALFA, o lançamento de cinco novos produtos, reestilização de dois e descontinuidade de outros dois produtos, os quais não estavam mais proporcionando os benefícios julgados relevantes para os clientes. O entrevistado da empresa BETA destacou a formalização de parceria com dois clientes para a pesquisa e desenvolvimento de três produtos, com custos compartilhados e depósito de uma patente.

Foram identificadas também alterações em práticas organizacionais instituídas na área de gestão de fornecedores. De um posicionamento fundamentado prioritariamente em preços baixos, respaldado em modelo de leilão, com evidências de barganha como característica central na relação com os fornecedores, as duas empresas desenvolveram, com autorização e incentivo do corpo diretivo da organização, uma nova forma de relacionamento, pautado em parceria de longo prazo. Nesta nova perspectiva os fornecedores foram convidados a contribuir para o processo de inovação, tanto de produtos como processos.

Esta nova concepção de relacionamento comercial com os fornecedores facultou à ALFA desenvolver onze novas linhas de produtos, além de dar origem a quatro joint-ventures, sendo três delas internacionais, combinando as competências e fortalecendo-se para atuar tanto no mercado interno, como no exterior. Já na empresa BETA a associação com os fornecedores permitiu uma importante redução de custos e otimização de processos e tempo de desenvolvimento de novos produtos, com base na utilização compartilhada de máquinas, equipamentos e instalações.

A introdução de novas práticas organizacionais verificou-se, também, nas relações internas entre os colaboradores, via redução dos níveis de competição e de ansiedade, com a reorientação para o compartilhamento de experiências e de conhecimentos. Tanto na empresa ALFA como BETA foram promovidos, com este propósito, reuniões, encontros, simpósios e workshops, com a participação não apenas do corpo diretivo, como, também, de palestrantes de renome, com o objetivo de estimular o ambiente para a troca de experiências, conhecimentos e, assim, facultar a constituição de redes internas, formais ou informais, com foco na inovação.

Estas iniciativas foram complementadas, nas duas organizações, pela realização de programas de capacitação, baseadas no levantamento prévio de necessidades de treinamento, construído a partir de informações fornecidas pelos líderes de todas as unidades organizacionais. A sua concretização obedeceu a escala de prioridades, definidas em conjunto, pelas lideranças, utilizando como critério a contribuição para o processo de inovação, conforme destacado por autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação do contexto mercadológico, nas duas últimas décadas, exigiu das organizações mudanças na sua forma de atuar no mercado, além de reposicionamento estratégico e organizacional, em especial na questão de constituição de diferenciais competitivos e desenvolvimento de competências gerenciais. Com os fenômenos como a globalização, o aumento da concorrência em nível mundial, a segmentação do mercado em nichos, avanço científico e tecnológico, complementado pela crescente redução de custo pelo acesso à informação, através da internet, mudaram os conceitos e parâmetros que definiam o sucesso e desempenho organizacional.

Os ativos organizacionais, como bens de capital, perderam a sua posição de destaque para o conhecimento e competência, como ativos centrais, que podem dar origem ao diferencial competitivo sustentável. Destarte lança-se um novo olhar sobre a pessoa e sua relevância para a organização, exigindo uma releitura do papel do gestor, enquanto líder organizacional.

A reorientação de foco se justifica, na medida em que a inovação, seja de produtos, processos ou em gestão, assume o papel de relevância na competição, apoiando-se em pessoas que pensam, que conhecem e detêm a competência necessária para fazer a diferença na competição e contribuir para adotar práticas organizacionais com foco em inovação e criar o diferencial competitivo.

No presente trabalho foi realizado o estudo de caso múltiplo em duas organizações industriais de base tecnológica, utilizando a abordagem qualitativa, por visar a compreensão do fenômeno em tela, de alto grau de subjetividade e complexidade. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os diretores-presidentes das duas organizações, com a utilização da análise de narrativas. Os resultados obtidos, a partir de evidências que emergiram das duas narrativas, facultaram identificar o processo de influência da liderança sobre a concepção e adoção de práticas organizacionais com foco na inovação.

REFERÊNCIAS

- AHN, Mark J.; ADAMSON, Johns S A.; DORNBUSCH, Daniel. From Leaders to Leadership: Managing Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**; Spring 2004; 10, 4; pg. 112.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1965.
- BARKER, J. R. Tightening the iron cage: coercitive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, pp. 408-437, 1993.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATEMAN, Thomas S.; ZEITHAML, Carl P. The Psychological Context Of Strategic Decision: A Model And Convergent Experimental Findings. **Strategic Management Journal**; Jan/Feb 1989; 10, 1; pg. 59.
- BERMAN, Saul J; HAGAN, Jeff. How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. **Strategy & Leadership**; 2006; 34, 2.
- BLANCHARD, K H.; HERSEY, P.; JOHNSON, D. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**; Mar/Apr 2001; 12, 2; ABI/INFORM Global pg. 198.
- CHAHARBAGHI; Kazem; NEWMAN, Victor. Innovating: towards an integrated learning model. **Management Decision**. London, UK: 1996. Vol. 34; Num. 4; pg. 5.

CHAM, Kim W. **A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

CHANDLER, Alfred D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer 1992; 6, 3; . pg. 79.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. V. 11, N. 2, pgs. 263-288.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v. 21, n. 1, pp. 141-161, 2000.

CZARNIAWSKA, Barbara. Anthropology and Organizational Learning, cap. 5, p. 118-136. Do Handbook : DIERKES, Meinolf ; ANTAL Ariane. B.; CHILD, John; NONAKA, Ikujiro (Orgs.). **Organizational Learning and Knowledge**, New York, NY: Oxford, 2001.

DIONNE, Shelley D.; YAMMARINO, Francis J.; ATWATER, Leanne E.; SPANGLER, William D. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**; 2004; 17, 2; pg. 177.

EISENHARDT, Kathleen M; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management Journal**; Winter 1992; 13. pg. 17.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 166-169.

FREEMAN, Christopher. **The economics of industrial innovation**. Cambridge, UK: The MIT Press, 1989.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrol**. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2000. 108 p. ISBN 8501058637.

GRANT, Robert. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, 109–122, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e Ciência como “Ideologia”**. Lisboa, PT: Edições 70, 1993.

HANSSON, Thomas. Leadership by Activity Theory and Professional Development by Social Construction. **Systemic Practice and Action Research**; Oct 2002; 15, 5; pg. 411.

KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. How to Lead the Metamorphosis. **Training and Development Journal**; Dec 1998; 42, 12, pg. 40.

LAKOMSKI, Gabriele. Organizational change, leadership and learning; culture as cognitive process. **The International Journal of Educational Management**. Bradford, WY: 2001. v. 15, n. 2; pg. 68.

LANGLOIS, Richard N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 2, p. 351-885, 2003.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da Produção**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2006.

MILLER, William L.; MORRIS, Langdin. **4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation**. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

MOEN, Torill. Reflections on the Narrative Research Approach. **International Journal of Qualitative Methods**. c5 (4) December 2006.

MORT, J. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**; v. 5, n. 3, p. 222-230, 2001.

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, UK: Belknap Press, c1982.

NIXON, Bruce. Developing a new culture for organisations in the 90's. **Management Education and Development**; Spring 1992; 23, 1; pg. 33.

OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (Diretrizes Propostas pela OCDE para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica) — **Manual de Oslo**, segunda edição (OECD/EC/Eurostat, 1997).

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo, SP: Editora Brasiliense, 2003. p. 147-182.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

RODNEY, McAdam. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. **Knowledge and Process Management**; Oct/Dec 2000; 7, 4; pg. 233.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1988.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, Richard W. Institutions analysis: variance and process theory approach. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London, UK: Sage, 1994. p. 81-99.

SELZNIK, Philip. **A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica**. Trad. Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **II Encontro de Estudos Organizacionais**, Recife, PE, 2002.

SIMS, Ronald R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**; May 2000; 25, 1; pg. 65.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

STRATI, Antonio. Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the Sociology of Knowledge. **Human Relations**; Nov 1998; 51, 11; pg. 1379.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 3. ed. Chichester, WS: John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TOLBERT, P. S., and L. G. ZUCKER, "The Institutionalization of Institutional Theory." In S. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (eds.), **Handbook of Organization Studies**: 175-190. London, UK: Sage, 1996.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. London, UK: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

VOLPE, Loredana; BIFERALI, Daniele. **Edith Tilton Penrose, The Theory of the Growth of the Firm**, John Wiley & Sons, New York, NY, 1959. Springer Science+Business Media, LLC. 2008.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002. Capítulo 2 – Teorias sobre estratégia, p. 11-48.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

ANÁLISE DE GESTÃO AMBIENTAL EM UMA INDÚSTRIA DE MALHAS NA SERRA GAÚCHA

Paula Patricia Ganzer

Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Farroupilha (CESF),
Mestranda em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Cristiane Gularte Quintana

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
Mestranda em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Jefferson Marçal da Rocha

Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Paraná (UFPR),
Professor Adjunto da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Pelayo Munhoz Olea

Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya
(UPC), Professor Adjunto da Universidade Feevale.

Eric Dorion

Doutor em Administração pela Université Laval (UL),
Professor Adjunto da Universidade Feevale.

RESUMO

Aqui se considera que Gestão Ambiental (GA) é uma forma de gerenciar os recursos naturais de maneira a não comprometer o seu uso, tanto para os seres vivos que o utilizam no presente como para aqueles que o poderão utilizar no futuro. O tema da pesquisa é focado na gestão ambiental em uma indústria de malhas retilíneas, localizada na região serrana do RS. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, com pesquisa qualitativa exploratória e descritiva. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que a organização pratica uma gestão ambiental *ad hoc* baseada na sua trajetória histórica, nas características culturais regionais,

no seu ambiente de trabalho e no tipo de resíduo produzido. Verificou-se que a GA (Gestão Ambiental) na organização em estudo, destina os resíduos produzidos por ela, em torno do reaproveitamento de resíduos dos produtos acabados, neste caso as peças de vestuário, para o uso em novas peças e, os resíduos que não são aproveitados na produção, são encaminhados para a reciclagem.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Ambiental. Gestão ambiental. Indústria de Malhas.

INTRODUÇÃO

Aqui parte-se da constatação que a problemática ambiental é mais um dos fatores contemporâneos de extrema complexidade, que dependerá de estratégias e estudos interdisciplinares. Contudo os desafios de gerenciamentos organizacionais, diante desta nova pressão social, pode vir a se tornar um fator de diferencial competitivo fundamental, pois para Kotler, “o futuro apresenta muitas oportunidades para as empresas. Os avanços tecnológicos em energia solar, redes online, televisão a cabo ou por satélite, biotecnologia e telecomunicações prometem mudar o mundo que conhecemos” (KOTLER, 2006 p. 714).

Os recursos utilizados para a produção de bens duráveis ou não duráveis são extraídos do meio ambiente, portanto administrar estes recursos é uma importante ação de planejamento e controle de uso e destinação dos resíduos resultantes de produção.

Porém nos últimos anos o ambiente socioeconômico, impuseram limitações às práticas de negócios, com isso as organizações que inovarem de maneira responsável socialmente serão as que terão maior probabilidade de êxito (KOTLER, 2006).

O tema da pesquisa está relacionado ao descarte e à destinação dos resíduos resultantes do processo de fabricação de malhas retilíneas, a pesquisa tem o objetivo de tratar da análise de gestão ambiental existente em uma indústria de malhas retilíneas, na serra Gaúcha. O artigo apresenta a fundamentação teórica sobre gestão ambiental empresarial, apresentando um histórico do surgimento

do termo, conceituando um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Caracteriza-se a indústria de malhas retilíneas na cidade de Farroupilha - RS, como sendo esta uma das cidades que possuem título de “capital nacional da malha”.

O problema de pesquisa está baseado na busca de informações sobre a gestão ambiental na indústria de malhas retilíneas. O método da pesquisa foi o estudo de caso, de caráter qualitativo. Na análise dos resultados, é detalhado como a empresa pratica a gestão ambiental por ela implementada e administrada. Na conclusão, os resultados são revistos como forma de enfatizar a execução de controle da empresa sobre os resíduos advindos de sua produção, a destinação do material/embalagem protetor da matéria-prima, como papelão e plástico, o óleo utilizado na lubrificação das máquinas e os retalhos gerados da produção das malhas, que é reutilizado na produção.

O MEIO AMBIENTE COMO PRINCÍPIO ORGANIZACIONAL

O meio ambiente é o que envolve ou cerca os seres vivos, a palavra “ambiente” vem do latim e o prefixo *ambi* que dá a ideia de estar ao redor de algo, portanto o que envolve os seres e as coisas que estão ao seu redor é o planeta com seus elementos, sendo naturais ou os alterados pelos seres humanos. Devido a isso, o ambiente é constituído naturalmente ou artificialmente, ou seja, ambiente físico e biológico original ou alterado, destruído ou construído, como áreas urbanas, industriais e rurais, por isso o ambiente não se trata somente do espaço onde vivem os seres vivos, mas a própria condição para a existência da vida no planeta Terra (BARBIERI, 2004).

O Século XX foi marcado pela constatação de que há uma iminência da humanidade viver uma das maiores catástrofes ecológicas de origem antropogênica, esta constatação, contudo não tem levado a soluções políticas efetivas. No meio empresarial há pressões que incentivam as iniciativas de controle e preservação ambiental. Mas especificamente na geração de resíduos uma constatação já esta posta e sua solução também: não gerar resíduos e eliminar desperdícios (LAYRARGUES, 2000;VALLE, 2010).

Porém há que se destacar que o problema ambiental em processos produtivos não é novo, Valle (2010) relata que já em 1863, o Parlamento Inglês aprovou

o *Alkali Act*, a primeira lei ambiental para regular a emissão de poluentes do ar por indústrias de vidros da época. Contudo foi só na década de 1960, a partir das análises de um grupo de cientistas reunidos em Roma (Clube de Roma) e, através de seu relatório *Limites do Crescimento*, publicado em 1972, e que a conscientização da sociedade sobre os limites do planeta terra passou a ser considerada nas propostas produtivas das organizações.

Outro marco da popularização do tema ambiental foi a Conferência de Estocolmo, que ocorreu em 5 de junho de 1972, reunindo representantes de 113 Estados. A partir desta data o tema ambiental passou a ser uma questão importante em quase todas as partes do mundo. Nesta conferência ONGs ambientalistas desempenharam papel importante em estratégias políticas de meio ambiente e desenvolvimento. Mesmo que esta conferência tenha sido marcada mais por indefinições do que por propostas efetivas, uma nova postura frente à questão ambiental teve resultado a nível internacional (ROCHA, 2011).

Vale destacar que há duas posturas que repartem, filosoficamente, os interessados e preocupados com o meio ambiente: a conservação e a preservação ambiental. A preservação ambiental refere-se a propostas de intocabilidade da natureza e do ecossistema pelo homem, de forma a não romper o equilíbrio, pois nesta acredita-se que se modificado não retornará a se recompor. Na conservação se aceita o consumo controlado de bens e recursos constituintes do ecossistema num ritmo que permita a recomposição do mesmo, de forma induzida ou natural (VALLE, 2010).

Considera-se que a problemática ambiental, a partir da década de 1970 passou a ser incorporada a todos os aspectos da vida em sociedade, pois:

Cada vez mais a questão ambiental está se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos da empresa. A globalização dos negócios, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental descritos na série ISO 14000 a conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever que a exigência futura que farão os futuros consumidores em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverão intensificar-se. Diante disto, as organizações deverão, de maneira acentuada, incorporar a variável Ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada

de decisão, além de manter uma postura responsável de respeito à questão ambiental (DONAIRE, 1999, p. 50).

A degradação excessiva do meio ambiente e a depleção exagerada de recursos naturais têm chamado à atenção em todo o mundo, e com isso o meio ambiente vem atraindo cada vez mais a atenção e interesse. O impacto de danos ambientais e os reflexos por ele causados fizeram com que a questão ambiental pudesse atravessar fronteiras e se tornar globalizada (TINOCO e KRAEMER, 2008).

Percebeu-se que o que era considerado um dejetos poderia muitas vezes tornar-se um recurso e, nesse sentido, o primeiro passo em direção à sustentabilidade correspondeu à economia de recursos naturais e energéticos, diminuindo, como consequência, o desperdício e a poluição (LAYRARGUES, 2000, p. 84).

A transição industrial orientada pela modernização tecnológica visa, em primeiro lugar, a reduzir custos para aumentar a competitividade. O autor ressalta que o consumidor verde, é o cliente que impulsiona a produção de produtos ambientalmente corretos, e que a compra destes, demonstra atitudes de preservação ou de predação do meio ambiente, o que transfere a responsabilidade ambiental à sociedade e não mais ao mercado ou ao Estado (LAYRARGUES, 2000).

De acordo com as abordagens dos autores, a pesquisa realizada na indústria de malhas enfatiza a importância do cuidado e atenção da produção industrial, que independente do espaço físico ou volume de produção, necessita-se que empresas tenham consciência dos impactos causados por suas atividades.

A GESTÃO AMBIENTAL

Em 1968 foi exercida em Paris, a conferência sobre Biosfera, realizada por especialistas em ciências, este acontecimento, portanto, marcou o despertar de uma consciência mundial ecológica, da mesma forma como a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em junho de 1972 em Estocolmo, vindo colocar a questão ambiental em agendas oficiais internacionais, sendo esta a primeira vez que representantes do governo discutiram a necessidade de adotar medidas efetivas no controle de fatores que ocasionam degradação ambiental (DE ANDRADE; TACHIZAVA e CARVALHO, 2002).

Já partir do ano de 1975, como consequência destas primeiras ações, foram sendo criados órgãos ambientais em diversos países, na maioria dos países do ocidente em especial, legislações e regulamentações específicas de controle ambiental em níveis federal, estadual e, mais tarde nos municípios passaram a ser a prática em todos os Estados Nacionais. No Brasil estudos sobre impacto ambiental nos processos para a melhoria dos programas de controle ambiental, passaram a ser uma exigência legal para permitir a implementação de unidades industriais e outros empreendimentos (DE ANDRADE; TACHIZAVA e CARVALHO, 2002).

A partir da Resolução CONAMA 001(Conselho Nacional de Meio Ambiente), de 28 de fevereiro de 1986, tem-se exigido das empresas um posicionamento novo frente a sua interação com o meio ambiente, em função das exigências da sociedade de um posicionamento adequado e responsável, no intuito de diminuir a diferença entre os resultados econômicos e sociais com a preocupação ecológica. A partir dos anos de 1990 os custos com os aspectos ambientais nas organizações passaram a ser vistos como investimentos para o futuro como uma vantagem competitiva. Assim a atitude das organizações passara de defensiva e reativa, para ativa e criativa (DE ANDRADE; TACHIZAVA e CARVALHO, 2002).

A degradação dos recursos naturais passou a ser uma importante preocupação global. Os profissionais da gestão necessitam estar conscientes das ameaças e das oportunidades adjuntas às quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos (KOTLER, 2000).

Ações no combate a poluição tiveram início a partir da Revolução Industrial, mesmo que desde a antiguidade já haviam sido feitas experiências para remover lixo urbano que infestava as ruas das cidades e que prejudicava a saúde dos habitantes. Inicia-se também na segunda metade do século XIX um debate entre os membros de comunidades científicas e artísticas no intuito da delimitação de áreas naturais a serem protegidas. O crescimento da consciência ambiental nos setores amplos da sociedade é outro fator que guiou pela emergência da Gestão Ambiental (BARBIERI, 2004). Segundo o autor, a Gestão Ambiental possui três dimensões e são elas:

- a) Dimensão espacial: refere-se à área na qual se espera que as ações de gestão sejam eficazes. Engloba os níveis: global, regional, local, setorial, empresarial, etc.
- b) Dimensão temática: delimita as questões ambientais às quais as ações se destinam. Abrange as questões ambientais: ar, águas, solo, fauna e flora, recursos minerais, chuva ácida, aquecimento global, etc.
- c) Dimensão institucional: referente aos agentes que tomaram as iniciativas de gestão. Abrange a Empresa, o Governo, a Sociedade Civil, Instituição Multilateral, etc.

Deve-se considerar ainda que além das dimensões citadas, a dimensão filosófica que se refere à visão de mundo com relação ao ser humano e a natureza, foram representadas por obras artísticas, filosóficas e científicas de todos os tempos.

Donaire (1999) enfatiza que a questão ambiental ao ver empresarial, implicava na preocupação com o aspecto econômico, ou seja, no aumento de despesas e custos com processos em relação à variável ambiental. Porém algumas empresas têm evidenciado a possibilidade de ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente, mesmo não sendo organizações de “mercado verde”, de forma que possuam criatividade e condições de transformar restrições e ameaças ambientais internas em oportunidades.

A Gestão Ambiental é um conjunto de medidas e procedimentos definidos adequadamente que, se bem aplicados, admitem reduzir e controlar os impactos inseridos por um empreendimento sobre o meio ambiente (VALLE, 2002). Ou de outra forma:

Gestão ambiental é o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental (TINOCO e KRAEMER, 2008, p. 114).

Ou seja, significa as ações que a empresa realiza a fim de minimizar e até eliminar efeitos que prejudiquem o ambiente pela atividade que ela realiza. Trata-se da forma com que a empresa se mobiliza, interna e externamente, para assim, conquistar a qualidade ambiental que se deseja.

Portanto a Gestão Ambiental exige como premissa o comprometimento da alta administração na definição clara e objetiva de uma política ambiental, que deverá nortear as atividades organizacionais. A responsabilidade sócio ambiental deve estar de acordo com a finalidade de seus produtos ou serviços.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

A política ambiental da organização deve expor os seus princípios em relação a proteção dos recursos naturais tanto locais como planetários, deve estar explícita não só no planejamento estratégico, como nos planos de *marketing*.

Esta ferramenta passou a ser importante não só para o cumprimento da legislação, mas essencial para o cultivo de uma boa imagem das organizações (VALLE, 2010).

Para a criação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), alguns compromissos perante a política ambiental precisam ser adquiridos, são seis os requisitos:

- a) Assegurar um sistema de Gestão Ambiental que garanta que as atividades atendam a legislação vigente e aos padrões instituídos pela organização.
- b) Manter um diálogo constante com os colaboradores e a comunidade, objetivando o aperfeiçoamento de ações ambientais unidas.
- c) Treinar e educar os colaboradores para a atuação de forma ambientalmente correta.
- d) Exigir dos fornecedores produtos e componentes compatíveis de qualidade ambiental com as dos seus produtos.
- e) Desenvolver pesquisas e praticar o patrocínio da adoção de novas tecnologias que minimizam os impactos ambientais e que contribuam para a redução do consumo de matérias-primas, estimulando a melhoria de seu desempenho continuamente.

f) Certificar-se de que resíduos são transportados e destinados corretamente, de acordo com boas práticas ambientais, com a legislação e normas aplicáveis.

A Norma Internacional ISO 14001 conceitua a Gestão Ambiental como parte integrante do sistema de gestão global em uma organização, por isso a percepção do sistema de controle ambiental possui um processo enérgico e interativo, sendo que a estrutura, as responsabilidades, as práticas, os procedimentos, os processos e recursos para a prática de políticas, objetivos e metas ambientais podem ser dirigidas com esforços existentes em outras áreas, como em operações, finanças, qualidade, saúde ocupacional, segurança no trabalho entre outras (VALLE, 2010).

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é determinado como uma estrutura organizacional que facilita e permite a avaliação e o controle dos impactos ambientais pelas empresas de suas atividades, produtos e serviços (LUSTOSA, 2003). Este sistema é caracterizado por seis elementos: política ambiental, planejamento, implementação e operação, monitoramento e correção das ações, revisão gerencial e a melhoria contínua.

Porém existem algumas barreiras para implantar um SGA, estas podem ser definidas como:

- a) Organizacionais: trata da sobrevivência da empresa, na rotatividade da equipe técnica, no poder de decisão do proprietário e falta de envolvimento dos colaboradores.
- b) Sistêmicas: sistema de gestão inadequado, falta de informações e capacitação dos colaboradores.
- c) Comportamentais: resistência a mudanças, a falta de liderança e cultura organizacional.
- d) Técnicas: defasagem tecnológica, falta de infraestrutura e acesso limitado às informações técnicas.
- e) Econômicas: exclusão de custos ambientais da tomada de decisões; disponibilidade de recursos e custos de financiamento.
- f) Governamentais: falta de incentivos para minimizar os impactos ambientais; falta de suporte institucional.

Brilhante e Caldas (1999) defendem que, o Gerenciamento Ambiental não está somente atrelado às organizações, mas em instrumentos de mercados em diferentes áreas do conhecimento, onde se reconhece que a saúde das pessoas e dos ecossistemas depende de fatores sociais, econômicos e ambientais. Os problemas respectivos aos contaminantes ambientais estão associados ao aumento processo de industrialização desde o final do século passado. Os processos de produção e produtos gerados por eles vêm causando prejuízos à saúde humana e desequilibrando os ecossistemas, a percepção dos riscos ambientais por parte das indústrias teve início por parte dos consumidores, que começaram a mencionar produtos gerados de tecnologias menos agressoras ao meio ambiente (BRILHANTE e CALDAS, 1999).

Para os autores Tinoco e Kraemer (2008, p. 126) o SGA originou-se através do desenvolvimento de sistemas da qualidade, constituindo-se de instrumentos gerenciais facilitadores do controle de impactos no ambiente causados por uma organização. Os autores afirmam que “um sistema de gestão ambiental pode ser definido como um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma organização, de forma a obter o melhor relacionamento com o meio ambiente”.

Dito isto, considera-se que a empresa em estudo pratica um sistema de gestão ambiental próprio.

CARACTERIZAÇÃO DO SETOR INDÚSTRIA DE MALHAS RETILÍNEAS DE FARROUPILHA

A atividade malheira no município de Farroupilha - RS, denominado uma das Capitais Brasileiras da Malha foi implantada a partir do município de Caxias do Sul na década de 60, período em que a atividade iniciava seu processo de expansão na região serrana do Estado do Rio Grande do Sul. O número de malharias registradas na prefeitura da cidade no ano de 2009 era de 205 empresas oficialmente cadastradas (PREFEITURA DE FARROUPILHA, 2011).

A atividade passou a ganhar características empresariais no município a partir do início da década de 1960 com crescimento exponencial. Atualmente, o setor responde por cerca de 6% da arrecadação de ICMS do município. O ramo malheiro é um dos maiores empregadores de mão-de-obra direta e terceirizada

na cidade. De acordo com o levantamento realizado pelo Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Farroupilha, a atividade gera 4,5 mil empregos diretos no município (SIFTF, 2012).

O Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Farroupilha avalia que o setor de pronta-entrega é o principal destino da produção malheira farroupilhense, responsável pela existência de quatro *shoppings* de pronta-entrega instalados na cidade a partir de 1997, o principal foco da produção é de vestuário feminino (60% da produção anual), seguida pelos artigos masculinos e infantis (SIFTF, 2012).

A malharia retilínea tem equipamentos transformadores do fio em malha, a máquina de tricotar é conhecida como tear ou máquina retilínea, que tece painéis, panos ou peças individuais, o fio utilizado trata-se de um material acabado que conservar-se intacto durante o processo de produção de malhas, a combinação de vários modelos de agulhas das máquinas de tricotar e, os fios disponíveis no mercado resultam em tecidos de variadas texturas, delicadas ou rústicas, o tecido de malha retilínea é flexível e se adapta às formas do corpo humano, permitindo a confecção de artigos de vestuário diversificados (ROOS, 2001).

A malharia é um segmento que permite o surgimento de empresas de pequeno e médio porte, pois exige menos capital de investimento do que o segmento da tecelagem, a técnica de consiste na passagem de uma laçada de fio através de outra laçada procedendo no tecido de malha, exigindo procedimentos anteriores de adequação da matéria-prima às máquinas (VOGT, 2003).

A empresa analisada iniciou suas atividades como uma pequena empresa na cidade de Farroupilha - RS e hoje investe em qualidade dos seus produtos, segundo o proprietário, hoje é uma das maiores empresas do setor malheiro na cidade.

MÉTODOS

A metodologia utilizada é um estudo de caso, com pesquisa qualitativa exploratória em uma indústria de malhas retilíneas na cidade de Farroupilha - RS. O estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em diversas situações,

na contribuição do conhecimento de acontecimentos individuais, organizacionais, sociais, políticos e grupais (YIN, 2005). Sendo assim se trata da configuração de como um problema é organizado em um determinado estudo.

A pesquisa realizada utilizou como método a pesquisa exploratória, pois faz parte do estudo de caso e por se tratar de envolver levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas. Este tipo de pesquisa tem o objetivo de proporcionar uma visão geral de um determinado fato (GIL, 2008).

A pesquisa se classifica como descritiva, pois tem como objetivo a descrição de características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas são, em conjunto com as exploratórias, as que tradicionalmente realizam os pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática (GIL, 2008). Na pesquisa a intenção foi descrever qual a gestão ambiental praticada em uma indústria de malhas e confecções localizada na cidade de Farroupilha - RS.

Em relação à coleta de dados, denomina-se esta, a fase da pesquisa em que se pergunta e a partir de respostas se obtém dados da realidade pela aplicação de técnica, a forma de obtenção dos dados é definida em função do instrumento de pesquisa escolhido, podendo ser um questionário ou um encontro com o entrevistado (BARROS E LEHFELD, 1988). A coleta de informações geralmente acontece por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas ou aplicação de um questionário aberto (VERGARA, 2010). Como instrumento para coleta das informações, foi utilizado uma entrevista com um questionário semi-estruturado com o gerente da organização.

Esse instrumento de coleta fornece os dados primários, ou seja, dados que não foram antes coletados. Na entrevista, o questionário foi utilizado como um roteiro de perguntas no intuito de orientar a entrevista.

Conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 197), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. A entrevista foi realizada com o sócio-gerente da empresa.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, pois não enumera e nem mede os eventos estudados, mas sim aborda

ações e opinião da empresa estudada, ou seja, parte do foco ou assuntos de ampla importância são definidos no transcorrer do estudo (GODOY, 1995).

Na pesquisa, este modelo de abordagem foi utilizado de maneira a explorar as ações ambientais praticadas na empresa em estudo, através do questionamento e relato do entrevistado sobre a empresa e suas práticas.

ESTUDO DE CASO

A entrevista foi realizada com o gerente geral da empresa, em 30 de janeiro de 2012. Na entrevista, o gerente relata que é um dos responsáveis pela análise da alta administração referente ao Sistema de Gestão Ambiental praticado na empresa. O gerente relata que:

[...] a empresa Alfa foi fundada em 14 de Julho de 1986 e hoje conta com 200 funcionários e 7500 metros quadrados de área construída, é uma empresa de capital Ltda, não possui certificação NBR ISO.

Em relação à visão dos clientes perante as ações da empresa em prol do meio ambiente o entrevistado relata que:

[...] isso é muito pouco mencionado pelos clientes, não tem grande interesse em saber, a minoria, até tem algum caso de pessoas que gostam de visitar e ver, mas é 1% do total.

No questionamento, o gerente afirma que a empresa conhece, entende e avalia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente e destaca os principais resíduos advindos da produção:

[...] o óleo, as máquinas recebem lubrificação diária, ela vai trabalhando e esse óleo vai sendo depositado na própria máquina tem um reservatório que vai recolhendo esse óleo que não tem mais necessidade, ai sim nós recolhemos e mandamos para uma empresa petroquímica de São Leopoldo, a gente retira das máquinas e eles recolhem e nos dão um comprovante que o óleo está sendo levado por eles e ai fica a critério deles.

[...] sobre resíduos sólidos ele afirma que o papelão, plástico e resíduo têxtil são os resíduos sólidos descartados e reciclados, a gente separa os materiais e destina para terceiros, o tratamento é

terceirizado, o plástico e o papelão não tem nada de novidade, mas o resíduo têxtil sim, que nós estamos fazendo um trabalho de reaproveitamento desse resíduo e transformando em matéria-prima de novo, isso está acontecendo, o pessoal recolhe uma quantidade refaz a matéria-prima e volta para nós, só que como é um processo muito novo ainda não está com muita qualidade, então a gente está usando este material não pra fazer uma peça vendável e sim usando em outras partes que nós teríamos que comprar um material bom pra depois jogar fora.

Sobre o cuidado com a água utilizada, o entrevistado comentou que o tingimento das peças utiliza água, mas como a empresa terceiriza este serviço, não utilizam este recurso, somente nos banheiros é utilizada a água na empresa.

Sobre o gerador de energia que é utilizado, o entrevistado relata:

[...] é justamente por causa do horário de pico, a energia elétrica na empresa é muito cara, então nós trabalhamos em horário normal fora das 18h às 21h o quilowatt custa 0,21 centavos e das 18h às 21h ele custa 1,21 o quilowatt, então a diferença é muito grande, por isso usa-se para a redução de custo.

A política de gestão ambiental é praticada em todos os setores da empresa, por meio de organização nos setores. O entrevistado afirma que a empresa realiza campanhas internas de educação do consumo consciente e procuram reduzir a poluição visual na produção, relata que:

[...] tem seus pontos estratégicos, existem sete pontos dentro da produção para despejar os resíduos.

A empresa pratica a coleta seletiva internamente. Sobre a utilização de papel para fins de produção o entrevistado relata:

[...] principalmente em ordens de produção, essa são todas reaproveitadas, nas ordens de produção são usadas por dia 150 folhas.

Sobre a iluminação, o gerente afirmou que somente foram trocadas as lâmpadas por outras de menor consumo de energia:

[...] as atividades de gestão ambiental iniciaram há 10 anos, e a parte do têxtil é mais recente, faz três anos que foi implementado.

Porém o entrevistado afirmou que ainda não há economia com a reciclagem de resíduos, pois a malha resultante dos processos é paga pela empresa para que sejam transformadas, somente são vendidos o papelão e o plástico que cobrem 60% da despesa do resíduo têxtil e somente o óleo não é cobrado.

Uma inovação identificada durante a entrevista foi que, a tecnologia existente em 52 das 56 máquinas da empresa produz a peça pronta para a costura, não envolvendo o corte, sendo este gerador de resíduos por meio de sobras de material das peças. O entrevistado afirma que a peça demora mais tempo de produção, porém não gera restos de material e vai diretamente para a costura.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As ações praticadas na empresa objeto deste estudo, produtora de malhas retilíneas, em favor da sustentabilidade empresarial e em redução de impactos ambientais, estão em todos os níveis da organização, sendo que a consciência dos colaboradores em relação à organização de resíduos no chão de fábrica é um ponto positivo e apontado em reuniões, o que garante a inexistência de poluição visual no ambiente de trabalho.

Em relação aos resíduos da produção, a empresa separa o lixo nos setores de produção e os resíduos advindos de embalagem da matéria-prima são destinados a recicladores terceirizados. O papelão e o plástico que embalam a matéria-prima utilizada na empresa são vendidos para empresas recicladoras. O óleo utilizado na lubrificação das máquinas é recolhido sem custo para a empresa, o entrevistado afirmou que a empresa descarta em média um litro de óleo por dia, utilizado na lubrificação das máquinas, sendo este o resíduo com maior índice de poluição ambiental produzido pela empresa.

O entrevistado relatou que, a reciclagem dos resíduos têxteis, são uma forma de reaproveitar o material que seria descartado, sendo assim, reutilizar o material descartado é uma forma de reduzir o consumo de matéria-prima de primeira e não ocupa espaço físico da empresa com material para descarte. Mesmo este

material tendo um custo para a empresa na transformação que é feita por terceiros, a empresa tem a consciência de reutilizar os resíduos por ela produzidos em prol do meio ambiente e para a própria sustentabilidade da empresa, reutilizando na produção.

Segundo o entrevistado, a empresa pesquisada está implantando um sistema de controle de estoque e referência por meio de *chips* que ficarão fixados nas peças quando estiverem prontas, segundo o gerente, a empresa será a primeira indústria de malhas no Brasil a implantar o sistema que agiliza o controle do estoque mensalmente, como exige a Receita Federal, através do balanço que passou a ser exigido mensalmente e não mais anualmente como era até o final de 2011. O entrevistado afirmou que o investimento é uma inovação na empresa e que possibilita o controle total de entrada de matéria-prima e saída da mercadoria pronta.

O controle fiscal na empresa é rigoroso afirmou o entrevistado, que na entrevista abordou que a empresa conquistou também neste ano a redução de ICMS de 12% para 7%, por se enquadrar nos requisitos fiscais, exigidos pela Receita Federal. Afirmou que o investimento dos equipamentos para implantar os *chips* se paga em dois anos, considerando a produção anual.

Em vista dos relatos e análise das ações na empresa em estudo, verificou-se que todos os resíduos advindos da produção e de toda a organização, são destinados corretamente pela malharia, através de empresas recicladoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantado nas empresas torna-se um fator importante, responsável pela adaptação de interesses empresariais privados para a conservação do ambiente coletivo, permitindo o avanço na relação entre empresa e o meio ambiente.

O SGA da empresa estudada é realizado através de algumas ações diárias e rotineiras que foram implantadas e aprimoradas ao longo do tempo, que é de conhecimento coletivo dentro da organização. O material descartado para a reciclagem é destinado às empresas recicladoras, ficando por responsabilidade

de terceiros, sendo que o SGA da própria empresa não possui certificação. O gerente relatou ter o conhecimento dos impactos que pode provocar com os resíduos da produção e, cita que por isso investe em destinação correta dos resíduos que podem ser reutilizados depois de passarem por um processo de reciclagem, porém não implica em mudanças para o meio ambiente em sentido de poluição, mas pelo aproveitamento de matéria-prima, que resulta em economia de processamento de materiais novos e redução de custo para a empresa.

A pesquisa pode servir de base para o conhecimento das ações que uma indústria de malhas pode fazer em benefício do meio ambiente em que se insere e na própria organização de sua produção. O setor pode passar a ser visto como um ramo industrial que descarta materiais e reutiliza na própria produção, por não ser um segmento de indústria muito estudado, em termos de gestão ambiental, e por não apresentar ameaças ambientais na percepção dos consumidores, como afirmou o gerente da empresa, o estudo do setor possibilita pesquisas ambientais em outros processos dentro do ramo de malhas.

Referente à pesquisa sobre a gestão ambiental, em uma empresa de malhas retilíneas da Serra Gaúcha, concluiu-se que a gestão ambiental na organização industrial de malhas possui um planejamento de destinação dos resíduos através de terceiros, o que não evidencia autonomia no tratamento dos resíduos, pelo custo de investimento de equipamentos de reciclagem.

As ações ambientais realizadas na empresa em estudo podem ser praticadas por qualquer indústria do ramo de malhas, pois o investimento na reciclagem dos resíduos têxteis pode ser executado através de um serviço terceirizado, com custo, mas resíduos de embalagem da matéria-prima, sendo comercializados podem compensar o custo dos investimentos da reciclagem dos materiais têxteis. Porém as ações que a organização em estudo realiza não atingem uma representatividade ambiental, ainda que destine os resíduos, não pode acompanhar a destinação final dos materiais entregues a terceiros, somente recebe a reciclagem de um de seus materiais, que é reutilizado na produção.

Outro fator percebido na entrevista foi que os clientes da organização não possuem perfil de “consumidor verde”, ou seja, não possuem interesse e exigência

do processo utilizado para a produção dos produtos, e nem onde terminará o processo, caso prejudique o ambiente de alguma maneira.

Sobre a organização interna da produção, os colaboradores precisam passar por um esclarecimento das atividades da organização em relação à economia de materiais e destinação correta dos resíduos, o que inicialmente em uma organização pode ser trabalhoso, porém compensador ao final do processo de educação ambiental.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; TACHIZAWA, T; DE CARVALHO, A. B. **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2002.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 1986.

BRILHANTE, O. M.; CALDAS, L. Q. A. **Gestão e avaliação de risco em saúde ambiental**. Rio de Janeiro, RJ: Fiocruz, 1999.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades - uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006.

LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

ROCHA, J. M. **Sustentabilidade em questão: Economia, sociedade e meio ambiente**. Jundiaí, SP: Paco Editorial: 2011.

ROOS, D. B. O Setor Industrial de Malharia Retilínea de Caxias Do Sul: um estudo de aglomerado de pequenas empresas. **Dissertação** (Economia). Universidade Federal do Rio grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. Porto Alegre, RS, 2001.

SANCHES. R. Avaliação de impacto ambiental e as normas de gestão ambiental da série ISO 14000: características técnicas, comparações e subsídio à integração. 2011, 270 p. **Dissertação** (Ciência da Engenharia Ambiental) – Escola de Engenharia São Carlos, Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, SP, 2011.

SCHNEIDER, V. E.; BEN, F. **Pólo moveleiro da serra gaúcha: sistemas de gerenciamento ambiental na indústria moveleira**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2006.

SIFTF - Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem de Farroupilha. Disponível em: <<http://www.jornalfarroupilha.com.br/venge/04/malhas.html>>. Acesso em: 22/03/2012.

SOUZA, A. N. Licenciamento ambiental no Brasil sob a perspectiva da modernização ecológica. 2009, 226p. **Dissertação** (Ciência Ambiental) – Programa de Pós Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2009.

TINOCO, J. E. P. e KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

VALLE, C. E. **Qualidade ambiental: ISO 14000**. São Paulo, SP: Editora Senac, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

VOGT, C. C. As origens da Indústria Gaúcha e o setor têxtil no período do processo de substituição de importações. **Dissertação** (modalidade Profissionalizante) – Programa de Pós Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A GERAÇÃO Y

Tarcísio Staudt

Doutor em Ciências Sociais pela Unisinos – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela Unisinos – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Feevale – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professor universitário. E- mail: staudt@uol.com.br.

Bruna de Oliveira Fonseca

Graduanda do Curso de Administração pela Universidade Feevale – RS. Experiência em organizações privadas. E- mail: bruhsorpion@gmail.com.

Jucelaine Bitarello

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora universitária. E - mail: jubitarello@terra.com.br.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar os reflexos do Comportamento Organizacional a partir das relações entre as gerações X e Y na reestruturação da Gestão em Empresas. Para isso, a partir de literaturas específicas descrevemos o comportamento organizacional em organizações empresariais, caracterizamos procedimentos utilizados na reestruturação de gestão de empresas, apresentamos formas e mecanismos de gestão de empresas e analisamos as percepções no comportamento organizacional a partir da Geração Y. Na metodologia do estudo foram utilizados os seguintes tipos de pesquisas: exploratória, descritiva, bibliográfica e pesquisa de campo, pois foram enviados 329 questionários a funcionários de três empresas. A análise dos dados foi qualitativa e quantitativa com uso do método estatístico Qi-quadrado. Após a análise e discussão dos dados concluímos que a Geração Y interfere no comportamento organizacional

e que suas novas formas comportamentais são variáveis dependentes, inclusive interferem na motivação e liderança de grupos.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Motivação. Liderança. Geração Y.

INTRODUÇÃO

É notório que as Organizações têm como base as pessoas, e o que mais às afeta é o comportamento destes indivíduos dentro delas. O foco principal deste estudo é o momento em que ocorrem os *starts* de mudança nos procedimentos e processos da organização, sendo assim possível identificar uma alteração de padrão no Comportamento Organizacional (CO).

Através dos procedimentos utilizados para reestruturar a forma de Gestão da Organização, de acordo com Cohen e Fink (2003), os antigos parâmetros quanto ao tratamento a ser dado às pessoas, à organização do trabalho e às formas de liderar estão desmoronando. Visto os constantes avanços das concorrentes e as reivindicações trabalhistas, e dos fortes indícios de que sem comprometimento e ânimo nos indivíduos da organização em todos os níveis hierárquicos as corporações poderosas rapidamente tendem ao fracasso.

Com a constante inovação tecnológica e a velocidade em escala cada vez superior, principalmente na troca de informações, estimulam a reestruturação das organizações. No entanto, sobrecarregam de informações ao máximo os indivíduos da organização. Em suma, o impacto no CO dá-se através de três componentes em linhas gerais: indivíduos, grupos e estrutura.

Tendo centrado este estudo no CO a partir da reestruturação através de procedimentos e processos de gestão, focando em três empresas de portes, nichos e segmentações de mercado distintas. Sendo assim, o estudo baseia-se no reflexo que a reestruturação da gestão tem sobre o CO dos indivíduos inseridos nestas estruturas organizacionais.

A probabilidade da resposta a esta pesquisa é de que a reestruturação na gestão de empresas reflète no CO, pois mudanças estruturais requerem readequação das pessoas aos procedimentos novos, ou ajustados. Nesta situação,

requerendo que todos os envolvidos colaborem nas novas diretrizes, contribuindo para novas possibilidades de resultado tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

O objetivo é identificar os reflexos do Comportamento Organizacional a partir das relações entre as gerações X e Y na reestruturação da Gestão em Empresas. Para tanto fez-se necessário focalizar em alguns objetivos: descrever o Comportamento Organizacional em Organizações Empresariais; caracterizar procedimentos utilizados na reestruturação de Gestão de Empresas; apresentar formas e mecanismos de Gestão de Empresas; e, analisar as percepções no Comportamento Organizacional a partir da reestruturação na Gestão de Empresas.

Para desenvolver o trabalho, foram utilizados os seguintes tipos de Pesquisas: Exploratória, Descritiva, Bibliográfica e Pesquisa de Campo. Do ponto de vista da abordagem do tema foram utilizados neste trabalho os métodos de abordagem qualitativa e quantitativa. O método de pesquisa utilizará coleta de dados por amostra probabilística casual simples, através de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha. De forma a ser executada a tabulação, análise e interpretação dos dados coletados.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A GERAÇÃO Y

Comportamento Organizacional comumente referido como CO versa sobre o estudo sistemático do comportamento humano individual e dos grupos, converge ações e modos dos indivíduos e do coletivo no ambiente das organizações. De acordo com Schermerhorn (1999) e Soto (2002), CO tem por finalidade amortizar o absenteísmo e o *turnover*, promover a cidadania organizacional e produtividade, pois tal estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego. Considera-se CO como um aspecto de nível micro, onde os atributos da organização, quanto à dimensão e estrutura, habitualmente figuram como dados que desempenham resultados constantes sobre o comportamento em uma situação específica.

Outras áreas do conhecimento já estabelecidas como Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia, Ciências Políticas e Economia serviram como base de fundamentação para o novo campo que surgiu. Segundo Vecchio (2008) e

Kinicki e Kreitner (2006), estas áreas deveriam constituir um campo de teorização e pesquisa em que as atividades organizacionais seriam o objeto de estudo e não um contexto para onde conhecimentos seriam simplesmente transferidos e aplicados. Tendo em vista que este estudo investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com finalidade de utilizar este conhecimento para ampliar a eficácia organizacional. É na psicologia que se tem a principal contribuição há nível micro, ou individual de análise, enquanto as demais áreas têm colaborado para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações.

Os elementos que fundamentam o CO incluem motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho. Para Chapman (1996), independente do tipo de negócio, o mais importante é analisar o aspecto humano, ou seja, como os colaboradores se sentem trabalhando naquele local (departamento), pois são eles que transmitirão a imagem da organização.

É possível afirmar com certa exatidão que os comportamentos das organizações são distintos uns dos outros, pois são influenciados e influenciam aspectos determinantes na organização, o que reflete em inúmeros sistemas e processos essenciais para a atuação dos indivíduos e para tomada de decisões de cunho estratégico. Segundo Lacombe e Heilborn (2011) e Handy (1978), é possível definir padrões de comportamento e de atitudes que conduzem as ações e decisões, ou seja, a concepção do CO pode ser responsável pelo rumo e personalidade da organização como posicionamento estratégico de mercado.

Um fator relevante que pode impactar no CO é a **Motivação**, que de acordo com Lacombe e Heilborn (2011), foi a partir da experiência de Hawthorne que ficou visível a importância da motivação na produtividade. Elton Mayo através do estudo de Hawthorne em concomitância com dados obtidos em entrevistas com os trabalhadores mostrou que os indivíduos precisavam de outros estímulos e queriam, além disso, retorno financeiro ao seu trabalho. Mayo constatou com este estudo que os indivíduos almejavam estar inseridos no grupo e serem considerados como membros significativos, pois passam a vivenciar a participação nas decisões que influenciam o seu trabalho.

Motivação por si já é um feito muito complexo, pois é difícil definir precisamente como incentivar os indivíduos. Segundo Soto (2002) e Kinicki e Kreitner (2006), a motivação está ligada diretamente ao que o indivíduo quer para sua vida, seus motivos pessoais e que tem significado, aquele que surge de uma vontade que vêm de dentro, tornando isso algo tão pessoal. A grande questão está em achar o ponto motivacional verdadeiro, descobrir algo que o levaria a abdicar de tudo para atingir seu objetivo. Ninguém motiva ninguém, é algo que não pode ser causado por influências externas e que somente tem capacidade de estimular, incentivar, provocar essa motivação. Chiavenato (1994, p.66) descreve: “Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo”. Mesmo com esta mudança de padrão de comportamento que ocorreu em conjunto com a evolução das formas de gestão e alinhamento de processos, é necessário fazer o resgate para que o indivíduo sinta-se parte da empresa e tome para si os objetivos do negócio.

Outro fator a ser considerado no CO é a **Liderança**, que ao longo da história mundial a liderança foi apresentada em diversas frentes e personificada em inúmeras pessoas ao longo dos anos. Alguns nomes que aparecem como grandes líderes são Napoleão Bonaparte, Jesus Cristo, Adolf Hitler, Getúlio Vargas foram cada um em seu tempo, respeitados não por suas atitudes, mas pela habilidade de persuadir nações a lutar por um ideal e motivar para que a conquista do objetivo seja obtida. Deste modo, Schermerhorn (1999) e Vecchio (2008) afirmam que o líder procura auxiliares para fazer atalhos no caminho rumo à eficiência, de modo há obter resultados por meio da sinergia da equipe, pois o diferencial não está em mandar e sim em motivar e convencer. Existem diferentes tipos de líder, os excepcionais são aqueles que têm visão, pois conduzem organizações e indivíduos por caminhos que sozinhos não seguiriam.

Na opinião de Kets de Vries (1997) um líder é personificado através de algumas de suas características mais marcantes, tais como: consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às expectativas, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional. No entanto, não são todas as pessoas que nascem com essas características, mas podem muito bem desenvolver e se tornarem líderes, a resposta está em treinar as habilidades deficitárias e potencializar as habilidades já inerentes ao indivíduo.

A procura por profissionais com este perfil esta cada vez mais acirrada entre as organizações, pois este é o perfil que representa um critério importante no recrutamento para uma nova vaga ou até mesmo para uma promoção. Na opinião de Chiavenato (1994) e Hitt et al. (2008) investir neste perfil de funcionário pode ser considerado como uma excelente estratégia que gera vantagem competitiva para organização e é isso que muitas delas estão fazendo. A estratégia das organizações está baseada em três pilares, que consistem em atração, seleção e retenção de pessoas. As novas lideranças estão enfrentando a necessidade de investir na gestão de pessoas, devido à tendência que aponta as pessoas como fatores diferenciais. Sendo esta diferença não financeira e muito menos material, tratando-se sim de um fator humano, pois se trata de um recurso intangível, sendo ele o conhecimento.

Para Hiam (2004) e Chiavenato (1994) as lideranças estão cada vez mais focadas e percebendo que a delegação de mais atividades para seus liderados aumentaria a produtividade e conseqüentemente o resultado tende a ser significativo, pois o tempo não gasto do líder em tarefas não tão complexas é transferido para atividades gerenciais e analíticas. Adotando esta nova postura a tendência a descobrir novos talentos que se destacam na execução das novas atribuições aumenta, pois as novas atribuições tendem a seguir o parâmetro de distribuição analisando as habilidades de cada integrante. Com esse novo paradigma estrutural as organizações tendem a aumentar seus ganhos em eficiência, confiabilidade de processos e delegação de tarefas.

A partir desses pressupostos do CO, apresenta-se nos parágrafos seguintes a **Geração Y**. Essa define que os nascidos a partir da década de 80 do século XX caracterizam-se como a Geração Y, filhos da Geração X e netos dos “Baby Boomers”, marcam a nova configuração profissional das organizações. Indivíduos caracterizados em sua maioria como filhos únicos de pais que optaram por tê-los após os 30 anos, geração altamente tecnológica que utiliza intensamente o celular, comunicadores instantâneos e Redes Sociais como meio de comunicação, considerada por muitos como a Geração do Silêncio a qual prefere teclar a falar.

Segundo Loiola (2009) a Geração Y está habituada a pedir e ter o que quer, surgem em meio às revoluções era digital, democrática e na ruptura da família tradicional. Estão focados em buscar o melhor para si e prioriza a liberdade de

escolha, altamente críticos demonstram insatisfação quando designados para uma tarefa que consideram como sem sentido e que não acresce para sua formação.

Khauaja (2011) e Juliboni (2012) concordam que desde o surgimento da Geração Y foram rotulados como inquietos, insubordinados, informais e, sobretudo infiéis, pois não tem apego a organização e vislumbrando uma nova oportunidade não temem a mudança. No entanto, a visão que possuem de si mesmos é de idealistas, comunicativos, consumistas, responsáveis, batalhadores, curiosos e inventivos. Não agem isoladamente, pois pensam no grupo quando buscam a realização, são multidisciplinares, plurais, mobilizados, otimistas e pragmáticos.

Cornachione (2010) constatou através de pesquisa realizada com os universitários brasileiros pela Univesum que o perfil de trabalho da nova geração está totalmente diferente de sua antecessora a Geração X que se desenvolveu a sombra da inflação, dívida externa e planos econômicos fracassados, caracterizam a Geração X estabilidade no emprego e segurança financeira. Já a Geração Y tem suas bases em um panorama muito diferente com estabilidade econômica, inflação controlada, globalização e novas oportunidades. Por serem tão apagados aos valores tradicionais, apresentarem um comportamento questionador e se preocupam fortemente com o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, com isso reinventar a forma de trabalhar.

ANÁLISE DOS DADOS E PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES

Como forma de verificar se há relação entre as variáveis do estudo foi realizado um cruzamento das questões através do Teste Qui-Quadrado – Teste X^2 – que mensura a significância estatística de um estudo, indica se as diferenças observadas entre as questões são estatisticamente significantes, compara as frequências observadas. Para realização da validação dos dados foi utilizado o *software* estatístico Minitab, selecionando o teste qui-quadrado.

O ***p-value*** é informado na saída do *software* estatístico Minitab, adotando um nível de significância de 0,05 que denota uma probabilidade de 5% de rejeição ou 95% de aceitação da hipótese. Se $p\text{-value} > 5\%$, as duas variáveis são independentes, isto é, a variável “X” estudada não tem influência sobre a variável “Y”. Já se $p\text{-value} \leq 5\%$, as duas variáveis são dependentes, isto é, a

variável “X” estudada tem influência sobre a variável “Y”. Os dados referentes a perfil foram comparados com os dados apresentados nas questões relativas ao trabalho e obtivemos a seguinte relação estatística dos dados estudados.

TABELA 1 – RELEVÂNCIA ESTATÍSTICA DOS DADOS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
X1	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA
X2	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	IMPACTA	IMPACTA	NÃO IMPACTA
X3	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA
X4	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	IMPACTA	IMPACTA	NÃO IMPACTA
X5	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA
X6	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA
X7	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA
X8	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA
X9	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA	IMPACTA	NÃO IMPACTA	NÃO IMPACTA

FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Através da Tabela 1 é possível observar que alguns itens do perfil dos entrevistados, representado pela variável “X”, não inferem alteração nas respostas para as questões relacionadas ao tema do estudo, que estão representadas pela variável “Y”. Segue no escopo deste trabalho a análise do confronto de cada uma das variáveis de Y para os X’s apresentados.

Y1 que corresponde à questão “Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas pela organização, busquei-as por mim mesmo”.

Y2 que corresponde à questão “Sempre segui os meus próprios valores mesmo quando a organização solicitou que fosse feito o contrário”.

Y3 que corresponde à questão “O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização”.

Y4 que corresponde à questão “Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas dentro da organização”.

Y5 que corresponde à questão “Considero importante a organização valorizar um ambiente de trabalho onde há diversidade”.

Y6 que corresponde à questão “Considero importante sentir-me valorizado pelas pessoas dentro da organização”.

Y7 que corresponde à questão “Quando discordo de uma proposta de mudança, ou não a compreendo bem, normalmente me sinto confuso e questiono se as mudanças são mesmo necessárias”.

Y8 que corresponde à questão “A implantação de uma mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com ela”.

Y9 que corresponde à questão “O processo de transição de uma situação ‘velha’ para uma situação ‘nova’ fica mais fácil quando há um líder capaz de conduzir a mudança”.

Y10 que corresponde à questão “É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas”.

A partir dessas relações é que elaboramos o gráfico 1 em que demonstra as variáveis em cada questão analisada.

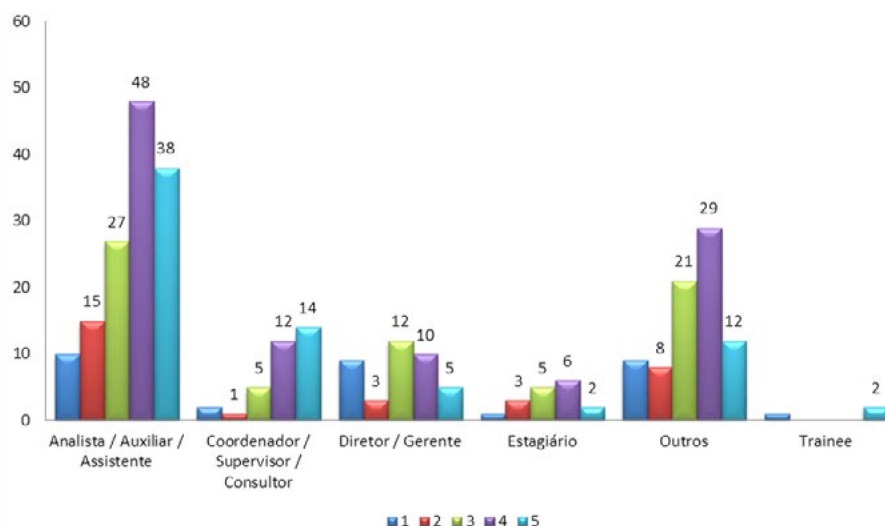


FIGURA 1 – Y8 RELACIONADO COM CARGOS

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Os resultados apresentados pelo gráfico remetem à análise e conclusão de que as variáveis são dependentes, no entanto o teste estatístico representa outra visão, de que mesmo que os dados apontem para uma conclusão de inter-relacionamento o mesmo não existe comprovadamente. O que remete a um questionamento dos dados apresentados no referencial teórico estudado. Foi possível observar em apenas cinco casos que existe essa relação comprovada, eles estão atrelados a principalmente ao YB, o que provoca essa confirmação está ligado ao perfil de gênero, geração, cargo e tamanho da empresa. A justificativa para tal padrão de resposta é encontrando nas características da Geração Y.

A partir dessas variáveis foram analisadas empresas de nichos e segmentação de mercados distintos, sendo assim obtivemos uma amostra de **310** questionários respondidos que permitiram analisar o perfil e as relações da Geração Y com o CO. Desta forma, quanto ao perfil dos entrevistados foi possível observar que **95%**, ou seja, **293** indivíduos que retornaram com a pesquisa estão trabalhando no momento, e os outros **5%** que compreende **17** indivíduos não estão inseridos no momento no mercado de trabalho.

O fator gênero apresenta o padrão de **59%** dos indivíduos pertencem ao sexo feminino e os outros **41%** ao masculino, sendo deste universo possível afirmar que **67%** são solteiros, **31%** estão casados ou possuem algum tipo de união estável e há também **2%** que estão divorciados ou separados.

Se analisarmos as faixas etárias com um olhar para as gerações aos quais elas pertencem teremos uma faixa de **77%** na Geração Y – que compreende as duas primeiras faixas etárias da pesquisa (Até 21 anos e 21-30) – e **23%** nas demais gerações. Com isso é possível encontrar um novo padrão de resposta, pois a Geração Y tem um perfil de trabalho diferenciado e possuiu uma temática distinta das gerações antecessoras.

No tocante a formação o nível de instrução apresentado é de grau elevado, sendo que **74%** encontram-se na faixa de graduação em nível superior ou pós-graduação. As áreas de formação observadas prioritariamente condizem os perfis predominantes nas organizações obteve-se em Administração a maior representatividade com **40%**, e ainda temos um bloco com Outras opções

de formação que compõe o outro grande grupo com 41%, sendo as áreas de Engenharia 11% e Ciências Contábeis com 9%.

No tocante aos cargos ocupados NAS organizações observamos que os cargos de gerência – que compreendem Diretor / Gerente, Coordenador / Supervisor / Consultor – compreendem uma proporção de 24%, sendo a maior fatia composta pelos cargos de apoio – Analista / Auxiliar / Assistente e Estagiários – com 50%. Os Trainees que representam 1% e que podem ser considerados dentro do grupo de gerências, pois se trata de uma categoria que está sendo preparada para assumir posteriormente um cargo de gerência.

REFERÊNCIAS

CHAPMAN, Elwood N. **Relações Humanas na Pequena Empresa**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

COHEN, A. R., & Fink, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

HAIM, Alex **Liderança para Gerentes e Executivos**. São Paulo, SP: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1978.

HITT, Michael **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.

KETS DE VRIES, Manfred F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert **Comportamento organizacional**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

SOTO, Eduardo **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.

Juliboni, M. 3 dicas para os chefes se darem bem com a Geração Y. **Exame**, 02 fev. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/3-dicas-para-os-chefes-se-darem-bem-com-a-geracao-y>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

Khauaja, D. Como atrair o público jovem para sua empresa? **Exame**, 02 jun. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-atrair-o-publico-jovem-para-sua-empresa>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

Loiola, R. Geração Y. **Revista Galileu**, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 07 abr. 2012.

COMUNICAÇÃO SÓCIO EMPRESARIAL NA GESTÃO AMBIENTAL E A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

Giana Karine Birk

Pós-graduanda no curso de Estratégia e Inovação Empresarial e graduada em Administração com ênfase em Negócios Internacionais pela Universidade Feevale. E-mail: gianabirk@yahoo.com.br.

Ivania Minks

Pós-graduanda no curso de Estratégia e Inovação Empresarial e graduada em Nutrição pela Universidade Feevale. E-mail: ivi.minks@gmail.com.

Margarete Panerai Araújo

Pós-doutorado em Comunicação Social pela UMESP - Cátedra da UNESCO e Gestão de Cidades. É doutora em Comunicação Social pela PUCRS. É professora-pesquisadora da Universidade Feevale. E-mail: panerai@feevale.br.

RESUMO

Apesar da ampla adoção pelas organizações de sistemas e modelos de gestão reconhecidos, pouca atenção ainda tem sido dada às práticas de comunicação sócioempresarial na gestão ambiental e a influencia dos Stakeholders. São fatores que podem contribuir com as empresas, principalmente as grandes poluidoras, que são as mais pressionadas pela opinião pública, por isso procuram investir em práticas sustentáveis. O artigo busca a compreensão de como a comunicação socioempresarial pode ser utilizada como um instrumento de desenvolvimento sustentável dentro da empresa, que faz as organizações repensarem o seu modo de atuação. A pesquisa foi conduzida pelo método de pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa. Os resultados alcançados permitiram a identificação e a proposição de um conjunto de fatores a serem considerados pelas organizações como determinantes para a efetiva utilização da comunicação socioempresarial com destaque para: segmentação do público

interno e externo; utilização estratégica de recursos que as empresas por meio de seus processos produtivos, tornam-se as maiores responsáveis pelo consumo dos recursos naturais do planeta.

Palavras-chave: Comunicação socioempresarial; gestão ambiental; *stakeholders*;

ABSTRACT

In spite of the widespread adoption of systems and recognized management models by organizations, not much attention has been paid to sociocorporative communication practices in environmental management and the influence of stakeholders. These factors may contribute to companies, especially large polluters, which are constantly pressured by the public opinion and, therefore, try to invest in sustainable practices. The article seeks to understand how sociocorporative communication can be used as an instrument of sustainable development within the company and which may lead organizations to rethink their mode of action. The survey was conducted by the method of descriptive research, literature and documents, with a qualitative approach. The results obtained allow us to identify and propose a set of factors to be considered by organizations as critical to the effective use of sociocorporative communication especially for the segmentation of internal and external audiences; resource use strategy through which companies use their productive processes to become largely responsible for the consumption of the planet's natural resources.

Keywords: Sociocorporative communication. Environmental management. Stakeholders.

INTRODUÇÃO

A globalização dos negócios trouxe diversas mudanças, entre elas, a preocupação com as questões ambientais do planeta como um todo e abertura de limites de operação das organizações, tais como: as mudanças tecnológicas no acesso as informações e no modo de como estas são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas; as oportunidades de trabalho se destinaram aos

trabalhadores do conhecimento; a população é caracterizada pela diversidade cultural; as empresas aceitam suas responsabilidades sociais; e as necessidades dos clientes é que conduz os negócios (ROBBINS, 2003, p.7).

Diante disso, as organizações tiveram que criar dispositivos de adaptação referente às comunicações internas e externas para se adequar ao sistema vigente (MORAES, 2008). Mesmo supondo que existem três entidades – técnica, cultura e sociedade, poderíamos pensar que as tecnologias são produtos de uma sociedade e de uma cultura (LÉVY,1999).

Outro fator relevante que alerta diretamente para a importância das comunicações, dá-se ao fato de que a opinião pública é cada vez mais sensível às questões sociais e ambientais. Esta reconceituação é reflexo dos valores pós-materialistas, quando a sociedade reúne exigências de controle de poluição e mudança na concepção do produto, para que não destrua o meio ambiente e prejudique as condições de vida da população. Esta sensibilidade nem sempre é detectada nas sondagens de opinião, fazendo com que os empresários tomem decisão em função de experiências vividas e sinais mediáticos. Este fenômeno afeta a empresa de duas formas: na sabotagem dos consumidores e investidores às empresas que poluem o meio ambiente e na expansão dos mercados de produtos ecologicamente corretos (MAIMON, 1996, p.07).

O artigo busca compreender como a comunicação socioempresarial pode ser utilizada como um instrumento de desenvolvimento sustentável dentro da empresa, oportunizando um repensar no seu modo de atuação. Neste estudo, o método de pesquisa descritiva também identifica e propõe um conjunto de fatores determinantes para a efetiva utilização da comunicação. Parte-se de um pressuposto empírico que, o interesse pela manutenção da qualidade ambiental no âmbito empresarial representa uma nova subjetividade visando à incorporação de critérios ecológicos, o desenvolvimento tecnológico que, ainda, caminha em sintonia com a necessidade de imprimir maior eficiência econômica ao acréscimo de produtividade com as tecnologias limpas, poupadoras de recursos naturais, energéticos e de mão de obra. Assim, o artigo está dividido em referencial teórico com ênfase na comunicação socioempresarial e nos *stakeholders* e suas influências, segue a metodologia utilizada e a análise de evidências de pesquisas com conclusão.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

A expansão do movimento ambientalista vem adquirindo uma considerável experiência técnica e organização política, adicionando à antiga postura de denúncia, à formação de recursos humanos e à implantação de projetos demonstrativos que privilegiam o desenvolvimento sustentado, o que têm se traduzido em uma maior pressão do setor público, no que tange ao controle e monitoramento, e em consequência, no crescimento do aparato institucional e legal dos órgãos de regulamentação nos países desenvolvidos e lançado sementes nos países em desenvolvimento (MAIMON, 1996).

Desta forma, existe a necessidade de entender, que o desenvolvimento sustentável envolve os processos da comunicação na gestão globalizada e nas estratégias empresariais, uma vez que, segundo Cardoso (2006), a informação e a metodologia da comunicação, sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e no próprio desenvolvimento das organizações.

Conforme Lévy (1999) a aceleração é tão forte e tão generalizada que até mesmo os mais “ligados” se encontram em diversos graus, ultrapassados pela mudança, já que ninguém pode participar ativamente da criação das transformações do conjunto de especialidades técnicas, nem mesmo seguir essas transformações de perto. Quanto mais os processos de inteligência coletiva se desenvolvem, melhor é a apropriação por indivíduos e grupos, das alterações técnicas e menores são os efeitos de exclusão ou de destruição humana resultantes da aceleração movimento tenco-social.

Segundo o autor, Lévy (1999) defende que estamos assistindo, na entrada de um novo milênio, ao nascimento da cibercultura, uma transformação radical das culturas humanas, ocasionada por uma rede digital que conecta tudo a todos: o ciberespaço. Onde nesse contexto, as culturas nacionais fundem-se em uma nova cultura cibernética e globalizada, mantendo-se, todavia, a velha dicotomia entre países pobres e ricos. A cibercultura nos faz questionar as abordagens centralizadoras e verticais dos processos comunicativos, essas idéias nos auxiliam a pensar na democratização da comunicação do ambiente das organizações.

A comunicação empresarial é aquela existente entre as organizações, sendo elas: empresas privadas, instituições, empresas públicas, entre outras, e

os seus públicos de interesse: cliente interno ou colaboradores da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, prospects, mídia e sociedade em geral. O autor tem a visão de que a comunicação dentro da empresa está dividida em quatro formas: interna, institucional, marketing e integrada (TAVARES, 2007).

1) Interna: são os clientes internos, os colaboradores que estão com este nome, usa-se o endomarketing, porque trabalha motivação e a comunicação. Identificamos duas correntes de abordagens diferenciadas em relação ao conceito de *marketing* interno. A primeira delas visa um significado do termo a difusão da orientação de *marketing* para todos os indivíduos de uma organização. Já a segunda abordagem conceitua como um conjunto de ações de *marketing* voltadas ao público interno de uma organização, no intuito de se conseguir de seus colaboradores todo o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Conforme Inkotte (2000), devemos distinguir conceitos de *marketing* interno e de *endomarketing*. O *marketing* interno, a empresa mobiliza seus profissionais para encantar o cliente externo, enquanto pelo *endomarketing*, a empresa é o próprio “produto”, que precisa estar sempre melhorado para encantar o cliente interno. Sendo assim, conforme o autor a utilização de instrumentos e conceitos do *marketing* voltados para o público interno de uma organização é a definição que melhor se enquadra para definir o que é o *endomarketing*.

As comunicações internas podem ser:

- Correio eletrônico;
- Internet;
- *Newsletter*;
- Intranet;
- Quadro gestão à vista/Murais;
- Eventos;
- Pesquisa de engajamento/pesquisa de clima.

2) Institucional: ficou mais ágil com o passar dos anos, onde a empresa começa a usar outras mídias para se comunicar; A comunicação e a informação são dadas como elementos das estratégias de gestão, no contexto, é um desafio

que deve ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e observando a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente. O mundo globalizado tem produzido mudanças significativas na gestão dos negócios. E a busca pela excelência empresarial quanto a preocupação com o consumidor e com o futuro do planeta têm produzido novas concepções de gestão de negócios (CARDOSO, 2006).

3) Marketing: Fidelização e retenção são as palavras que são utilizadas neste quesito. Segundo o autor Layrargues (2000), afirma que a modernização tecnológica visa reduzir os custos para aumentar a competitividade, e se esse feito for benéfico ao meio ambiente, além de uma positiva imagem empresarial frente à opinião pública, também se constitui em um valioso recurso altamente explorável nas campanhas de marketing.

Marketing Verde ou Ambiental consiste em todas as atividades desenvolvidas para gerar e facilitar quaisquer trocas com a intenção de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, desde que a satisfação de tais desejos e necessidades ocorra com um mínimo de impacto negativo sobre o meio ambiente (POLONSKI apud VILELA JUNIOR; DEMAJOROVIC, 2006, p.367).

Para a gestão do *marketing*, a comunicação é muito mais do que um tema de suma importância; a comunicação é um dos pilares que sustentam o composto mercadológico. Conforme uma abordagem da Associação Americana de *Marketing* (*American Marketing Association – AMA*), Churchill Jr. e Peter (2005) explicam que a gestão do *marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a distribuição e a promoção de ideias, bens e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam aos objetivos organizacionais e individuais. Os modelos tradicionais da teoria mercadológica do *marketing*, é a teoria dos 4 Ps do *marketing* – produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação) – elementos que em conjunto formam o composto de *marketing* (KOTLER, 2000).

4) Integrada: esta tem um peso maior, porque segundo o autor Tavares (2007), o público interno deve saber das ações internas e institucionais; e a sociedade em geral fica sabendo das ações internas, institucionais e de *marketing*. Ocorrendo a fusão das informações, a integração e a divulgação.

OS STAKEHOLDERS E SUAS INFLUÊNCIAS

Com um mercado mais exigente, surge um novo modelo de organização nos dias atuais, pois as empresas precisam estar atentas aos compromissos que possuem com todos os públicos que se relacionam, desde fornecedores, até a comunidade, que interferem, direta ou indiretamente, nos resultados da organização, seja ele, nos financeiros ou no produto final. Sendo assim, o foco não é mais somente no acionista, mas em todos que participam das relações com a empresa (clientes, comunidade, sindicatos, etc.), causando muitos desafios aos administradores.

Conforme o Guia da Sustentabilidade e da Cidadania Corporativa (2005) Estes públicos são chamados de *Stakeholders*, o termo em inglês é utilizado para designar pessoas físicas ou jurídicas que podem afetar uma empresa, direta ou indiretamente, por meio de suas opiniões ou ações, os mesmos podem ser: consumidores, acionistas, fornecedores, funcionários (diretos e indiretos) e seus familiares, sindicatos, comunidades próximas à empresa, governos, entidades da sociedade civil, em alguns casos até os concorrentes podem ser parte interessada.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) os *Stakeholders* podem se dividir em três categorias: do Mercado de Capitais, do Mercado de Produto e Organizacionais. Os *Stakeholders* do Mercado de Capitais são os acionistas e as principais fontes de investidores (capital, bancos), os quais esperam que a empresa preserve e aumente o investimento que confiaram a ela. Os *Stakeholders* do Mercado do Produto são os clientes finais, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos, onde a concorrência do mercado pode resultar na oferta de produtos com preços mais baixos aos clientes, os fornecedores procuram clientes fiéis que estejam dispostos a pagar o preço sustentável mais alto, as comunidades anfitriãs buscam empresas que estejam dispostas a ser empregadoras por longo prazo e contribuintes fiscais sem sobrecarregar os serviços públicos e os sindicatos estão

interessados em empregos seguros com condições de trabalho desejáveis para os empregados. Já os *Stakeholders* Organizacionais são os empregados, os quais esperam que a empresa ofereça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante.

Desta forma, percebe-se que as organizações dependem de seus *stakeholders*, mas não necessariamente todos ao mesmo tempo e nem todos têm o mesmo grau de influência, porém, quanto mais valorizada for a participação dos mesmos, mais influência terão nos compromissos, decisões e ações da empresa. A formação de parcerias com os *stakeholders* pode reduzir a oposição e trazer novos conhecimentos para a empresa. Neste sentido, destaca Laszlo (2008, apud VOLTZ, 2010), a importância dos *stakeholders* através de cinco mega tendências que quando agrupadas, estão transformando o panorama dos negócios. As cinco mega tendências são:

1) As ações que são promovidas entre governos e as ONGs (organizações sem fins lucrativos) estão mostrando-se ineficazes quanto aos seus fins, essa lacuna cria oportunidade para que as organizações do setor privado possam realizar parcerias com estas entidades, com o objetivo de ajudar a resolver ou amenizar os problemas.

2) A participação das organizações privadas nas questões sociais e ambientais faz com que a sociedade civil crie muitas expectativas e cobre soluções dos mesmos.

3) A tecnologia empregada junto com velocidade da informação (computadores, *notebooks*, internet) tornam-se ferramentas indispensáveis para a propagação das melhores e piores ações realizadas pelo mundo. A participação dos *stakeholders* em redes sociais (grupos de pessoas que se unem por interesses diversos) disseminando as informações pode ser uma vantagem para a empresa, dependendo das ações que ela pratica.

4) O aumento de investidores nas práticas sustentáveis faz com que haja aumento do custo do capital para as empresas vistas como não sustentáveis.

5) As legislações atuais estão agregando padrões de desempenho mais rígidos e níveis de complexidade para as organizações em vários setores, desta forma

o próprio mercado está cobrando das empresas certificações, selos ou outros documentos que informem sobre suas práticas.

Segundo Ferreira (2004), a comunicação tem *status* de infraestrutura nos programas de qualidade e a efetividade de tais programas é diretamente proporcional às decisões tomadas na área de comunicação. O valor do *Stakeholder* criado ou destruído por uma empresa agora se tornou uma importante questão de negócio, além da própria questão moral. Os resultados que trazem para a organização são vistos de forma diferente.

Conforme Laszlo (2008), o ambiente competitivo requer que os gestores adotem uma mentalidade diferente de liderança e um enfoque mais disciplinado para integrar o valor aos stakeholders em suas organizações. Para obter vantagem das oportunidades de negócios correlacionadas à sustentabilidade, os gestores terão de aprender a ver suas cadeias de valor como sistemas integrais, em que múltiplos stakeholders co-inovam em soluções de valor sustentável.

Com base nos pontos acima citados, nota-se que uma organização não constrói sozinha a sustentabilidade de seu negócio, é preciso a participação dos *Stakeholders* para obter bons resultados nas suas ações.

METODOLOGIA

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, utilizou-se a o tipo de pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, com abordagem qualitativa. Pesquisar é de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas, por isso, podemos dizer que, basicamente, pesquisar significa buscar conhecimento. Pesquisa-se a todo o momento, em nosso cotidiano, mas certamente, não o fazemos sempre de modo científico. Nos objetivos, foi aplicada a técnica de pesquisa descritiva. Essa foi escolhida por observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2009, p.63).

A pesquisa bibliográfica, conforme Manzo (apud LAKATOS; MARCONI, p.183, 1991), “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se

cristalizaram suficientemente” e propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 1991). Já a pesquisa documental foca no levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa. Os documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, em empresas particulares, em instituições religiosas, cartórios, museus, videotecas, correspondências, fotografias, diários, coleções ou autobiografias (MEDEIROS, 2000).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As evidências coletadas no que diz respeito ao estudo, sugere que as práticas adotadas pela empresa, tanto em relação à influência dos *Stakeholders*, quanto à comunicação sócio empresarial na gestão ambiental, podem ser tomadas como referências valiosas por organizações que desejam investir na qualidade ambiental.

São diversas mudanças com transformações significativas para os mercados e para os relacionamentos entre seres humanos dentro e fora da empresa, afirmam Robbins (2003), Maimon (1996) e Vilela Junior, Demajorovic (2006). Estas mudanças tem trazido uma maior pressão do setor público no que tange ao controle e monitoramento e em consequência do amparato institucional e legal dos órgãos de regulamentação nos países desenvolvidos e lançado sementes nos países em desenvolvimento. Em vista disto, muitas empresas tem se utilizado do “*marketing verde*” na busca de aumentar a competitividade perante aos concorrentes, além de criar uma imagem empresarial positiva frente à opinião pública, gerando novas concepções de gestão de negócios, afirma Cardoso (2006).

Os Stakeholders afetam a empresa, direta ou indiretamente, por meio de suas opiniões ou ações, conceitua Guia da Sustentabilidade e da Cidadania Corporativa (2005). Conforme opinião de Laszlo (2008), de certa forma as organizações dependem destes, mas não necessariamente todos ao mesmo tempo e nem todos tem o mesmo grau de influência, porém quanto mais valorizada for a participação dos mesmos, mais influência terá nos compromissos, decisões e ações da empresa e as parcerias podemos reduzir a oposição e trazer novos conhecimentos para a empresa dando relevância as cinco mega tendências. De

acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) os Stakeholders dividem-se em três categorias: do Mercado de Capitais, do Mercado de produto e Organizacionais.

Conforme as ideias de Moraes (2008) e Lévy (1999), percebe-se que existe a necessidade de entender o que envolve a informação e os processos de comunicação na gestão globalizada e das estratégias empresarias, devido à relevância da mesma no que tange ao atendimento das necessidades dos *Stakeholders*. As quatro formas de comunicação empresarial existente entre a empresa e seus públicos de interesse, isto é, interna, institucional, marketing e integrada, de acordo com Tavares (2007), promovem a motivação, comunicação, fidelização, retenção, estratégias de gestão, fusão, integração e divulgação.

Assim é possível notar que a comunicação socioempresarial é utilizada como um instrumento de desenvolvimento sustentável dentro da empresa, oportunizando um novo modo de atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível analisar que é por meio da comunicação que os *Stakeholders* do Mercado de Capitais, do Mercado de produto e Organizacionais compartilham experiências e idéias, influenciando-se mutuamente, modificando a realidade na qual estão inseridos, comprovando o pressuposto empírico inicial que, destaca o interesse pela manutenção da qualidade ambiental no âmbito empresarial como sendo uma nova subjetividade que incorporou critérios ecológicos, e um desenvolvimento tecnológico com maior eficiência econômica e voltada aos recursos naturais, energéticos.

As empresas que investem em desenvolvimento sustentável possuem mais credibilidade e confiança no mercado. Em vista disto, como forma de competitividade ou para atender as exigências de mercado, as organizações precisam comprovar suas ações de responsabilidade social e ambiental. Neste sentido, a comunicação sócioempresarial é de extrema importância, pois é pela mesma que as organizações se diferenciam entre si na imagem perante os *Stakeholders*.

Quando se pensa em gestão ambiental ou sustentabilidade há muito que se falar, pois existe uma vasta gama de assuntos dentro do tema que podem ser abordados como: educação ambiental, responsabilidade social empresarial, governança corporativa, cidadania, as indicações geográficas, entre outros, sendo assim, o estudo não se limita a este artigo, necessitando de estudos e pesquisas direcionadas a cada um deles.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 20. ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1994.

CARDOSO, Enésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. São Paulo, SP: RAP, 2006.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

FERREIRA, A. A. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2004.

Guia da Sustentabilidade e da Cidadania Corporativa. Porto Alegre, RS: Instituto Amanhã, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2008.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC.

KOTLER, P. **Marketing Management**: millenium edition. 10. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1991.

LASZLO, Christopher. **Valor sustentável: como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008.

LAYRARGUES, Phillippe Pomieri; Sistemas de Gerenciamento Ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, SP, v.40, n. 2. p. 80-88, abr./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.rae.br/artigos/990.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2009.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro, RJ: Editora 34, 1999.

_____. **Cibercultura**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora 34, 2000.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

MAIMON, Dália; **Passaporte Verde: Gestão ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro, SP: Qualitymark, 1996.

MORAES, José Mauricio. **Comunicação empresarial: integrando ações estratégicas na elaboração de planejamentos eficazes**. Rio Grande do Sul, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo, S: Altas, 2007.

VILELA JUNIOR, Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques (Orgs.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental:** desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo, SP: SENAC, 2006.

VOLTZ, Kétima Ia; **Um estudo sobre as práticas de sustentabilidade em uma organização do setor coureiro.** Novo Hamburgo, RS, Feevale, 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Habilitação em Administração de Empresas, Centro Universitário Feevale, 2010.

CONSÓRCIO PRODUTIVO PARA A CACHAÇA ARTESANAL – UMA OPORTUNIDADE DE GERAÇÃO DE RENDA

Carlos Eduardo de Lima

CESUMAR - Centro Universitário de Maringá

José Renato Pinto Pacca

CESUMAR - Centro Universitário de Maringá

RESUMO

A organização do trabalho de pequenos produtores rurais na forma de consórcio operacional de produção industrial é alternativa eficaz para o alcance da competitividade em mercados de economia globalizada. Aproveitar todas as oportunidades de geração de renda dentro da propriedade rural é caminho direto para a remuneração e sustento da família. Essa estratégia encontra ambiente favorável na legislação existente, na convergência de objetivos empresariais dos consorciados envolvidos, na tecnologia de gestão de informações disponível e no estágio de escrituração e emissão de documentos fiscais. Aparentemente as alternativas de se agregar valor aos seus produtos são muitas, contudo vamos tratar do caso específico da alternativa de geração de renda a partir da produção de cachaça artesanal, indicando um arranjo de trabalho colaborativo no formato de um consórcio de empresas juridicamente independentes, mas com a mesma identidade comercial.

INTRODUÇÃO

Os produtores rurais estão vendendo seus produtos à granel e com baixo valor agregado por não acompanharem o ritmo intenso da evolução tecnológica

no campo, e têm sido sistematicamente desalojados do ambiente em que estão inseridos dada a necessidade de se produzir em grande quantidade, com elevado padrão de qualidade e a preços competitivos. Essa tendência veio agravar a situação econômica financeira da propriedade rural desde as últimas décadas, quando foi marcada pelo intenso processo de modernização entre 1965 e 1980; depois pela crise econômica dos anos 1980 que redundou no esgotamento do padrão de financiamento agrícola oficial; e, no ano de 1996, pela instituição do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Não há como responsabilizar o pequeno produtor por suas deficiências, em virtude do processo histórico de exclusão dos mesmos. Entretanto, é possível que as conseqüências de tal processo histórico sejam superadas, pressupondo que a família do pequeno produtor rural deva subsistir a partir da renda auferida na propriedade. Se não perenizarmos a renda do pequeno produtor rural ele e sua família venderão sua propriedade e irão para as grandes cidades, reduzindo a oferta de alimentos que não sejam commodities. Daí a necessidade de lhes assegurar renda através da organização do trabalho de tal modo que os protejam das adversidades do mercado, principalmente das flutuações do preço dos seus produtos, justificando-se assim a adoção de estratégias produtivas por parte dos pequenos produtores rurais com o intuito de favorecer a sua inserção no mercado.

É imperativa a providência de se aproveitar todas as oportunidades de geração de renda dentro de uma propriedade rural pequena, na expectativa de que ela seja o veículo de remuneração e sustento de uma família. São inúmeras as propriedades rurais de pequeno porte em nosso estado e a agricultura paranaense vem se modernizando rapidamente nas últimas décadas. Diante disto, a linha de pesquisa relaciona aspectos comportamentais do empreendedor rural com objetivo de melhoria dos resultados financeiros e da produção, tratando do caso específico de alternativa de geração de renda em pequenas propriedades rurais a partir da plantação da cana-de-açúcar em pequena escala, colhida manualmente e sem queimada, processada para a alimentação bovina, produção de açúcar mascavo, cachaça e vinagre.

Todos esses produtos e subprodutos da cana-de-açúcar possuem um valor agregado mínimo, contudo, como se pretende apresentar, se tratados e relacionados com as técnicas de marketing, logística, planejamento estratégico, planos de

negócios, desenvolvidos no âmbito de uma estrutura de trabalho colaborativo na forma de consórcio operacional, permitirá ao produtor rural alcançar eficiência em áreas diversas daquelas a que está historicamente acostumado e passar a participar com maior ênfase de cadeias produtivas de maior valor agregado.

O foco desse artigo é a sugestão de um plano de negócios voltado para pequenos produtores rurais organizados em uma estrutura de trabalho colaborativo através de consórcio.

Segundo Rubens Requião, o consórcio constitui uma modalidade técnica de concentração de empresas. Através dele podem diversas empresas, associando-se mutuamente, assumir atividades e encargos que isoladamente não teriam força econômica e financeira, nem capacidade técnica para executar.

CONDICIONANTES PARA ESTRUTURAR UMA COMERCIALIZAÇÃO COMPETITIVA

A comercialização de cachaça artesanal é desafio que há muito se vem enfrentando, gerando oportunidades de trabalho colaborativo na forma de associações e cooperativas. Não se sabe exatamente se houve experiências de formação de consórcios conforme os termos dos artigos 278 e 279 da Lei nº 6.404/76 (Lei das S/A's), sendo, contudo, mais comuns as estruturas em forma de associações e alguns exemplos no formato de cooperativa (embora nem sempre exclusivamente relacionadas à cachaça). São muitas as experiências significativas em alguns estados brasileiros que elevaram a qualidade gerencial e permitiram que se obtivesse uma diferenciação de seus produtos perante o mercado (VERDI, 2006).

Muito já se publicou acerca da produção de cachaça, havendo referências completas sobre os mais diversos aspectos econômicos, financeiros, políticos, históricos, tecnológicos, mercadológicos, sociais, enfim, parece que tudo já foi dito e a pergunta ainda continua: por que os produtores rurais não auferem benefícios perenes da exploração da produção de cachaça artesanal?

O SEBRAE já publicou “Cachaça Artesanal – Estudos de Mercado SEBRAE/ESPM, Estudo Completo” – 2008. 154 p., que abordou todos os aspectos

envolvidos do setor, indicando alternativas importantes para o sucesso dessa empreitada. Desenvolve o acompanhamento de cooperativas de produtores no estado do Paraná, Bahia e em diversas localidades da região nordeste, alcançando resultados sócio-econômicos relevantes.

Associações de classe e cooperativas como CBRC, ABRABE e COPERCACHAÇA produziram artigos descrevendo suas experiências no trabalho colaborativo ressaltando que o maior gargalo é justamente a comercialização, não a produção (MENEGOTTO, 2010).

As Universidades já produziram e continuarão a produzir valiosos artigos para diagnosticar, estudar soluções e sugerir políticas de ação para a exploração da cachaça artesanal como uma alternativa viável e constante de geração de renda para pequenos e médios produtores rurais de todo o país. Esses trabalhos podem ser encontrados no acervo da UFPE, UNESP, UFSC e tantas outras.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária, entre outras, são exemplos de autarquias governamentais envolvidas na produção de literatura técnica sobre a cachaça artesanal.

Destaque especial deve-se dar à EMBRAPA como provedora de muitos artigos sobre todo o ciclo produtivo da cana-de-açúcar e especificamente sobre a cachaça de alambique. Suas pesquisas de campo descortinam todos os segredos da pré-produção, produção e pós-produção, incluindo logística e transporte.

CONHECER O MERCADO DA CACHAÇA ARTESANAL

Entender o mercado lhes permitirá escala de produção e penetração mercadológica que viabilize a competição no mercado de bebidas de aguardente de cana-de-açúcar que é o destilado mais consumido no Brasil, segundo a ABRABE – Associação Brasileira de Bebidas, com 1,4 bilhões de litros/ano, e é a terceira bebida mais consumida no mundo. As exportações de cachaça não chegam a 2% da produção nacional, mas crescem cerca de 10% ao ano desde 2002.

Esse trabalho, pretende-se ver desenvolvido à luz dos quatro “P” do Marketing, para, já no primeiro momento, dissipar qualquer intenção de que pretendemos

esgotar o assunto da cadeia produtiva da cachaça e, no segundo, permitir uma perspectiva da análise o mais próximo possível de um plano de negócios, dado o caráter prático pretendido.

PRODUTO

A cachaça é o produto que mais tem a cara brasileira segundo a pesquisa de opinião do Centro de Indústria do Estado de São Paulo, tendo ficado em segundo lugar, logo após o Petróleo da Petrobrás e antes do café que ficou com o terceiro posto.

Existem cachaças de vários tipos, contudo, basicamente quanto ao processo de fabricação só existem dois tipos: cachaças de coluna e de alambique. As cachaças de coluna (representam 70% das vendas) devem seu nome por causa do processo de destilação, contínua, em torres de destilação, sem paradas para alimentação do processo.

As cachaças de alambique ou artesanais são produzidas em pequenas unidades de destilação de cobre e, no Paraná existem cerca de 150 empresas produzindo 189 marcas diferentes em 68 municípios, embalando-as em garrafas de vidro, plástico, resina e em latas, conforme se pode extrair do banco dados fornecido por Messias Cavalcante. A produção artesanal sofre com a falsificação de produtos de baixa qualidade, sem as propriedades organolépticas adequadas à classificação de um produto de qualidade assegurada e com características sensoriais próprias.

As diferenças entre os destilados (processo e produto final) implicam em posicionamentos específicos com referência à segmentação de mercado, preço, estratégias e gestão de canais. E quando se fala em cachaças certificadas a segmentação ainda é maior. A predominância da clandestinidade da cachaça de alambique restringe o mercado aos limites da própria região de produção ou aos horizontes da porteira da fazenda. Quando muito, ela alcança outras praças pelas mãos dos atravessadores que tem nos bares da periferia, o seu maior mercado, conforme o Centro Brasileiro da Cachaça.

Segundo a ABRABE, estima-se que existam por volta de 40 mil produtores de cachaça artesanal no Brasil. No processo artesanal, a destilação é feita em

alambiques de cobre e a fermentação ocorre de forma natural. Destaca-se o aspecto do aproveitamento dos subprodutos da moagem da cana-de-açúcar: o bagaço (serve para alimentação bovina e geração de energia na fazenda); produção do açúcar mascavo (para a indústria de doces); vinagres (vinho); vinhoto (para adubação do solo e alimentação animal através da pelotização de rações) e, finalmente a cachaça que, na etapa de destilação, não é aproveitado o álcool inicial (cabeça) e o final (calda). Utiliza-se para a comercialização da cachaça somente o álcool do meio da destilação (corpo ou coração), cerca de 80% do material destilado,

PREÇO

A questão do preço da cachaça passa pela informação correta do que chamamos de cachaça, aguardente ou pinga. Como são coisas diferentes, precisamos esclarecer as diferenças, pois afetam as comparações e determinações de preços de mercado. Para o Ministério da Agricultura, a denominação é típica e exclusiva da aguardente de cana-de-açúcar produzida aqui com graduação alcoólica de 38% a 48%, a 20 °C.

Assim, na prática, chamamos de cachaça todos os destilados feitos a partir da cana-de-açúcar e que se encontram à venda em diferentes canais, com diferentes requisitos de envelhecimento ou outra forma de agregação de valor ao produto como os certificados de qualidade e os certificados socioambientais, como o orgânico e/ou o de indicação geográfica.

O preço do produto e a forma de comercialização também são diferentes. A cachaça industrial é vendida em torno R\$0,70 o litro na destilaria e é comercializada em larga escala, tanto no mercado interno quanto no externo. A pinga artesanal consegue um valor de, no mínimo, R\$1,30 por litro e, dependendo da forma como é comercializada, pode chegar à média de R\$4,50 a R\$6,00 por litro. Em lojas especializadas, a cachaça artesanal é vendida a preços muito altos, dependendo da marca, podendo ultrapassar o valor de R\$200,00 por uma garrafa de 700 mililitros. Ou seja, o valor agregado na produção artesanal é muito elevado, já que o consumidor adquire um produto praticamente exclusivo.

Como em todos os setores, as dificuldades conjunturais não são poucas

e a carga tributária, muito pesada. O quadro a seguir apresenta os percentuais praticados desde o ano de 2006, muito elevados, o que acaba estimulando, como já foi dito, a informalidade e a competição desleal, indo da sonegação fiscal à falsificação e até mesmo o contrabando.

Os preços praticados nas gôndolas de supermercado parecem ser definidos com base mais em um posicionamento do produto no mercado frente aos seus concorrentes do que por uma questão de custos de produção + logística + publicidade. Com base em um levantamento nas principais redes de supermercado da região metropolitana de Londrina – PR, região de São Paulo - SP e Curitiba - PR obteve-se uma relação dos preços praticados no mercado local e possibilitou observar que os produtos cujo fabricante os designa como não sendo aguardente apresentam maior valor por litro. Dentre aqueles que intitularam seus produtos como aguardentes, as tipificações “Ouro” e “Prata”, embalagem revestida com palha ou a indicação da madeira do barril onde foram envelhecidas, parecem justificar uma faixa de preço superior entre produtos de um mesmo fabricante.

Os supermercados são canais de venda onde a cachaça de qualidade apurada não encontra grande aceitação em seus principais apreciadores. Talvez pela forma de se expor os produtos; talvez pela seletividade do uso dos espaços nessas grandes lojas, voltados para a comercialização de grandes volumes. A cachaça de qualidade artesanal pode ser encontrada em pequenos varejistas, lojas de especiarias e acompanhados de serviços de degustação, que formam canais de venda voltados ao atendimento de outros estabelecimentos comerciais, tais como, hotéis, motéis, restaurantes, cachaçarias e lanchonetes.

PROMOÇÃO

A força da publicidade em torno da cachaça é desprezível diante da pujança de seu consumo. Apesar de ser o destilado mais consumido no Brasil, o investimento anual em mídia não faz jus a esse consumo e prejudica o seu crescimento, com reflexos no mercado externo (IBOPE - Monitor, 2010). O quadro a seguir mostra com muita clareza os investimentos anuais em mídia, incluindo a cachaça no item aguardentes, demonstrando de forma clara a falta de investimentos, pois dos 22,3 milhões investidos anualmente mais de 90% são das cachaças de coluna.

A indústria cervejeira investe, anualmente, cerca de 10 vezes mais do que os alcoólicos destilados e 24 vezes mais do que as aguardentes ou cachaça. Nota-se que a presença das cervejeiras tem sido expressivas até mesmo quando consideramos as trinta empresas de outros segmentos da economia que mais anunciaram nos dois últimos anos.

PRAÇA – MERCADO

A questão central para os produtores rurais em uma agricultura voltada para a economia de subsistência é a geração de renda constante e protegida das variações econômicas. Já precisam conviver com variações do clima, de preços, de crédito e tantas outras perturbações sobre o seu negócio, que se torna imperativo buscar uma normalidade no ambiente de comercialização de seus produtos.

O mercado do pequeno produtor rural continua sendo aquele ao entorno de sua propriedade. As dificuldades de se inserir em um mercado mais amplo continuam sendo muitas, portanto, a entrega de sua produção aos fabricantes parece ser alternativa a ser considerada em contraste com a venda diretamente sem registro ou embalagem ao comerciante distribuidor e/ou varejista.

A ESTRATÉGIA DE AÇÃO EMPRESARIAL DO CONSÓRCIO

A produção obtida nas pequenas propriedades rurais seria destinada às plantas industriais de alambiques com capacidade instalada parcialmente ociosa, onde sofreriam análises químicas de recepção de entrada, envelhecimento, posterior envasamento e, por fim, destinação para as praças de reposição de estoques para os pontos de venda - PDV.

As cachaças seriam engarrafadas dentro do mesmo modelo de garrafa, sob o mesmo rótulo, participando da mesma campanha publicitária, franchise, totens, veiculação na mídia, de forma a intensificar a mensagem ao público consumidor sem onerar em demasiado os investimentos necessários. A estratégia é aplicar todos os recursos com divulgação de uma única bebida ao invés de muitas

campanhas para muitos produtos diferentes. O produtor se beneficia do rateio das despesas no investimento.

O consórcio seria o coordenador das ações comerciais e de venda, tanto na região como nos estados, e também seria o articulador das ações de exportação. Seria responsável pelas ações de análise de qualidade dos insumos e faria garantir a padronização dos produtos em duas ou mais engarrafadoras.

Quanto à colocação dos produtos, esta pode e deve chegar aos bares, postos de gasolina (lojas de conveniência), supermercados e distribuidores através de rede de revendas onde o produto entra compartilhando com outros do seu segmento (bares e restaurantes) na obtenção de escala para redução de custos logísticos e gerenciamento dos pontos de venda - PDVs.

Essa ação comercial nos PDV ocorreria através de promotores de venda, profissionais contratados para a venda direta, apresentação do produto, disposição dos mesmos nas lojas e gôndolas, e distribuem material de publicidade (totens, pôsteres, displays).

Para efeito de levantamento da quantidade de PDVs, pesquisou-se por municípios do centro-noroeste do Paraná que possuem mais de 10 mil habitantes (poderia ser outro valor qualquer, mas adotou-se esse como ponto de corte) através do site do IBGE. Depois, consultando-se as listas telefônicas, encontrou-se a quantidade de estabelecimentos que determinamos como potencialmente sendo locais de venda de cachaças.

Ainda que se tenha a informação de consumo médio per capita de 5,2 litros por ano (CBRC), não se poderia dimensionar o mercado do consórcio como sendo um pouco maior do que 19 milhões de litros anuais, uma vez que esse índice inclui a cachaça de coluna (70%) e existem as outras cachaças de alambique concorrentes que estão disponíveis nesses PDV.

Os canais de venda seriam desenvolvidos a partir da entrega direta, por vans com motoristas vendedores, na modalidade fiscal do vendedor ambulante, isento de ICMS no estado (o transporte), para os casos em que a venda é de lotes muito pequenos e a ação sobre o PDV for decisiva para o sucesso da venda. Também seria adotado o canal de venda pela internet, com entrega de pedidos maiores

através das empresas de transporte local que podem fazer parte do consórcio, objetivando a redução de viagens vazias.

Os pontos de envasamento poderão funcionar como centro de distribuição, atendendo os PDV na sua região de influência. O foco comercial inicial deverá ser o de obter a liderança do “*market share*” na região interior do estado do Paraná. As exportações, principalmente para países do MERCOSUL, como Argentina, Chile e Paraguai, deverão ser desenvolvidas a partir das instalações de envasamento junto à tríplice fronteira em Foz do Iguaçu.

Se a demanda exigir um nível de serviço tal que recomende a reposição de estoques cada vez menor e mais frequentes, algumas localidades serão utilizadas como ponto de transbordo de produtos de veículos maiores para outros menores, no caso, o dos promotores de venda.

Paralelamente ao modelo de venda ambulante, deve-se dar continuidade ao modelo de venda direta, fruto das negociações em feiras e tratativas com empresas distribuidoras. Canais de venda pela internet, personalização de rótulos e associações com brindes pessoais e corporativos, ainda que detenham baixo volume, são expedientes importantes para a divulgação da marca e, portanto, devem continuar sendo estimulados.

BENEFÍCIOS PARA OS PRODUTORES

Os benefícios auferidos pelos produtores rurais ao se consorciarem são muitos e relacionados aos quatro “P” do marketing, far-se-á um resumo geral:

Os consorciados participam de todas as fases como uma só empresa, contudo, dedicam-se mais às fases de fornecimento, deixando a parte industrial de engarrafamento e envelhecimento com a indústria propriamente dita e à empresa líder do consórcio a fase de comercialização e distribuição.

A base da formulação estratégica está apoiada na definição de uma única identidade comercial, através de uma única marca a ser comercializada a partir do processamento homogeneizado de cachaças de diversas origens, contudo, guardando as mesmas características de acidez, brix, ph, percentagem de materiais não voláteis e demais aspectos sensoriais e organolépticos.

Os fornecimentos seriam destinados às plantas industriais com capacidade instalada parcialmente ociosa, onde sofreriam análises químicas de recepção de entrada, envelhecimento, posterior envasamento e, por fim, destinação para as praças de reposição de estoques para os PDV.

A personalidade jurídica e a responsabilidade tributária ficam estabelecidas nos §§ 1º e 2º do art. 278 da Lei nº 6.404/76 de modo que o consórcio não tem personalidade jurídica, e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade. A falência de uma consorciada não se estende às demais, subsistindo o consórcio com as outras contratantes; os créditos que por ventura tiver a falida serão apurados e pagos na forma prevista no contrato de consórcio. Isso é particularmente importante para os empresários “desconfiados” da lisura dos outros...

As remessas aos processadores seriam na forma granel que, dependendo da quantidade produzida poderiam ser coletados na própria fazenda com veículos tipo caminhão tanque de inox, nesse caso se fazendo as análises no próprio laboratório do local de embarque.

As cachaças seriam engarrafadas dentro do mesmo modelo de garrafa, sob o mesmo rótulo, participando da mesma campanha publicitária, *franchise*, totens, veiculação na mídia, de forma a intensificar a mensagem ao público consumidor rateando ao máximo o custo por unidade produzida. A estratégia é aplicar todos os recursos com divulgação de uma única bebida ao invés de muitas campanhas para muitos produtos diferentes. O produtor se beneficia do rateio das despesas no investimento.

O consórcio seria o coordenador das ações comerciais e de venda, tanto na região e nos estados, como também o articulador das ações de exportação. Seria responsável pelas ações de análise de qualidade dos insumos e faria garantir a padronização dos produtos em duas ou mais engarrafadoras.

Os canais de venda seriam desenvolvidos a partir da entrega direta, por vans com motoristas vendedores, na modalidade fiscal do vendedor ambulante (transporte isento de ICMS no estado), para os casos em que a venda é de lote muito pequenos e a ação sobre o PDV for decisiva para o sucesso da venda.

O foco comercial deverá ser o de obter a liderança do “*market share*” na região interior do estado do Paraná. As exportações, principalmente para países do MERCOSUL, como Argentina, Chile e Paraguai, serão desenvolvidas a partir das instalações de envasilhamento junto à tríplice fronteira em Foz do Iguaçu.

Sua participação no consórcio gerará haveres com a destinação de sua produção e que serão reembolsados pela empresa engarrafadora, que emitirá a nota fiscal de venda ao consumidor. Para ela, o produtor emitirá a Nota Fiscal de Produtor em conformidade com o artigo 151 do RICMS-PR.

Poderá haver mais de uma empresa engarrafadora, todas associadas ao consórcio, gerando haveres por seus serviços, que serão reembolsados pela empresa líder com a venda dos produtos. Os pontos de envasamento poderão funcionar como centros de distribuição, atendendo aos PDV na sua região de influência e transportadores poderão ser associados ao consórcio e seus serviços gerarão haveres reembolsáveis pela venda dos produtos através do caixa da empresa líder.

O consórcio será constituído nos termos do disposto nos arts. 278 e 279 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as pessoas jurídicas consorciadas deverão, para efeitos do Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), da Contribuição para o PIS/PASEP, da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), observar o disposto na Instrução Normativa RFB nº 834, de 26 de março de 2008.

De modo geral, a empresa engarrafadora fará o caixa do consórcio, atuando como a empresa líder do consórcio. Ao consórcio propriamente dito, caberá a gestão do marketing e logística nos canais de venda. A empresa gestora deve ser a líder do consórcio e, também, como as outras, ser associada. Essa liderança é eleita e colocada na forma de gestão pelas diretrizes, devendo satisfações ao **órgão** controlador do consórcio, como estabelecido no contrato do consórcio.

As compras de insumos necessários à industrialização serão adquiridas em escala maior do que aquela em que se fizesse individualmente, e em tese, todas as reduções de custos devem ser convertidas à rentabilidade das vendas e, conseqüentemente, aos associados, sob a forma de rateio dos excedentes

operacionais com base na proporção da participação de cada um no custeio daquilo que foi vendido.

Os valores unitários dos insumos de produção, sejam produtos ou serviços, devem ter por referência os preços praticados no mercado, devendo haver cotações frequentes para a manutenção da competitividade para uma venda rentável da cachaça. Seria de bom termo a adoção de leilões de compra frequentes e via internet, para dar maior transparência e abrangência da base de fornecedores.

Para assegurar ao produtor rural uma linha de crédito confiável, a empresa líder do consórcio contratará do mesmo uma Cédula de Produtor Rural – CPR no valor da produção estimada e a negociará no mercado de balcão.

Dessa forma, os produtores rurais receberão uma antecipação de suas receitas para financiar a aquisição de insumos de produção, os custos de produção e capital de giro para as despesas do período enquanto aguardam o tempo de envelhecimento da cachaça antes da época de colocação dos produtos nos pontos de venda (PDV).

As CPR poderão ter garantia fiduciária ou apenas com aval do consórcio. Um mecanismo de credenciamento contínuo poderá ser instituído de tal modo que à medida que o produtor vai fazendo fornecimentos e transações com o consórcio, suas necessidades de garantia vão sendo diminuídas.

ANÁLISE SWOT PARA O NOVO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Diante da posse de informações relevantes acerca do microambiente de mercado e podem-se identificar tendências e possíveis cenários para o planejamento do negócio de comercialização de cachaça artesanal através do trabalho colaborativo por consórcio operacional. O quadro a seguir apresenta os pontos fortes e fracos do ambiente interno do produtor e as oportunidades e ameaças do consórcio no seu ambiente concorrencial:

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> · CULTURA ALINHADA ÀS TÉCNICAS DE PRODUÇÃO; · OUTRAS FONTES DE RENDIMENTO NA PROPRIEDADE/ EMPRESA; · CARTEIRA DE CLIENTES PARCEIROS LOCAIS, · ESTRUTURA OPERACIONAL ADEQUADA E JÁ IMPLANTADA; · MOTIVAÇÃO PESSOAL E CONHECIMENTO TÉCNICO ELEVADO; · ORGANIZAÇÃO SIMPLES E DE BAIXO CUSTO; 	<ul style="list-style-type: none"> · BAIXA CAPITALIZAÇÃO PARA FINANCIAR O CG E AQUISIÇÃO DE INSUMOS DE PRODUÇÃO; · FALTA TRADIÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CORRELATOS À COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO; · POUCA OU NENHUMA ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE CANAIS DE VENDA E MÍDIA; · DESALINHAMENTO INICIAL NOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DAS EQUIPES E RECURSOS DOS PARCEIROS.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> · RELACIONAMENTO PROFISSIONAL COM INSTITUIÇÕES INTERVENIENTES NO SEGMENTO COMERCIAL; · MERCADO EM RECUPERAÇÃO NO CONTEXTO NACIONAL, FAVORECENDO AS VENDAS AO PÚBLICO; · FALTA DE CONCORRÊNCIA QUE INDIQUE QUE O MERCADO ESTEJA SATURADO, PELO MENOS NO SEGMENTO DE BEBIDAS DESTILADAS; · TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS JÁ DISPONÍVEIS PARA ADOÇÃO IMEDIATA; 	<ul style="list-style-type: none"> · AUMENTO DA CAPACIDADE DE COMPRA DO BRASILEIRO, ALIADO À MANUTENÇÃO DA TAXA CAMBIAL FOMENTANDO AS AÇÕES DE IMPORTAÇÃO DE PRODUTOS DE MAIOR VALOR AGREGADO (TEQUILA, VODKA, ETC.); · ENTRADA RÁPIDA DE NOVOS CONCORRENTES E JÁ BEM ESTRUTURADOS NO SEGMENTO DE NEGÓCIO; · EXIGÊNCIA DE OFERTA DE PREÇOS ULTRACOMPETITIVOS; · DIFICULDADE DE SE ADAPTAR À EXIGÊNCIA DE SERVIÇOS COM RASTREABILIDADE ASSEGURADA;

Assim, **é necessário** responder às questões que surgem do cruzamento da tabela resumo da tendência do negócio do consórcio apresentado anteriormente:

a) Será que a presença de uma estrutura operacional adequada e implantada, associada ao fato de haver um bom relacionamento com uma carteira de clientes das empresas formadoras do consórcio (pontos fortes) permitirá minimizar as ameaças do seu ambiente externo, principalmente no que diz respeito à concorrência de outras empresas e a lenta recuperação das exportações (ameaça)?

b) A existência de uma organização simples e de baixo custo (ponto forte) permitirá a oferta de preços ultracompetitivos (ameaça)?

c) A motivação pessoal e conhecimento técnico elevado (ponto forte)

colaboram para a exigência de rastreabilidade dos serviços prestados (ameaça)?

d) A carteira de clientes das empresas parceiras, associada à motivação pessoal e conhecimento técnico elevado (pontos fortes), permitirá que, através do relacionamento profissional com instituições intervenientes (oportunidades), potencialize maior quantidade de negócios em nível acima do atual?

e) Ter conhecimento técnico elevado e acesso às estratégias de marketing e propaganda (oportunidades) será suficiente para maximizar o aproveitamento da tendência dos processos de exportação, já que novas empresas irão retomar os negócios com o exterior e, provavelmente, o farão através da remessa de pequenos lotes de mercadorias?

f) Até que ponto a falta de tradição na prestação de serviços correlatos à comercialização e o desentrosamento inicial das equipes de trabalho (pontos fracos) podem comprometer o não atendimento da oferta de um serviço de preço ultracompetitivo e que exige rastreabilidade (ameaça)?

g) Da mesma forma (pontos fracos), essa falta de experiência pode contribuir para o surgimento de novos concorrentes nesse segmento de mercado? Mesmo que a reação nos níveis de venda não seja crescente (ameaça)?

h) A falta de tradição e o desentrosamento das equipes (pontos fracos) poderão eliminar a possibilidade de se inserir rapidamente no contexto comercial desse segmento, mesmo que já exista o relacionamento prévio com outras organizações, ainda que o mercado esteja em franca recuperação e não haja no curto prazo, novas empresas concorrentes?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando esforços colaborativos são unidos entre agentes produtores de mesmo interesse específico, independente de não estarem geograficamente contidos em uma mesma região ou vocacionados para uma atuação em algum setor econômico determinado, a solução da estrutura consorciada concorre para o êxito de todos. Aparentemente complicada em seus compromissos burocráticos

fiscais e regulamentos tributários, a tecnologia já disponível e o arcabouço legislativo presente dissipam tais dúvidas.

O ganho de escala e o foco preciso dos investimentos nos canais de venda, logística e marketing nos pontos de venda (PDV), certamente farão com que o produto final oferecido ao mercado local concorra em pé de vantagem aos originados em outras regiões, ainda que não se tenha a ilusão de se conseguir absoluta liderança de mercado.

A organização consorciada requererá adesão do produtor rural ao projeto resultante do planejamento de marketing para a cachaça artesanal. Essa adesão, mais do que um contrato de consórcio lavrado em cartório de ofícios, representará sua participação no acompanhamento da gestão aberta com que a empresa líder deve dispor ao conselho do consórcio. Transparência na gestão, sem favoritismos ou vícios no processo decisório, poderá evitar que se repitam alguns casos de pouco sucesso empreendedor observado em algumas cooperativas no Paraná.

O produto final a ser entregue ao consumidor nos PDV do Paraná sofrerão a mesma carga tributária de seus concorrentes. Nesse sentido, o ambiente gerado pelo SPED e a emissão da nota fiscal eletrônica protege o segmento da prática da sonegação e do contrabando de produtos desclassificados e que geram opções ilícitas de consumo que favorecem a escolha de produtos importados por parte dos consumidores lesados.

Enfim, a participação do produtor rural no consórcio vendedor de cachaça de alambique ou artesanal auferirá renda perene e proporcionalmente de muito maior valor agregado da que percebe vendendo sua produção à granel a quem se interessar a adquirir por preço vil.

Quando respeitarmos nosso produto genuinamente brasileiro, os países que compõem o potencial mercado exportador da cachaça considerarão a adoção deles em seus hábitos alimentares e de degustação.

REFERÊNCIAS

ABRABE. Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/mercado.php>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

BOIKO, THAYS J. PERASSOLI. **Produção e sistemas agroindustriais**. Maringá, PR: 2010. 43 p.

CAVALCANTE, Messias S. Disponível em: <<http://www.pingaiada.alfenas.net/index.php>>. Acesso em: jun. 2010.

CBRC – Centro Brasileiro de Referência da Cachaça, **O mercado da cachaça no Brasil**. Disponível em: <<http://www.expocachaca.com.br/files/mercadodacachaca.pdf>>. Acesso em: jun. 2010.

COMPANHIA MULLER DE BEBIDAS. Disponível em: <<http://www.cachaca51.com/infografico.php>>. Acesso em: jun. 2010.

COMUNICAÇÃO. Disponível em: <<http://comunicacao.pol.org.br/alcool>>. Acesso em: 16 mar. 2011.

EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/ranking-anunciantes-ibope-2010>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

KARAM, KAREN FOLLADOR. FREITAS, LUIZ ANTONIO DOS SANTOS **Programa de Recuperação Ambiental e de Apoio ao Pequeno Produtor Rural PRAPEM/Microbacias2** Pesquisa, Extensão e Aprendizagem Participativa – PEAP.

SUBSÍDIOS TEÓRICO-METOLÓGICOS. Florianópolis, SC, out. 2008.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro, RJ: Relume Dumará Editora, 2003.

LIMA, João Policarpo Rodrigues. **Cachaça Artesanal e Vinhos Finos no Nordeste**: Desafios, Potencialidades e Indicações Políticas. Departamento de Economia/ PIMES/ UFPE. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Publicacoes/REN-Numeros_Publicados/docs/ren2006_v37_n4_a9.pdf>.

MENEGOTTO, Itamar. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=937442>>. Acesso em: 03 jun. 2010.

O CONSÓRCIO de Sociedades. **Revista Jus Vigilantibus**, p. 3. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/2492>>. Acesso em: 05 mai. 2011.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

SEBRAE/ESPM. **Cachaça Artesanal**: Estudos de Mercado. Estudo Completo, 2008. 154 p.

SEGATTI, Sonia. 4º ENCONTRO NACIONAL DE GRUPOS DE PESQUISA – ENGRUP, UNESP, Presidente Prudente, SP, pp. 615-631, 2008.

VERDI, Adriana Renata. Dinâmicas e Perspectivas do Mercado da Cachaça. **Informações Econômicas**, SP, v. 36, n. 2, fev. 2006.

CULTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO EM EMPRESAS INCUBADAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Vânia Gisele Bessi

Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
ERS-239, 2755. Novo Hamburgo/RS. CEP 93352-000. Telefone: (51) 3586-8800.
E-mail: vania@feevale.br.

Dusan Schreiber

Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
ERS-239, 2755. Novo Hamburgo/RS. CEP 93352-000. Telefone: (51) 3586-8800.
E-mail: dusan@feevale.br.

Daniel Pedro Puffal

Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina.
Rua Trajano, 219, Centro, Florianópolis/SC. CEP 88010-010. Telefone: (48) 3279-1932.
E-mail: danielpuffal@feevale.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina.
Rua Trajano, 219, Centro, Florianópolis/SC. CEP 88010-010. Telefone: (48) 3279-1932.
E-mail: vtondolo@gmail.com.

RESUMO

As incubadoras de empresas constituem-se como importantes ambientes de fomento à cultura empreendedora e de inovação. É nesse sentido que o objetivo do artigo é verificar a influência da gestão das Incubadoras sobre as empresas incubadas no Estado do Rio Grande do Sul, principalmente no que diz respeito aos aspectos relacionados à cultura organizacional e à inovação. O referencial teórico está centrado, principalmente em duas categorias: cultura organizacional

e inovação. Realizou-se uma survey, tendo como instrumento de coleta um questionário enviado diretamente às organizações. Obteve-se um total de 45 respondentes, em um universo de 115 questionários enviados. Os resultados apontam que algumas empresas hoje incubadas já existiam antes de ingressar na incubadora, tendo, em média, dois sócios, que possuem uma média de idade de 27 anos e, em grande parte, tem curso superior completo. Os respondentes apontam que o fato de estar na Incubadora é um benefício para as empresas e uma oportunidade de aprendizado. Os elementos considerados como os que as Incubadoras mais influenciam as empresas são: a maneira de pensar o negócio, a gestão da empresa de uma forma geral e as estratégias de marketing. No tocante à cultura organizacional, os respondentes mencionaram que existe uma maior influência nos valores da organização e na gestão de pessoas. Em relação à inovação, os empresários apontaram o produto/serviço da empresa e o capital humano como elementos mais inovadores.

INTRODUÇÃO

As incubadoras de empresas são importantes agentes de difusão da cultura empreendedora e da inovação. Na maioria dos casos as empresas incubadas instalam-se na incubadora por um período determinado, recebendo infraestrutura básica, além de apoio administrativo e gerencial, consultorias especializadas, cursos, palestras, oficinas e apoios diversos. Muitas dessas organizações, ao serem incorporadas à Incubadora, já possuíam uma trajetória, bem sucedida ou não. A oportunidade de incubação, nesses casos, pode representar um salto de qualidade para a empresa, o que pode conduzi-la à melhores resultados, reforçando seus diferenciais competitivos ou, mesmo, modificando-os.

Comumente a literatura aponta que, para que uma organização possa prosperar através da inovação, esta deve ser parte da mentalidade do negócio. Não basta que a organização empreenda eventos isolados tidos como inovadores, mas que essa estratégia esteja disseminada em toda a empresa. Portanto, a inovação não deve estar contida em uma única unidade organizacional, já que o processo inovador requer recursos, competências e experiências que residem em diferentes

partes da organização. Isso fortalece a ideia que, para que uma organização seja considerada inovadora ela deve ter esse fator como um valor em si, disseminado, entendido e assimilado por todos que mantêm relacionamentos com ela.

Pode-se questionar sobre a solidez da cultura organizacional nas empresas nascentes, como é o caso daquelas que estão em processo de incubação. Nesses casos, conforme apontam os autores que tratam do tema cultura organizacional, são os valores difundidos pelo fundador (empreendedor) que representam a cultura da empresa. É nesse sentido que a pesquisa se propõe a investigar a influência da gestão das Incubadoras sobre as empresas incubadas no Estado do Rio Grande do Sul, principalmente no que diz respeito aos aspectos relacionados à cultura organizacional e à inovação. É importante esclarecer que, como influência entende-se a ação que alguém ou algo exerce sobre os outros ou sobre certos fatos ou negócios.

A pesquisa, caracterizada como survey, foi desenvolvida junto às empresas que estão, no momento, em processo de incubação no Estado do Rio Grande do Sul. Foram enviados questionários àquelas que possuem identificação de contato nos sítios das Incubadoras, totalizando 115. Destes, obteve-se um retorno de 45 respondentes. Os dados, nesse primeiro momento, foram analisados através de estatística simples, visando atender ao objetivo proposto. Também cabe salientar que essa pesquisa faz parte de um projeto maior onde se pretende, em uma segunda etapa, realizar entrevistas em profundidade com os empreendedores e observações sistemáticas nas empresas incubadas, visando ampliar os resultados.

O artigo está estruturado da seguinte forma: apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, alicerçada nos conceitos de cultura organizacional e inovação; a seguir, abordam-se os procedimentos metodológicos do estudo; a apresentação dos resultados está na seção quatro; e, por fim, tecem-se algumas considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura de uma organização se faz importante no momento em que se procura entender a sua dinâmica interna. Fazem parte da cultura organizacional elementos como símbolos, cerimônias e mitos, que pretendem comunicar os valores e as crenças da organização e de seus empregados (Cavedon, 2008).

Conforme Baxtan (1999), as funções da cultura organizacional são coesionar e identificar seus membros, sendo o elemento importante e fundamental na busca de resultados organizacionais. Além disso, a cultura organizacional configura-se como um fator norteador para a solução de problemas do grupo ou da empresa, a redução de ansiedades, a conformação de condutas e a diminuição de diferenças e conflitos. A cultura organizacional homogeneiza maneiras de pensar e viver a organização.

Para Cavedon (2008, p.15), a cultura organizacional é uma “rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelem a homogeneidade e heterogeneidade organizacional”. Assim, em uma mesma organização podem existir subculturas, dentro de setores ou departamentos específicos, que identificam seus membros (MORGAN, 1996; CAVEDON, 2004).

Motta (1995, p. 199) salienta que “cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida”. É como se o sujeito que faz parte da organização tivesse que, permanentemente, estar desvendando o oculto e percebendo no seu meio múltiplas camadas de significação para poder ser atuante no sentido de permitir que a cultura mude quando isso se fizer necessário. Para o autor, “a ideia de cultura organizacional em si é uma ideia rica, que traz consigo a possibilidade de uma organização do trabalho mais humana, detentora de melhor qualidade de vida” (MOTTA, 1995, p. 197).

Para que se possa entender a cultura de uma organização, Schein (1984; 1985) aponta que se faz imprescindível compreender alguns níveis de fatores organizacionais, como: i) o nível dos artefatos e das criações: a arquitetura, o *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas, etc.; ii) o nível dos valores: em geral os valores manifestos; iii) o nível dos pressupostos inconscientes: as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que, ao se mostrarem adequados na solução de problemas, vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Dessa forma, para se entender a cultura de uma organização, faz-se imprescindível entender fatores visíveis (materiais) e invisibilizados (imateriais). Para Enriquez (1999) toda organização possui ritos, mitos, lendas, símbolos, em função de que as sociedades (e, dentro delas, as organizações) precisam de uma ordem que defina as regras a serem seguidas pelos seus membros. Em relação aos ritos, mais especificamente, o autor ressalta que eles não se constituem como tendo uma existência em si, antes, se mostram essencialmente por metáforas e símbolos existentes no dia-a-dia das organizações. Por isso, Enriquez (1999) salienta a importância da vinculação entre a realidade psíquica e a realidade histórica, uma vez que muito da realidade histórica pode estar revelada pelo nível dos artefatos e das criações, enquanto que a realidade psíquica pode estar no nível dos pressupostos inconscientes.

Em relação à imutabilidade ou não da cultura, Morgan (1996) salienta que os administradores devem estar cientes que podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão mudá-la, conforme sua vontade. O autor, portanto, defende a ideia de que a cultura organizacional é algo que não pode ser mudada de forma mecanicista.

Luppi (1995), ao analisar a mudança cultural, diz que ela não pode ser mudada, o que se pode fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude, já que ela é produto das interações entre as pessoas e não se pode, segundo o autor, mudar as pessoas, apenas criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar. Esses autores, portanto, ressaltam a importância da aprendizagem continuada, como um meio capaz de ajudar o indivíduo a perceber o mundo a sua volta, principalmente através das interações com o meio e, assim, conseguir

promover a mudança. Nesse sentido, o espaço-tempo da incubação se constitui como um processo de aprendizagem o que pode, ao longo do tempo, criar as condições ambientais para a mudança da cultura das organizações incubadas.

Nesse sentido, LaGuardia (2008) menciona que a cultura organizacional pode ser adaptada e sofrer mudanças rapidamente, sob influências externas. O autor afirma que, além da arquitetura, mobília, entre outros aspectos materiais e visíveis, faz parte da cultura organizacional o modo como os colaboradores dentro da empresa descrevem seus colegas e contam as histórias ou repetem as frases comuns utilizadas naquela organização. O fato de compartilhar as informações ocorridas na empresa para os novos colaboradores é algo que impacta de forma significativa no modo de enxergar a empresa.

LaGuardia (2008) ressalta que quando o novo empregado ouve histórias negativas, como reclamações, decepções, ou comentários como por exemplo “você não é valorizado pela experiência e conhecimento aqui”, isto muito provavelmente impactará na energia e comprometimento que ele estava disposto a disponibilizar para a empresa. Por outro lado, histórias positivas e empolgantes resultam em motivação para quem as escuta. E é baseado no poder das conversas dentro da empresa, na informalidade, que o autor acredita ser possível mudar a cultura da organização. Para isso, é necessário que todos conheçam claramente os objetivos da empresa. Porém, o autor afirma que simplesmente mostrar a visão e a missão da empresa não significa o engajamento da equipe, creditando muito mais importância em ferramentas que estimulem o potencial e demonstrem o talento dos funcionários.

Morgan (1996), complementando esse pensamento, afirma que, ao se desvendar a cultura organizacional, deve-se prestar atenção no seu caráter essencialmente humano, e não utilizar as descobertas para controlar, manipular. Analisando a contribuição que a metáfora cultural pode trazer a compreensão da mudança organizacional, Morgan (1996, p. 142) ressalta que “tradicionalmente, o processo de mudança tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora isso seja correto em parte, a mudança efetiva também depende das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações”.

Para Bititci et all (2006) a cultura organizacional é algo tão importante, que afirmam ser fator determinante para o sucesso ou fracasso de novas práticas dentro de uma empresa. Para os autores, a cultura deve ser analisada e considerada fator-chave para quando há a intenção de implantar ferramentas de medição de satisfação ou desempenho dos colaboradores.

Os autores ainda ressaltam os diferentes tipos de culturas organizacionais, focando, especialmente, no papel que o líder desempenha na organização. A primeira se refere à cultura modelo ou *Role Culture*, na qual o trabalho é realizado fora de uma relação de obrigações contratuais e o líder pode ser considerado invisível, impessoal e até mesmo evasivo. Outra cultura apresentada é a cultura da força ou *Power Culture* onde o trabalho é realizado sob o medo da punição e o líder pode ser considerado autoritário e autocrático. A terceira cultura citada é a cultura da realização, na qual o trabalho é realizado primando pela excelência, pois neste tipo de cultura o líder sabe como encorajar e motivar os seus subordinados e é admirado por isto. A última cultura apresentada por Bititci et all (2006) é a cultura de apoio ou *Support culture* onde os colaboradores gostam das suas atividades. Neste caso o líder se preocupa com a opinião dos seus subordinados, mantém a equipe envolvida nas decisões demonstrando respeito mútuo. Por este motivo, é considerado participativo, democrático e fundamental para a existência da equipe.

Schein (1985), ao analisar a relação entre liderança e cultura organizacional, menciona que cultura e liderança são duas faces de uma mesma moeda, ou seja, ao mesmo tempo em que o líder conduz os seus subordinados dentro de um sistema cultural específico, também ele deve ter habilidade para trabalhar com a cultura, já que é o disseminador e representante da cultura da organização. Nesse sentido, Barclay (2010) afirma que conhecendo a cultura organizacional de uma empresa, se torna mais fácil o relacionamento com as pessoas da organização, levando em conta as diferenças de cada indivíduo. Para o autor, é de extrema importância que gerentes e gestores conheçam a cultura da empresa onde atuam, pois assim saberão como motivar os funcionários, conseqüentemente contribuindo para uma maior produtividade.

Nessa linha de argumentação, Baxtan (1999) analisa o papel do fundador da empresa, ressaltando o chamado “mito do fundador”, o que configura, em

casos mais específicos, uma aura de religiosidade e endeusamento ao criador da organização. É o fundador que estabelece as primeiras diretrizes culturais de seu negócio. As suas vivências, segundo o autor, transformam-se em paradigmas da organização, destacando-o e fixando-o na memória dos membros. Frente ao exposto, configura-se como relevante investigar o papel dos empreendedores das empresas incubadas, no tocante à criação e difusão de uma cultura organizacional voltada para a inovação. A seguir, aborda-se, mais detidamente, a inovação.

INOVAÇÃO

Sendo a inovação a implantação de um novo ou melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações, ela pode estar vinculada a novas formas de gestão ou ao desenvolvimento de uma marca, à criação de tecnologias ou até mesmo à formação de canais de distribuição. Sendo assim, o que constitui a inovação é difícil de definir e mais ainda de medir (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008; SCHERER e CARLOMANO 2009; MATTOS e GUIMARÃES, 2005).

A acirrada competitividade entre as organizações que, hoje, não se dá mais somente em nível local, mas global, traz para as empresas uma necessidade premente de inovação, seja de produto, de processo ou de gestão. Para algumas empresas, a correta e intensa gestão da inovação é que se configura como o elemento delimitador do sucesso ou do fracasso do negócio. Muitas empresas que prosperam, o conseguem em função do melhor desempenho devido à implantação de práticas industriais e de gestão inovadoras.

Algumas empresas, no entanto, empreendem processos de inovação em produtos, processos e negócios em função de pressões ou exigências de clientes, fornecedores, agentes financeiros, órgãos governamentais, etc. Assim, Barbieri (2007) ressalta que essas empresas são usuárias de inovações produzidas por outras, realizando pequenas mudanças internas para adaptar-se às demandas. Nessa linha de estratégia dependente, como denominam Freeman e Soete (1997) estariam, por exemplo, empresas que buscam uma determinada certificação quando esta é condição indispensável para fornecer produtos à certa organização.

Para Campanário (2002), a inovação também pode ser vista como algo que vai além de elementos na mudança das relações de produção. Ela afeta diretamente as mudanças das relações sociais e institucionais de uma organização: “em todos os casos, as mudanças tecnológicas não afetam apenas a economia, elas provocam transformações, por vezes profundas, nas instituições e na maneira que os homens controlam o próprio processo produtivo” (CAMPANARIO, 2002, p. 26). Para o autor inovar não é simplesmente criar algo tecnologicamente novo, mas implica em dar um destino econômico para uma nova ideia, que pode ser, ou não, resultado de um invento genuíno.

Para autores como Schumpeter (1982), que é considerado um precursor no estudo da inovação sob a perspectiva econômica e empresarial, a real competitividade das organizações estaria relacionada às inovações que introduzem novidades no mercado e que, em decorrência, promovem o desenvolvimento econômico. Dessa forma, para o autor, a competitividade está localizada na capacidade organizacional de desenvolver novos produtos, tecnologias, fontes de recursos e tipos de processos. Portanto, a inovação para Schumpeter seria sinônimo de progresso econômico e consistiria, basicamente, na alocação de recursos produtivos em usos ainda não experimentados.

Mattos e Guimarães (2005) salientam que a inovação acontece dentro das organizações, quando fatores como a receptividade para mudanças estão na cultura da organização, juntamente com as forças socioambientais alinhadas com um fluxo de informações coeso e bem definido, para que as pessoas possam sentir que a inovação acontece e que há uma preocupação por parte da organização para que aconteça, disponibilizando capital para o desenvolvimento de projetos e para o acontecimento das mudanças.

Barbieri (2007) aponta que a inovação pode ser resultado do aprendizado desenvolvido nas atividades do dia-a-dia das organizações. Assim, inovações não seriam, necessariamente intencionais, já que podem surgir como resultado desse aprendizado passivo, porque o ato de produzir bens e serviços sempre gera algum tipo de mudança que poderá beneficiar a organização. Para o autor, para que a inovação seja considerada intencional, deve-se somar a esse aprendizado métodos que introduzam mudanças e melhorias em produtos, processos administrativos e operacionais, ambiente de trabalho, comunicação com clientes, fornecedores e

grupos formadores de opinião, etc. No entanto, Barbieri (2007) salienta que, para que a organização seja considerada de fato inovadora, o processo de introdução de melhorias deve ocorrer de modo contínuo e planejado.

Autores como Slappendel (1996) apontam que a inovação é um processo interativo, onde se faz necessário considerar a ação de indivíduos e estrutura da empresa, sem deixar de lado o cuidado com os relacionamentos entre os envolvidos com a organização, já que isso é essencial para o desenvolvimento das inovações. Nessa mesma linha de argumentação, que trata da inovação como processo de interação, Jorde e Teece (1989) afirmam que novos produtos, processos de produção, práticas gerenciais e mercados permitem manter a competitividade quando as organizações têm comportamento competitivo, mas igualmente, desenvolvem um comportamento colaborativo com outras organizações.

A inovação tem estreita relação com a geração de novos conhecimentos que, por sua vez, leva ao progresso e ao desenvolvimento (ZAWISLAK, 1996). Para o autor, a transformação do conhecimento em desenvolvimento é perceptível através de inovações, sejam técnicas ou tecnológicas. A evolução de uma determinada atividade produtiva ocorre quando são realizadas modificações nas técnicas de trabalho e, também, nas tecnologias. Isso conduz ao desenvolvimento de uma gama de conhecimentos que podem ser empíricos ou científicos e que se traduzem em novos métodos, novas técnicas e linguagens, além de novas condições de trabalho.

Esse desenvolvimento gera um avanço em relação a uma situação anterior, configurando-se como um conjunto de transformações que modificam comportamentos e integram progressos, principalmente das técnicas e da tecnologia (ZAWISLAK, 1996). As inovações organizacionais dependeriam, assim, de uma série de fatores. Rogers (1995) aponta como os mais importantes: as características individuais do líder, características internas da organização, sua estrutura, além das características do ambiente externo da organização.

Alguns autores procuram definir o tipo de inovação segundo a intensidade em que ocorre na empresa e o seu impacto sobre a rede de valor (ALBERNATHY; UTTERBACK, 1978). Schumpeter (1982), já nas primeiras décadas do século XX classificava a inovação como radical e incremental. O autor também denominava

de destruição criativa o processo de mudanças contínuas que levam à completa substituição do antigo pelo novo, revolucionando continuamente as estruturas econômicas.

Para Schumpeter (1982), as inovações incrementais representam mudanças cumulativas em processos ou produtos, trazendo melhoramentos menores ou simples ajustamentos à tecnologia corrente. As inovações radicais, por sua vez, são mudanças paradigmáticas, representando rupturas nas práticas e nos conhecimentos existentes.

Henderson e Clark (1990) ampliam o modelo de Schumpeter, elevando para quatro os tipos de inovação, sendo:

- **Incremental:** quando a inovação introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial do *design* estabelecido, reforçando o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas.

- **Radical:** é a inovação baseada num conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, frequentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais. Este tipo de inovação força as organizações a se questionarem sobre a necessidade de um novo conjunto de proposições ao desenvolvimento de novas capacidades técnicas e habilidades comerciais e a empregarem novas abordagens na solução de problemas;

- **Arquitetônica:** a essência de uma inovação arquitetônica é a reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, enquanto deixa intactos os conceitos fundamentais do projeto dominante.

- **Modular:** representa a introdução de novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente sem modificações.

Para Henderson e Clark (1990), ainda, esses tipos de inovação podem apresentar dois diferentes impactos na capacidade competitiva da organização a) horizontal, que captura o impacto da inovação em componentes; b) vertical, que captura o impacto na interligação entre os componentes.

Para Christensen (2002), no entanto, para lograr êxito com uma estratégia

voltada à inovação, a organização precisa alinhar seus processos em direção a esse objetivo, integrando todas as suas atividades em um mesmo propósito. Dessa forma, entende-se que, para que a inovação seja inerente ao negócio, ela precisa estar disseminada por toda a organização, ou seja, precisa ser parte da cultura organizacional, como também mencionam Davila, Epstein e Shelton (2008).

O envolvimento e o comprometimento de toda a organização com a inovação estão, portanto, diretamente relacionados à existência de um ambiente inovador (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Os autores atribuem aos gestores papel fundamental para o estímulo desse ambiente inovador, visto que é por meio deles que se definem o estilo de liderança, o tipo e estilo de comunicação, se estimula a motivação, a criatividade e, acima de tudo, se criam espaços de participação dos empregados no processo de inovação. Nesse sentido, Jonash e Sommerlatte (2001) ressaltam que o esforço dos gestores para a inovação precisa estar concentrada em cinco áreas fundamentais, que são: estratégia, processos, recursos, organização e aprendizado.

A seguir, traçam-se alguns comentários acerca das Incubadoras Tecnológicas, tidos como ambientes propícios à geração e disseminação de uma cultura de inovação.

AS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS E A INOVAÇÃO

A origem dos parques e incubadoras tecnológicas remonta às primeiras décadas do século XX. O primeiro parque tecnológico surgiu nos Estados Unidos, na década de 1940, com ligação com a Universidade de Stanford (DORNELAS, 2002). Segundo o autor, no Brasil, os primeiros projetos de parques tecnológicos surgiram a partir de 1984, por meio de convênios do CNPq com instituições localizadas em São Carlos – SP, Joinville – SC, Campina Grande – PB, Manaus – AM e Santa Maria – RS, com o intuito de criação de empresas de base tecnológica nessas regiões (ANPROTEC, 2010b).

Após a implantação da ParqTec – Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos, em dezembro de 1984, começou a funcionar a primeira incubadora de empresas no Brasil, também considerada a mais antiga da América Latina, com quatro empresas instaladas, sendo que nessa década outras quatro incubadoras

foram constituídas no país, nas cidades onde surgiram os primeiros parques tecnológicos. Hoje, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Anprotec (2010a), o Brasil possui cerca de 400 incubadoras que articulam mais de 6300 empresas, entre incubadas (2800), associadas (2000) e graduadas (1500). Esse volume de empresas é responsável por cerca de R\$ 400 milhões em impostos e cobre 25 unidades da federação.

Segundo Dornelas (2002), as incubadoras de empresas são destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios. As incubadoras de empresas são ambientes dotados de capacidade técnica, gerencial, administrativa e infra-estrutura para amparar o pequeno empreendedor. Elas disponibilizam espaço apropriado e condições efetivas para abrigar ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2010b).

As incubadoras de empresas se configuram, portanto, como ambientes flexíveis e encorajadores que oferecem facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Esse apoio na fase inicial da vida de uma organização faz com que a mortalidade entre empresas incubadas seja, em média, um quinto do total de empresas que não passaram por esse processo (ANPROTEC, 2010c).

Assim, uma incubadora de empresas é um mecanismo – mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc – de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional. O principal objetivo de uma incubadora de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora (momento em que são consideradas graduadas). Este conjunto de apoios permite, conforme Bermúdez (2000) a solidez necessária para o ingresso dessas empresas nos mercados competitivos.

Nesse sentido, a inovação se configura como um fator importante para empreendimentos incubados, já que pode garantir o crescimento em mercados competitivos. As incubadoras, segundo Dornelas (2002), podem ser de três tipos diferentes:

- **Incubadora de Empresas de Base Tecnológica:** é a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
- **Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais:** abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, que detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico empregado. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
- **Incubadora de Empresas Mista:** abriga empresas dos dois tipos (de base tecnológica e de setores tradicionais).

Para Dornelas e Tiffin (2002), as incubadoras de empresas proporcionam o ambiente adequado para que quatro fatores possam ser potencializados nas empresas incubadas: investimento de capital de risco, infraestrutura de alta tecnologia, idéias criativas e cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio. Spolidoro (1997) ressalta o caráter fundamental das incubadoras de empresas, denominando-as como “habitats de inovação”.

Sendo a inovação, portanto, fator indispensável em um processo de incubação de empresas, faz-se imprescindível que essa inovação seja um elemento intrínseco à cultura dessas organizações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é investigar a influência da gestão e da cultura organizacional das Incubadoras sobre as empresas incubadas no Estado do Rio Grande do Sul, principalmente no que diz respeito aos aspectos relacionados à inovação. Como influência entende-se a ação que alguém ou algo exerce sobre os outros ou sobre certos fatos ou negócios. Essa definição constou no instrumento de coleta de dados, a fim de esclarecer aos respondentes o que buscava investigar. A pesquisa pode ser classificada como descritiva, com abordagem quantitativa.

O estudo, que também pode ser caracterizado como survey (FREITAS et al, 2000), foi desenvolvido junto às empresas que estão, no momento, em processo de incubação no Estado do Rio Grande do Sul. Através de pesquisa junto aos sítios

na Internet das Incubadoras de Empresas no Estado, constatou-se que existem **178** empresas incubadas. Destas, foram enviados questionários, elaborados no Google Docs, àquelas que possuem identificação de contato nos sítios, totalizando **115**. Após dois envios, em intervalo de tempo de, aproximadamente, quinze dias, obteve-se um retorno de **45** respondentes, configurando uma amostra não probabilística, por conveniência. Cabe destacar que não se fez distinção entre tipos de Incubadoras de Empresas, tendo sido contempladas no estudo tanto as de base tecnológica, como as mistas. As Incubadoras são ligadas à Universidades públicas, privadas, fundações e uma Escola Técnica Estadual.

Além da coleta dos questionários, foram realizadas duas entrevistas com gestores de incubadoras, visando a familiarização com o tema e com as particularidades do processo de incubação. O conteúdo das entrevistas foi transcrito e, por ocasião da menção as mesmas, no texto, os entrevistados serão identificados como GI1 (gestor de incubadora 1) e GI2 (gestor de incubadora 2).

Os dados foram analisados através de estatística simples, relacionando-os ao referencial teórico, com vistas a atender ao objetivo proposto. Também cabe salientar que essa pesquisa faz parte de um projeto maior onde se pretende, em uma segunda etapa, realizar entrevistas em profundidade com os empreendedores e observações sistemáticas nas empresas incubadas, visando ampliar os resultados.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto às empresas incubadas. Do total de **45** empresas que responderam ao questionário, quase a totalidade teve na figura do seu fundador ou de um dos proprietários o responsável pelas respostas. Com isso, pode-se assegurar que há um profundo conhecimento da organização, por parte daqueles que forneceram as informações solicitadas.

Inicialmente, se apresenta uma caracterização das empresas participantes da pesquisa e de seu ou seus proprietários. Posteriormente, apresentam-se dados relacionados à cultura organizacional e à inovação e a relação entre as incubadas e as incubadoras.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

é interessante ressaltar que 62% das empresas pesquisadas já existiam antes da sua instalação nas Incubadoras, algumas em processo de pré-incubação e outras porque já haviam sido fundadas antes de terem seus projetos aceitos. A fase de pré-incubação, conforme aponta a ANPROTEC, é um período onde as empresas recebem o apoio para elaboração formal dos seus Planos de Negócios, mas ainda não ocupam as dependências da Incubadora. Não existe um tempo padrão para esse estágio. Essa é uma fase importante para os empreendedores, momento em que eles podem se dedicar com mais afinco às atividades de planejamento de seu negócio, recebendo toda a assessoria de profissionais ligados às Universidades. Entre as que passaram pela fase de pré-incubação, o tempo médio nesse estágio foi de um ano, com variações em um intervalo de seis meses a dois anos. Em relação ao tempo de incubação das empresas participantes da pesquisa, esse apresenta uma grande variabilidade, entre dois meses a dois anos. Conforme GI1, a incubação, em geral, é por um período de dois anos. Em alguns casos, esse período pode ser prorrogado, quando a empresa não está, ainda, totalmente apta a se desenvolver fora da Incubadora. Na fase seguinte a empresa é chamada de graduada e, de acordo com GI2, há casos em que as mesmas continuam a manter o contato com as Incubadoras.

Entre as empresas respondentes, 86% possuem sócios, o restante (14%) pertencem a empreendedores individuais. Entre as que possuem mais de um proprietário, a média é de dois sócios. A média de idade dos sócios é de 27 anos, sendo que o mais jovem possui 22 anos e o mais velho, 48. É, em geral, um público jovem, ainda que as empresas, em sua maioria, já possuam uma média de tempo de existência de 1,2 anos. Há, no entanto, algumas empresas que já existiam há muitos anos no mercado (algumas mais de dez anos) e encontraram, na Incubadora, um espaço para instalação de suas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento. Com isso, pode-se visualizar a característica das Incubadoras de se configurarem como ambiente de fomento à cultura inovadora, como apontado por Dornelas e Tiffin (2002).

Quando questionado acerca do gênero dos proprietários, a grande maioria (84%) é formada por homens. Em relação à escolaridade, o grupo se compõe da seguinte forma: curso superior completo (48%), cursos técnicos em variadas áreas

(20%), cursos de Especialização, MBA, etc (13%), curso superior em andamento (12%), sendo que alguns não responderam (7%). Entre os cursos de formação, encontram-se os mais variados: Administração, Ciências da Computação, Direito, Engenharias, Psicologia, Técnicos em Mecatrônica, Eletrônica, etc.

Em relação ao ramo de atividade, a grande maioria se configura como empresas ligadas à Tecnologia (57%), seguido de Serviços (14%). 29% dos respondentes assinalaram como outros, sem, no entanto, mencionarem o tipo de atividade. No entanto, ao se analisar as empresas elencadas nos sítios das Incubadoras na Internet, percebe-se que a grande maioria se concentra na área de serviços, configurando a tendência, em grande parte das cidades do Estado, de uma migração da área industrial para os serviços, em especial nos negócios nascentes.

Na última questão do primeiro bloco do questionário, destinado aos dados gerais, se solicitava, em uma pergunta aberta, que o respondente contasse um pouco sobre a sua trajetória profissional e sobre a trajetória da empresa. Poucos foram os respondentes (11) que atenderam a esse pedido, já que essa não era uma questão de resposta obrigatória. Entre os respondentes, percebe-se que as suas empresas estão diretamente relacionados a um *Know how* específico que os proprietários já possuíam, adquiridos em experiências profissionais prévias. Alguns casos mostram que a empresa foi formada para atender a uma demanda específica de um cliente e o empreendedor viu nessa situação a sua oportunidade de empreender o negócio próprio.

Alguns respondentes relatam um estudo detalhado (porém não formal) de mercado, junto aos sócios, antes do início da empresa. Essa interação entre os possíveis sócios e os fatores ambientais é apontada por Slappendel (1996) como elemento importante para que a inovação se concretize e tenha êxito. Nesse sentido, a escolha dos empreendedores por fixarem suas organizações em um espaço-tempo de fomento à inovação, como é o caso das Incubadoras, pode se concretizar em um grande benefício para as organizações nascentes.

Ainda, como afirma Zawislak (1996), como a inovação tem estreita relação com a geração de novos conhecimentos, se faz imprescindível, por parte dos empreendedores, absorverem o que o processo de incubação possa

lhes proporcionar em termos de desenvolvimento de novas ideias, buscando a necessária transformação do conhecimento em desenvolvimento através de inovações técnicas ou tecnológicas.

É nesse sentido que, no próximo item, se apresenta a relação entre incubadora e empresa, no que se refere ao que aquela representa para esta, para a sua cultura, bem como aspectos de inovação elencados pelos respondentes.

RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS E INCUBADORAS

As Incubadoras de Empresas tem, conforme relatado por Bermúdez (2000) como um de seus objetivos principais a produção de empresas de sucesso, que estejam em constante desenvolvimento e sejam competitivas em seu mercado, tanto no período de incubação, como quando são consideradas graduadas. Para isso, torna-se fator preponderante que a empresa consiga absorver os conhecimentos e as inovações proporcionadas pela Incubadora, através de suas várias ações de assessoria e apoio.

Questionou-se aos respondentes o que o fato de estar na Incubadora representa para sua organização. Nessa questão, os respondentes poderiam assinalar mais de um item, pois se procurou não restringir a percepção dos empreendedores. Em função disso, o total do percentual supera os 100%. As respostas estão ilustradas na Tabela 1.

Tabela 1: O que representa para a empresa estar na Incubadora

Itens	% de respondentes
Um elemento facilitador do negócio	86
É indiferente estar aqui ou em outra sala comercial	1
É uma oportunidade de aprendizado	43
É um dificultador para o negócio	0
É um benefício para a organização	57

Fonte: Dados coletados em março/abril/2012

Como se percebe na Tabela 1, para os respondentes estar na Incubadora representa um facilitador do negócio, uma oportunidade de crescimento e um benefício para a mesma. No que se refere à estrutura de apoio, conforme GI1 e GI2, as Incubadoras, em geral, oferecem aluguel de baixo custo, Internet,

secretária para recepção, dependências comuns (como salas de reuniões, salas de treinamento, copa, etc) e serviços de segurança patrimonial. Para uma empresa nascente, esses baixos custos e infraestrutura adequada podem ser elementos facilitadores para o foco do negócio, já que a administração do espaço não está em suas mãos. Como ressalta Barbieri (2007), a inovação pode ser resultado do aprendizado desenvolvido nas atividades do dia-a-dia das organizações e o foco no negócio e nas atividades fins da organização podem ser um grande diferencial para a geração desse aprendizado.

Nessa mesma linha de raciocínio, Christensen (2002) salienta que, para que uma estratégia voltada à inovação tenha êxito em uma organização, todos os seus processos precisam estar alinhados e focados em direção a esse objetivo, tendo todas as suas atividades direcionadas para um mesmo propósito.

Visando verificar, junto aos respondentes, a sua análise sobre o quanto a Incubadora exerce influência sobre o seu negócio, elencaram-se alguns elementos para avaliação. Procurou-se, contudo, esclarecer o que se entendia por influência. Em função disso, a questão iniciava da seguinte forma: “Entendendo por influência a ação que alguém ou algo exerce sobre os outros ou sobre certos fatos ou negócios, responda as questões abaixo, levando em consideração o quanto a Incubadora influencia em alguns aspectos da sua empresa”. Apresentou-se, para as respostas, uma escala de cinco pontos, sendo: Não Influencia; Influencia Pouco; Influencia de Forma Regular; Influencia Muito; Sem Condições de Opinar. As respostas estão ilustradas na Tabela 2.

Tabela 2: Percepção dos empreendedores sobre a influência que a Incubadora exerce sobre as empresas

	Não influencia		Influencia pouco		Influencia		Influencia muito		Sem condições de opinar		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Na gestão da sua empresa de uma forma geral	0	0	19	42,2	12	26,7	14	31,1	0	0	45	100,0
Nos valores da sua empresa	6	13,3	12	26,7	14	31,1	13	28,9	0	0	45	100,0
Na concepção do produto	5	11,1	7	15,6	14	31,1	13	28,9	6	13,3	45	100,0
Na comercialização do produto	19	42,2	18	40,0	0	0,0	8	17,8	0	0	45	100,0
No desenvolvimento da inovação	9	20,0	13	28,9	23	51,1	0	0,0	0	0	45	100,0
Na abordagem de novos clientes	0	0,0	24	53,3	12	26,7	9	20,0	0	0	45	100,0
Na sua maneira de pensar o negócio	0	0,0	19	42,2	4	8,9	22	48,9	0	0	45	100,0
Na gestão das pessoas que trabalham com você	0	0,0	20	44,4	25	55,6	0	0,0	0	0	45	100,0
Na gestão financeira de seu negócio	21	46,7	0	0,0	20	44,4	4	8,9	0	0	45	100,0
Nas estratégias de marketing da sua empresa	0	0,0	21	46,7	0	0,0	14	31,1	10	22,2	45	100,0
Na cultura da empresa, de uma forma geral.	0	0,0	23	51,1	7	15,6	6	13,3	9	20	45	100,0

Fonte: Dados coletados em março/abril/2012

Ao se analisar a Tabela 2, verifica-se que os itens apontados pelos respondentes como aqueles em que a Incubadora não exerce nenhuma influência são a comercialização do produto e a gestão financeira do negócio. Muito embora a elaboração de um Plano de Negócios, onde são elencados elementos de viabilidade econômica do empreendimento seja uma prerrogativa para que a empresa seja aceita na Incubadora, há, por parte dos empresários, um sentimento de que a organização possui autonomia em suas finanças. De fato, conforme GI1, não existe nenhuma ingerência, por parte da Incubadora, sobre os aspectos financeiros da empresa. No entanto, como as mesmas recebem assessoria em todos os aspectos da gestão, há conversas informais no sentido de verificar a saúde financeira do negócio e se o mesmo necessita de um apoio específico. Esse apoio pode ser decisivo para diminuir a mortalidade entre empresas, conforme aponta dados da ANPROTEC (2010c).

Cabe salientar que os elementos relacionados mais diretamente à cultura organizacional, como apontado por autores como Schein (1984; 1985), Baxtan (1999) e Cavedon (2008): os valores da empresa, a gestão das pessoas e a cultura organizacional de uma forma geral foram avaliados pelos respondentes de formas diferenciadas. Em relação aos valores da organização, percebe-se que há um ideia de que a Incubadora exerce influência sobre a empresa (31,1% influencia; 28,9% influencia muito). No que se refere à gestão de pessoas, as respostas se concentraram em influencia (55,6%) e influencia pouco (44,4%). No tocante à influência sobre a cultura de uma forma geral, 51,1% refere que a Incubadora influencia pouco, 15,6% que influencia e 13,3% que influencia muito.

Nesse aspecto cabe ressaltar que, como apontado por GI1 e GI2, as empresas participam de oficinas sobre gestão dos variados recursos das organizações, entre elas, um foco específico na gestão de pessoas. Como apontam autores que tratam do tema inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997; JONASH; SOMMERLATTE, 2001), o envolvimento da liderança na criação de uma cultura empreendedora passa pelo gerenciamento de áreas fundamentais da organização, entre elas o conhecimento que está nas pessoas que fazem parte da mesma. Discussões atuais referentes à gestão de pessoas apontam as dificuldades de algumas empresas em reter seus talentos. Nesse sentido, configura-se como elemento importante para essas empresas que estão em fase inicial reter aquelas pessoas que podem

configurar-se como diferenciais, em termos de conhecimento e inovação. Nessa linha de raciocínio, LaGuardia (2008) defende que a cultura organizacional pode ser adaptada e sofrer mudanças rapidamente, sob influências externas. Percebe-se que as empresas incubadas precisam ser mais permeáveis à algumas questões, especificamente àquelas relacionadas à gestão de pessoas.

Os respondentes apontaram, como aqueles elementos em que a Incubadora exerce maior influência sobre as empresas a gestão de uma forma geral, a maneira de pensar o negócio e as estratégias de marketing. De fato, como apontam Spolidoro (1997), Bermúdez (2000) e Dornelas e Tiffin (2002) a incubadora é um ambiente propício para que se desenvolvam novas ideias e novas formas de pensar os negócios. Nesse sentido, pelos dados apresentados pelos respondentes, percebe-se que os ambientes de incubação podem propiciar o estabelecimento de uma sólida cultura voltada ao desenvolvimento de novos conhecimentos e novos olhares sobre o ambiente e, mesmo, sobre as formas de se comunicar com os seus clientes. Isso vem, também, ao encontro da percepção dos respondentes acerca do quanto a inovação está presente em sua organização, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Percepção dos empreendedores quanto à elementos de inovação nas empresas

	Nada Inovador		Parcialmente Inovador		Inovador		Muito Inovador		Sem condições de Opinar		Total	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
	O produto/serviço da sua empresa	0	0	13	28,9	17	37,8	15	33,3	0	0	45
A gestão do negócio de uma maneira geral	15	33,3	10	22,2	13	28,9	7	15,6	0	0	45	100,0
A gestão de pessoas	12	26,7	12	26,7	19	42,2	2	4,4	0	0	45	100,0
A abordagem aos clientes	6	13,3	26	57,8	6	13,3	7	15,6	0	0	45	100,0
O tipo de cliente a ser atendido	5	11,1	28	62,2	10	22,2	2	4,4	0	0	45	100,0
Processo de Trabalho	13	28,9	15	33,3	12	26,7	5	11,1	0	0	45	100,0
O uso que o cliente faz do seu produto/serviço	9	20,0	6	13,3	21	46,7	9	20,0	0	0	45	100,0
As matérias primas utilizadas	4	8,9	29	64,4	10	22,2	2	4,4	0	0	45	100,0
O capital humano utilizado	7	15,6	0	0,0	18	40,0	20	44,4	0	0	45	100,0
As competências necessárias para criar ou desenvolver seu produto/serviço	0	0,0	24	53,3	0	0,0	21	46,7	0	0	45	100,0
As estratégias de marketing - comunicação com o cliente	7	15,6	17	37,8	10	22,2	11	24,4	0	0	45	100,0
A gestão dos recursos financeiros	15	33,3	16	35,6	13	28,9	1	2,2	0	0,0	45	100,0
O planejamento da empresa	10	22,2	12	26,7	12	26,7	11	24,4	9	20	45	120,0

Fonte: Dados coletados em março/abril/2012

Analisando-se a Tabela 3, que elenca os elementos organizacionais e a percepção dos empreendedores acerca do grau de inovação de cada um na sua empresa, percebe-se que aqueles que são apontados como mais inovadores são:

o produto/serviço da empresa, o capital humano e as competências necessárias para criar ou desenvolver o produto ou serviço.

É interessante retomar o que já foi observado em relação à retenção do capital humano da organização, já que os respondentes mencionam que esse é um dos seus fatores de inovação. Cabe, também, lembrar o que mencionam Tidd, Bessant e Pavitt (1997) acerca do papel dos gestores para o estímulo de um ambiente inovador. Nesse sentido, está nas mãos dos empreendedores desenvolverem estratégias de gestão do conhecimento que valorize o potencial humano, criando ambientes de fomento à motivação, à criatividade e ao estabelecimento de espaços de participação dos empregados no processo de inovação. Nessa linha de raciocínio 42,2% dos respondentes mencionaram que a gestão de pessoas é um dos fatores onde a empresa é inovadora. Porém, cabe ressaltar que 26,7% se posicionaram como nada inovadores nesse aspecto.

Em relação ao produto/serviço da empresa, cabe salientar que 37,8% o apontaram como inovador e 33,3% como muito inovador. Na mesma linha, o uso que o cliente faz do produto ou serviço da empresa foi classificado como inovador para 46,7% e como muito inovador para 20% dos respondentes. É interessante notar, no entanto, que para 62,2% dos empresários o tipo de cliente a ser atendido é parcialmente inovador. Pode-se inferir, dessa forma, que as empresas estão focadas em oferecer soluções de uso inovadoras para clientes, em geral, tradicionais. Esse fator poderia explicar a permeabilidade das empresas para a influência da Incubadora nas estratégias de marketing, já que as empresas precisam posicionar seus produtos para atender públicos tradicionais. O fato de 53,4% dos respondentes qualificarem as suas estratégias de marketing como nada inovador ou parcialmente inovar é um fator que, igualmente, pode mostrar uma preocupação dos gestores em se manterem abertos à influência da Incubadora nesse fator, mostrando que há a percepção dessa carência/necessidade. Como mencionam Jorde e Teece (1989), novos produtos ou processos de produção podem manter o sucesso da empresa quando ela se mantém competitiva. E nesse sentido, um correto posicionamento de marketing pode colaborar para a competitividade, aliado a elementos de gestão interna.

No que se refere aos fatores onde as empresas se posicionam como menos inovadoras, estão a gestão financeira do negócio e a gestão do negócio de uma

maneira geral, embora em nenhum dos fatores haja um percentual preponderante de respondentes em um dos pontos da escala.

É interessante notar que, em relação ao planejamento da organização, 51,1% assinalam como inovador e muito inovador. O planejamento pode ser considerado uma das principais funções administrativas, em especial para aquelas organizações que estão incubadas. Ainda assim, 22,2% dos respondentes consideram suas empresas como nada inovadoras nesse aspecto. O planejamento configura-se como um importante elemento para as organizações no sentido de preverem cenários e elencarem possíveis alternativas de atuação. Como apontam Freeman e Soete (1997) e Barbieri (2007) isso poderia fazer a diferença entre as empresas inovadoras e aquelas usuárias de inovações produzidas por outras, que agem reativamente e em situações pontuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou analisar a influência que a gestão das Incubadoras de Empresas exerce sobre as empresas incubadas, especialmente no que se refere à cultura organizacional e à inovação. Partiu-se do pressuposto de que as Incubadoras são ambientes propícios ao fomento de uma cultura voltada à inovação.

Os dados foram coletados a partir de um questionário enviado diretamente às organizações. Como limitação da pesquisa tem-se o percentual de respondentes, em torno de 39% dos questionários enviados, embora tenham sido feitos vários envios do instrumento, via mensagem de e-mail. No entanto, como se obteve representantes de quase a totalidade das incubadoras relacionadas, considera-se que a amostra foi significativa. Como possibilidades de ampliação dos estudos está o aprofundamento da temática através de entrevistas em profundidade com os empreendedores das empresas incubadas.

Analisando-se as respostas, foi possível observar que grande parte das empresas já existia antes de se instalarem nas Incubadoras. A possibilidade de estar em um espaço-tempo que proporciona maiores conveniências e facilidades pode ser um fator importante para a decisão pela incubação. Isso porque algumas

formalidades são necessárias, como, por exemplo, a elaboração de um Plano de Negócios, apontando a viabilidade da empresa e, em alguns casos, seu potencial de inovação.

As Incubadoras são, por excelência, ambientes de aprendizado e de disseminação do conhecimento e isso é percebido e valorizado pelas empresas incubadas que consideram que a gestão da Incubadora exerce uma certa influência em vários aspectos da gestão, como a maneira de pensar o negócio, suas estratégias de marketing, a gestão da empresa de uma maneira geral e, também, nas gestão das pessoas.

No tocante à cultura organizacional, há uma percepção de que as Incubadoras exercem grande influência nos valores da empresa incubada. Os valores são elementos fundamentais da cultura organizacional, pois determinam a maneira como a organização percebe e valoriza vários fatores, como seus colaboradores, seus clientes, seus fornecedores, a comunidade em geral, etc. Também a constituição de uma cultura organizacional voltada à inovação passa, via de regra, pelos elementos considerados mais relevantes pela empresa. Exemplo disso é o foco que a organização dá à gestão do conhecimento e às estratégias de retenção de seus colaboradores, tidos por grande dos respondentes como um importante fator de inovação da empresa.

Salienta-se, mais uma vez, a importância de uma gestão de pessoas inovadora que propicie ambientes favoráveis à criatividade, à participação e à inovação, como mencionam autores como Tidd, Bessant e Pavitt (1997) e LaGuardia (2008), entre outros. Nesse sentido, tornar as empresas incubadas permeáveis às boas e inovadoras práticas de gestão, propiciadas pelas Incubadoras, é um dos elementos fundamentais àquelas empresas incubadas que pretendem manter seus diferenciais competitivos baseados na inovação.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.

ANPROTEC. **O que são as Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconheca.php?idpublicacao=79>>. Acesso em: set. 2010a.

_____. **Histórico do setor de incubação de empresas no Brasil e no mundo.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecas2.php?idpublicacao=80>>. Acesso em: set. 2010b.

_____. **Perguntas e Respostas.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/infoe/publicacao.php?idpublicacao=117>>. Acesso em: set. 2010c.

_____. **Evolução do Movimento Brasileiro de Incubadoras, 2006.** Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf>. HYPERLINK “http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Graficos_Evolucao_2006_Locus_pdf_59.pdf.%20Acesso%20em%20setembro/2010” Acesso em: set. 2010d.

BARBIERI, José Carlos. Organizações Inovadoras Sustentáveis. In: BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés A. (Orgs.). **Organizações Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações.** São Paulo, SP: Atlas, 2007.

BARCLAY, Allen; Economic Organization Culture. **Journal of Management Research**, 2010, v. 2, n. 1: E6, ISSN 1941-899X.

BAXTÁN, Ángel. **Cultura Organizacional.** México: INESPO, 1999.

BERMÚDEZ, Luis Afonso. Incubadoras de Empresas e Inovação Tecnológica: o caso de Brasília. In: **Parcerias Estratégicas.** Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia – Centro de Estudos Estratégicos, 2000.

BITITCI, Umit S; MENDIBIL, Kepa; NUDURUPATI, Sai; GARENCO, Patrizia; TURNER, Trevor. Dynamics of performance measurement and organisational culture. **International Journal of Operations and Production Management**, 26.12 (2006).

CAMPANÁRIO, Milton de Abreu. **Tecnologia, Inovação e Sociedade**. Set. 2002. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/milton.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2008.

_____. Cultura Organizacional: Gerenciável, Homogênea e Quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. v. 11, n. 2, p. 263-288.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

DORNELAS, José C.A. **Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

DORNELAS, José C.A.; TIFFIN, S. Patterns of entrepreneurship and innovation in Brazilian incubated companies. **Research Forum on Entrepreneurship in Latin America**, Babson College, Babson Park, MA, 2002.

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antonio (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte, MG: IRT da PUC de MG, 1999.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London, UK: Pinter, 1997.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, SP, v. 35, n. 3, jul./set. 2000, p.105-112.

HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 9-30, 1990.

JONASH, Ronald S.; SOMMERLATTE, Tom. **O valor da inovação**: como as empresas avançadas atingem alto desempenho. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

JORDE, Thoma M.; TEECE, J. David. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, p. 25-37, Spring, 1989.

LAGUARDIA, Dorian. Organizational Culture. **T+D Proquest Research Library**, 2008.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte, MG: Luzazul, 1995.

MATTOS, João Roberto Loureiro; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.

_____. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sjoan Management Review**, Winter, 1984.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro, RJ: Fundo de Cultura, 1982.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 108-128, 1996.

SPOLIDORO, R. A sociedade do conhecimento e seus impactos no meio urbano. In: PALADINO, G., MEDEIROS, L. A. (Orgs.). **Parques tecnológicos e meio urbano: artigos e debates**. Curitiba, PR: Anprotec, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1997.

_____. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.

ZAWISLAK, Paulo. A Relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. **Análise**, Porto Alegre, RS, v. 6, n. 1, p. 125-149, 1996.

CULTURA PARTICIPATIVA E POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXIVIDADE DA AÇÃO SOCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

Tarcísio Staudt

Doutor em Ciências Sociais pela Unisinos – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela Unisinos – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Feevale – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professor universitário.
E-mail: staudt@uol.com.br.

Jucelaine Bitarello

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora universitária.
E-mail: jubitarello@terra.com.br.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo construir uma reflexão teórica no sentido de compreender a reação e reflexividade da ação social como demanda de política pública construída a partir dos espaços públicos. No primeiro momento apresentamos a contextualização sobre o conceito de ação social em Weber (1983). No segundo momento apresentamos definições de espaços públicos e políticas públicas com abordagem de literaturas sobre o tema. No terceiro tópico abordamos a reação e reflexividade do indivíduo e do grupo diante da ação social, citando-se Schütz (1974) e Mead (1982) para a compreensão objetiva e subjetiva do *self* e também entender como a cultura participativa influencia no circuito endógeno e exógeno, do indivíduo e do grupo, para a determinação das políticas públicas. No contexto da revisão bibliográfica apresentamos autores adjacentes, na intenção de ampliar os conhecimentos teóricos. No desenvolvimento do estudo apresentamos a Política Habitacional Popular do município de Dois Irmãos – RS

como elemento da ação social que pode estabelecer relações da realidade dos atores envolvidos nos processos das políticas públicas.

INTRODUÇÃO

Atualmente discute-se em diversas instâncias as funções e as finalidades que o Estado teve e tem para a sociedade. Diariamente somos alimentados por notícias veiculadas nos mais diversos meios de comunicação que trazem informações das necessidades que a sociedade mundial requer num contexto macrovisional. No entanto, não se pode negar a existência das necessidades em ambientes microvisionais, que são as diminutas facetas que a sociedade global tem produzido no último quartil do século XX e princípios do século XXI.

Neste cenário complexificado surgem questões sobre as necessidades do indivíduo e da sociedade, sendo o Estado possuidor preponderante da produção de ações que integram a todos. Desta forma apresentamos alguns questionamentos iniciais: como são estruturados e organizados os espaços públicos? Quais suas finalidades e funções? Como são manifestadas e absorvidas as ações dos atores na lógica da cultura da negociação? Qual o sentido de “manifestações e ações” abstraído da sociedade no relacionamento dos indivíduos? Como se dá a inferência do cidadão na significância da ação nos modelos propostos pela literatura? Enfim, como as mediações refletem na ação significativa do indivíduo?

Portanto, o objetivo do estudo é construir uma reflexão teórica no sentido de compreender a reação e reflexividade a partir da ação social como demanda de política pública construída a partir dos espaços públicos. Para atender ao objetivo que este estudo se propõe, a pesquisa caracteriza-se como de natureza básica, bibliográfica e exploratória. Foram utilizados livros, revistas e artigos em meio eletrônico, caracterizando-se estas como fontes secundárias. A abordagem da problemática é qualitativa, pois este tipo considera a dinamicidade entre o mundo real e o sujeito, isto é “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV e FREITAS, 2009, p. 81).

Este trabalho está estruturado em três tópicos. No primeiro, apresentamos a conceituação, definição e contextualização da ação social, seus limites e fronteiras. No segundo pesquisamos teorias sobre os espaços públicos e políticas públicas, no sentido da compreensão desses como agentes da ação social coletiva da cultura participativa e resultante das deliberações endógenas e exógenas, na determinação da demanda às políticas públicas. Na relação dos dois tópicos iniciais, discutimos no terceiro tópico a cultura antropológica para a compreensão da reação e reflexividade a partir ação social, individual e coletiva do cidadão. Por fim, apontamos também algumas conclusões que puderam ser abstraídas das obras consultadas e das reflexões dos autores nestas, bem como algumas limitações percebidas no desenvolvimento do tema.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA AÇÃO SOCIAL

Historicamente os estudos passaram por uma linha do tempo, em que algumas áreas do conhecimento antecederam a outras, o que efetivamente tem ocorrido com a Antropologia, como ciência pura e natural. Posteriormente a humanidade passou pelo período dos conhecimentos da filosofia, da psicologia e os estudos da religião. No entanto, o homem como centro de toda a discussão, em seu estado social, no qual a sociologia encontra campo fértil para aplicação de estudos.

A Antropologia como ciência salvaguarda sua riqueza maior, pautada nos rituais da cultura e suas diferentes formas de manifestação, interpretação e ação que leva à sociologia a compreensão e explicação teórica da lógica social. Neste sentido, Bourdieu (1983) aborda os campos científicos, como fontes da aplicação dos estudos sociológicos, que por muito tempo eram estigmatizados, porém servem para a ciência como a matéria-prima à compreensão e apreensão do conhecimento da ação social.

Tomando-se a linha da ação social, trilha-se por três eixos:

No primeiro eixo Marx (1982) apresenta o sujeito numa contradição naturalizada, pautado na consciência de pertença, alienado às condições do sistema. Nesse sistema, o sujeito está para a militância passando esse para a ação da participação, ficando encoberto, mas na passagem para as transformações

sociais. A lógica está na ação classificada e reduz a contradição diante do sistema.

Para Durkheim (1968b) o segundo eixo traz o sujeito na integração social, partindo do pressuposto de que o indivíduo só aparece no coletivo, sendo essa a ordem social em que ele adquire conhecimento na socialização, retornando a si próprio a reflexividade da coletividade. Nesta linha a ação social precede ao indivíduo e este está na subjetividade.

O terceiro eixo apresenta a visão de Weber (1968) em que há a abstração racionalizada da ação da sociedade, sendo a ação social definida pela maneira como os indivíduos se relacionam na coletividade. Nesta lógica o indivíduo precede a sociedade e no campo científico há a ontologia do mundo natural e do mundo social.

Partimos desses pressupostos no contexto da ação e seguindo a visão de Weber (1983, p. 73-75) o qual afirma que “nem toda a ação pode ser considerada uma ação social”. No entendimento do autor, “há quatro premissas a serem observadas para a conceituação da ação social”, conforme segue:

a) a ação social se orienta pela ação dos outros num passado, presente ou futuro. “Os outros podem ser individualizados e conhecidos, ou uma pluralidade de indivíduos indeterminados e completamente desconhecidos”. A ação está na perspectiva futura, no sentido da troca. Esta troca requer a negociação, esse termo será aprofundado mais adiante numa abordagem da cultura em Geert Hofstede.

b) nem sempre a ação é atribuída por componentes exógenos, na “expectativa de determinadas reações de objetos materiais”. Neste sentido a “conduta” está no “íntimo” do indivíduo passando a ação social para as perspectivas do “consumo” orientadas na satisfação das necessidades futuras;

c) não é suficiente uma ação apresentar dois pólos apenas, isso caracteriza-se “causal”, pois falta-lhe para ser ação social a “inferência de uma terceira força” na perspectiva de caracterização social do contato com os elementos da “ação, reação e reflexão”. Estes pontos serão aprofundados mais adiante em Schütz (1974) e Mead (1982); e,

d) a ação “homogênea” diante de um “evento” está co-determinada por uma “reação de massa”, no sentido da fluidez natural do público relativo ao fato

em curso.

Diante destas premissas da definição da ação, como ação social Weber (1983, p. 75-76) entende que essa pode ser: racional no que respeita aos fins; racional no que respeita aos valores; afetiva; e, tradicional. Desta forma, a “ação só é social se for estratificada, associada à valores, orientada para uma ação fim com relação assentada na probabilidade esperada, e ainda com mínimo de reciprocidade bilateral” (WEBER 1983, p. 78). Neste sentido o autor apresenta os atores como “agentes” sujeitos da “solidariedade” com comunicação recíproca, na possibilidade da relação multilateral, subtraída a unilateralidade.

Na multilateralidade pode ser identificada a existência de relações sociais, em que a ação se identifica com o ator, haja vista que o sujeito às vezes age fora das organizações, e neste ponto é que, segundo Weber (1983) a ação está fora dela (da organização), e isso pode não ser percebido pelo próprio ator, o que é vinculado à situação de interesses.

Os interesses dos participantes de uma ação, conforme Weber (1988, p. 211-217) por vezes não tem relação ao alcance do poder do Estado, mas no sentido do poder econômico como condição de luta por “honras sociais”. Partimos dessas honras sociais na possibilidade de dos sujeitos alicerçarem-se na oportunidade de mercado para a negociação da “ação de classe” como um dado da sociedade. Em consequência desses fatos, ação e negociação são abordados no próximo tópico, bem como espaços públicos e políticas públicas.

ESPAÇOS PÚBLICOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

Os espaços públicos podem ser caracterizados como um ambiente onde a sociedade se manifesta. Conforme Habermas (1994, p 45-48) há que se compreender a diferença entre o “comum” e o “privado”. Desta forma, “comum é sinônimo de público e privado é sinônimo de particular”. Sob esta visão o homem ocupa um “*status social*” o que para Habermas (1984, p. 20) é a “posição social” ocupada na esfera “hierarquizada” de meios organizativos da sociedade.

Acrescentamos que esta posição social corrobora o pensamento weberiano, em que o indivíduo ocupa-se de “honras sociais” no “meio ambiente do sistema”.

Nesta perspectiva o autor cita a “racionalidade material do homem”. Desta forma, unicidade “homem-sociedade”, movido por necessidades e desejos materiais, os quais exigem limites nas relações deste para com o meio e sob essa perspectiva resulta a “redefinição da própria racionalidade sistêmica” (WEBER, 1983).

Na possibilidade da identificação dos espaços públicos para a inserção do indivíduo no “espaço e tempo” Habermas (1997i, p. 38-39) orienta que a “realidade social do sujeito” está na subjetividade das pretensões coordenadas por ações de interação e interligação dos atores envolvidos. Neste sentido, nosso estudo traz a política da habitação popular como exemplo de política pública, identificada como ação social sugerida por Weber (1983), a qual envolve três atores: o município, a sociedade civil organizada e sociedade estratificada.

No “relacionamento entre atores sociais” na sociedade civil, Ruscheinsky (1999, p. 92-93) apresenta a “idéia de sujeito político”. O mesmo autor afirma que “o dilema está no debate dos novos paradigmas da tradição sociológica: busca da identidade, autonomia, condicionamentos históricos, reconstrução, consciência social e espaços societais”. Seguindo na linha “relacionamento de atores sociais” a comunicação é fator relevante, em que Luhmann (2001, p.42-43) afirma haver problemas a serem superados na improbabilidade de comunicação, citando três formas, tais como:

É improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer, tendo em conta o isolamento e a individualização da consciência.

É improvável que uma comunicação chegue a mais pessoas do que as que se encontram presentes numa situação dada.

[...] obter o resultado desejado. Nem sequer o fato de que uma comunicação tenha sido entendida garante que tenha sido também aceita.

Acrescentamos que a ação transpassa o modelo organicista, que por vezes está dado pela ordem ou norma, que conforme Luhmann (2001) perpassa a essas regras. Nesta linha reflexiva Habermas (1997i) tem sua visão corroborada por Luhmann (2001) em que “o homem passa a ser considerado um organismo social e torna-se exterior ao sistema organicista”. Nesta perspectiva, o sujeito externo ao sistema pode ser considerado um ator social.

Porquanto, entendemos que o modelo da Habitação Popular normalmente é padrão, que no tocante aos pré-requisitos básicos da Lei **837/89**, de Dois Irmãos/RS, em seu Art. 4º determina que o Núcleo Habitacional, autorizado por esta lei, destinar-se-á exclusivamente à residência de pessoas que preencham os seguintes requisitos:

- I – estejam residindo no território municipal há mais de 1 (um) ano;
- II – tenham renda familiar mensal de 0 a 5 salários mínimos;
- III – trabalhem regularmente, como empregados, com Carteira Profissional devidamente anotada, ou como autônomos, possuindo Alvará de Licença para localização e/ou funcionamento;
- IV – não possuam outro imóvel no território nacional;
- V – possuam família regularmente constituída, nos moldes aceitos pelo artigo 226, § § 3º e 4º da Constituição Federal, de outubro de 1988.

Verificamos os ditames da Lei **837/89** ela apresenta o terceiro elemento determinante para que a ação seja social, a “estratificação” conforme preconizado por Weber (1983). Constatamos ainda, que o homem, na concepção de sociedade, está organizado em diversos espaços, que na visão de Habermas (1997ii, p. 92-93) define “esfera pública”, como “uma rede adequada de comunicações enfeixadas e manifestadas em espaços sociais”. Neste contexto, os espaços públicos passam a ser portas de entrada das demandas sociais.

Podemos destacar assim que os espaços públicos, conforme Putnam (2000) são os locais de manifestação da cultura política como fator reflexivo do desenvolvimento político, social e econômico. O autor afirma ainda que os aspectos culturais são relevantes para compreensão do desenvolvimento de uma nação, região ou comunidade. Destacamos a importância dada pelo autor à participação da sociedade civil no processo da ação.

Seguindo os pressupostos de Putnam (2000) sobre espaços públicos, além do sentido físico, esses podem ser exemplificados na realidade brasileira, como: os Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES, modelo utilizado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Consulta Popular;

o Orçamento Participativo que é um modelo utilizado por municípios/estados governados por gestores do Partido dos Trabalhadores; as Assembléias Públicas e Audiências Públicas que são utilizadas na validação de projetos com recursos federais; os próprios Conselhos Federais, Estaduais e Municipais que por vezes são consultivos e/ou deliberativos, os quais tem representatividade da sociedade civil organizada.

Em contrapartida aos tipos de espaços públicos citados no parágrafo anterior, o modelo adotado pela municipalidade de Dois Irmãos/RS, foi o Conselho Municipal da Habitação, criado pela Lei 1363/95, conforme segue:

Art. 1º - Fica instituído o Conselho Municipal de Habitação, com caráter deliberativo e com a finalidade de assegurar a participação da comunidade na elaboração e implementação de programas da área social referentes à habitação, saneamento básico, de promoção humana e outros, além de gerir o Fundo Municipal de Habitação criado pela Lei nº. 1.344, de 30 de agosto de 1995.

Notamos pela citação, que o conselho da habitação é “deliberativo”, ou seja, lhe é delegado autonomia nas “ações”. No entanto a referida Lei contemplou a constituição dos membros (atores) representativos no Conselho Municipal da Habitação, conforme o Art. 2º este é constituído por 7 (sete) membros, a saber:

- I – 3 (três) representantes do Executivo;
- II – 1 (um) representante do Legislativo;
- III – 1 (um) representante do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Calçado;
- IV – 1 (um) representante do Sindicato Patronal da Indústria e Comércio;
- V – 1 (um) representante das Associações de Bairros.

Constatamos pela composição do Conselho Municipal da Habitação que há a representação das classes sociais da sociedade civil organizada, conforme demonstrado por Putnam (2000), caracterizando-se empiricamente a cultura participativa na construção da ação social. Isto corrobora que os modelos de espaços públicos citados anteriormente servem de filtros, comportas da pressão social para as necessidades endógenas e exógenas do indivíduo e/ou sociedade

para demandas às políticas públicas, na perspectiva da ação social. Sob estes aspectos que a ação da habitação popular proporciona o movimento da reação e da reflexividade do sujeito. Neste sentido apresentamos na sequência o terceiro tópico no qual aprofundamos as discussões sobre a cultura participativa na construção de políticas públicas sob a égide da ação social.

REAÇÃO E REFLEXIVIDADE A PARTIR DA AÇÃO SOCIAL

Primeiramente ponderamos que não é fácil traçar uma reflexão na perspectiva sinérgica que combine a ação, como elementos de “circuito endógeno de mútua determinação que não passe pela cultura política” (PUTNAM, 2000). Antepondo a cultura política, na visão da cultura da participação à ação social, na reação e a reflexividade do ator/sujeito da ação, apresentamos preliminarmente nesse tópico a cultura na negociação sob a perspectiva da Antropologia.

Portanto, a ação para o antropólogo Geert Hofstede, parte da cultura que é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos de outra” (HOFSTEDE; BOND, 1988 p. 5 apud KEEGAN, 2005, p. 59). Neste sentido, a cultura é uma variável relevante que pode influenciar o desenvolvimento econômico e o desempenho da ação no contexto social.

Por outro lado, a cultura pela natureza humana, na visão de Geertz (1989, p. 19) afirma que há a necessidade da compreensão dos “significados” e que devem ser interpretados, os quais às vezes estão “obscurecidos” e que precisam ser compreendidos por um “ritual ou costume”, o qual não aparece tão diretamente. Diferentemente de Geertz, Shalins (1979, p. 194) dá a entender que muitas culturas são mais “visíveis e perceptíveis”, quando se refere aos “costumes alimentares e participação de animais na vida do sujeito social”.

Porém, a cultura subjacente nesses grupos, encontra eco no que Geertz (1989, p. 38) denominou como:

Um repertório de conceitos muito gerais [...] integração, racionalização, símbolo, ideologia, *ethos*, revolução, identidade, metáfora, estrutura, ritual, visão do mundo, ator, função, sagrado e naturalmente a própria cultura. O objetivo é tirar grandes conclusões a partir de fatos pequenos, mas densamente entrelaçados, apoiar

amplas afirmativas sobre o papel da cultura na construção da vida coletiva empenhando-as exatamente em especificações complexas.

Por causa disso fica perceptível na vida coletiva a cultura do indivíduo e/ou do grupo, considerando a lógica dialética marxiana, relação história entre dominante e dominado que não é algo estático. Permitindo assim entender que o ator social está permanentemente num processo de integração e desintegração, com lutas entrelaçadas na vida coletiva.

Verificamos a variável cultura de Hofstede (1988) a partir da proposição das cinco dimensões de seu estudo, e na compreensão da cultura, antropólogos comparam-na a um *iceberg* (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p.102). Na figura 1 a seguir, pode ser vista a cultura sob o conceito de um *iceberg*.

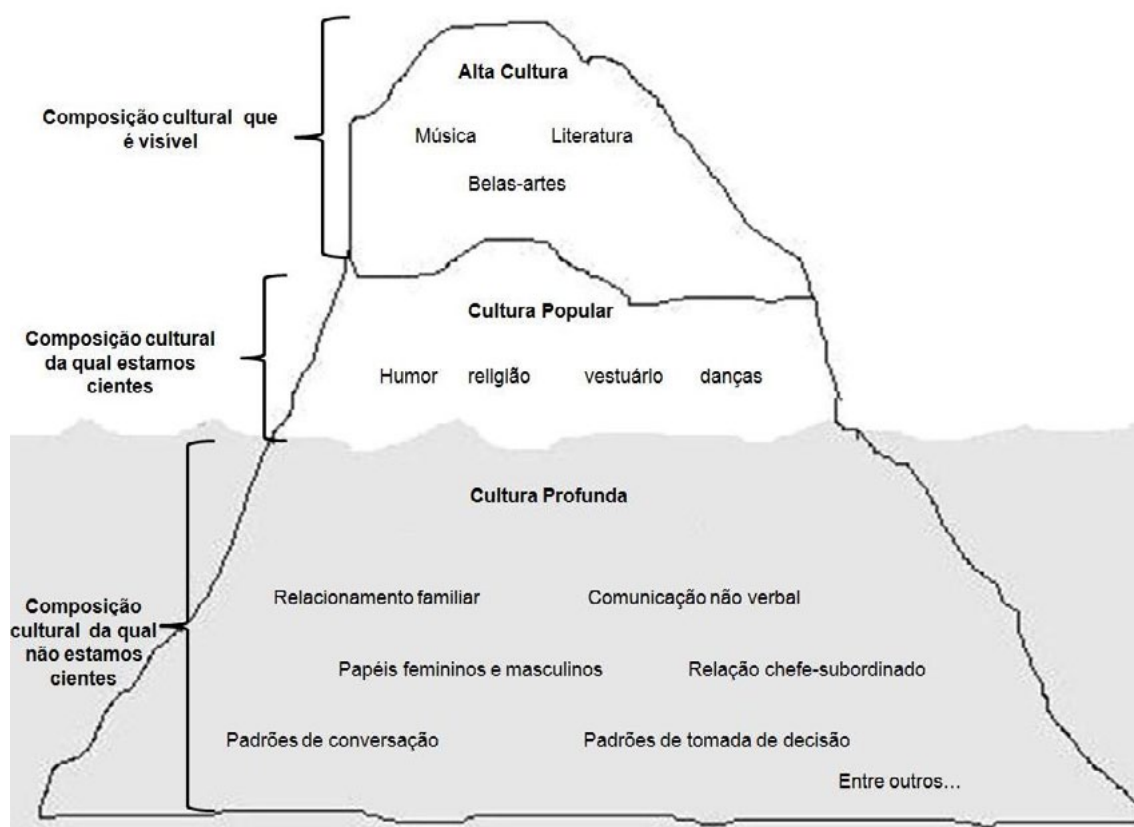


FIGURA 1 - A CULTURA COMO UM ICEBERG

FONTE: ADAPTADO DE CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010, p. 103).

A semelhança entre “ação” de Weber, desenvolvido no tópico anterior, e “cultura” de Hofstede e Geertz, deve-se ao fato de que muitos aspectos não são

facilmente visíveis. Nesse sentido, a figura 1 demonstra que a cultura divide-se em três camadas: alta cultura, que é facilmente identificada; a cultura popular, não evidentemente visível, mas dela se tem conhecimento; e, por fim, a cultura profunda, que está submersa e é pouco percebida, pois está no inconsciente do indivíduo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Centramo-nos na questão cultural, em que Schütz (1974) afirma que qualquer grupo social apresenta diferenças comportamentais individuais e consciência individual, que reflitam no próprio grupo, porque remete aos níveis de significância da inter-relação dos agentes envolvidos no processo. Partimos do pressuposto que a realidade cultural do grupo tem face múltipla, trazendo possibilidades futuras aos sujeitos.

Neste sentido a ação da “conduta”, do “íntimo”, do “consumo”, segue em parte a cultura que é oculta, a qual pode ser vista no comportamento diário, na maneira de vestir-se e na forma de falar e não se resume ao conjunto de condutas, mas está enraizada no indivíduo. Assim, é a cultura que possibilita uma interação maior entre os indivíduos do mesmo grupo, com intimidade especial, que, muitas vezes, é negada às pessoas de fora (THOMAS; INKSON, 2006). Como exemplos de valores ocultos estão padrões de comunicação, comunicação não verbal, padrões para tomada de decisão, entre outros. Esses fatores são os que mais influenciam em relacionamentos interculturais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Sob a hipótese de Weber (1983) de que a ação, para ser ação social pressupõe a “inferência de uma terceira força” na perspectiva de caracterização social do contato com os elementos da “ação, reação e reflexão”, e pautado ainda no liame dos padrões da cultura de Hofstede (1988), tendo como campo de estudo, conforme Bordieu (1983) a ação da Política Habitacional Popular, discutimos na seqüência a reflexividade dessa ação social a partir de Schütz (1974) e Mead (1982).

No âmbito da teoria social todo indivíduo possui vínculo societário, que para Schütz (1974) agimos na intersubjetividade e na interação social, no conjunto dos interesses coletivos com propósitos da realização de interesses individuais. Neste sentido a relação traz significância à ação, em que os interesses do grupo

são possibilidades abertas e o campo da ação está nos pontos de tensões como lógicas da pluralidade de interesses.

Na visão de Mead (1982), o indivíduo está sempre rodeado de reações habituais, que por vezes o corpo opera na própria experiência envolto aos objetos e objetivos postos pela sociedade e sua conduta social está implicada nas imagens produzidas pelo corpo. Desta forma, o corpo pode ser uma comunicação para si mesmo e o grupo pode produzir movimentos que impactam de formas individuais de seus membros, dando o tom da comunicação no duplo sentido, para si e para os outros.

As pluralidades podem ser objetivos firmes, que na visão weberiana são ambivalências da sociologia e em seu contexto Weber acentua como perspectivas de compreensão no campo de possibilidades e tipificações da realidade social. Desta forma, a sociologia de Schütz (1974), põe em primeira ordem a experiência do sujeito, como a ação e interpretação do mundo real, neste sentido a consciência estaria na vida cotidiana. Sob esta visão o que importa é a dualidade existente entre o material e o ideal, que coloca o indivíduo no campo da reação intersubjetiva da consciência.

Portanto, da dualidade do material e o ideal, interpostos os interesses dos indivíduos, no caso da ação social deste estudo, podemos verificar a compreensão da dimensão que a ação desperta na vida cotidiana dos sujeitos envolvidos no processo da Política Habitacional Popular, agregando conhecimento cognitivo de realidades diferentes das práxis anteriores.

Nesta experiência vivenciada, à mão pelos beneficiários da ação, é que Schütz (1974) define a tipificação da ação a partir da sedimentação, caráter prévio e historicidade como insumos da definição situacional, em que são propostos projetos para um plano de ação. Esses processos despertam tensionamento na consciência individual e coletiva de grupos e classes, trazendo à luz possibilidades abertas aos indivíduos envolvidos no processo da ação.

No entanto, Mead (1982, p. 168-169) destaca que a ação opera a “experiência à mão”, ou seja, isso ocorre quando “o sujeito consegue perceber distinta sensação de algo que lhe é posto definitivamente em contato”. Essa é a classe objetiva do *self* que “experimenta as atividades em campos externos”. Conforme o autor,

“o organismo”, pessoa, está “rodeado de coisas” e o sujeito atua com essas, interagindo com o “corpo e o *self*”.

Ainda seguimos a visão de Mead (1982, p. 169) o qual aponta que os “objetos que rodeiam o sujeito da ação”, o transformam em construção e reconstrução, no sentido “morfológico”, agindo na “conduta do indivíduo” na medida em que este esteja envolvido em determinada experimentação de grupo.

Neste sentido Mead (1982, 191-193) define o *self* como “uma estrutura de atividades” que colocam o *self* em contato com os outros *selves*, que constroem numa pessoa em distinção um “grupo de hábitos”. Na “interatividade com os membros da comunidade”, constituem-se relações que provocam “reações nas atitudes dos outros e do *self*”. Portanto, os participantes desenvolvem-se numa estrutura comum, mas as reações “subjetivas” que podem ser distintas.

Porém, na visão de Goffman (2009), os atores partícipes de uma ação apresentam na área da frontal da consciência as realidades da vida cotidiana, mas o indivíduo armazena essas percepções, na área dos fundos da consciência e desenvolve novas engrenagens, elementos engendrados, que podem ser trazidas para a área frontal, quando lhe podem ser oportunos nas dimensões da relação com a ação.

Esta dimensão é corroborada por Schütz (1974) que afirma que cada indivíduo constrói seu próprio mundo a partir da compreensão do cenário da vida. No sentido objetivo, apresentamos o significado da experiência comum dos indivíduos, diante de uma ação que é comum à totalidade. Mead (1982, p. 174) também afirma que “estabelecemos toda uma série de distintas relações com diferentes pessoas. Somos uma coisa para um homem e outra para outro. Há partes que existem somente para si mesmo”. Portanto, a intersubjetividade apresenta-se na interface das relações vividas com os demais participantes da mesma experiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomamos que o objetivo desse estudo foi construir uma reflexão teórica no sentido de compreender a reação e reflexividade da ação social como

demanda de política pública construída a partir dos espaços públicos. Assim apresentamos no primeiro momento a contextualização sobre o conceito de ação social em Weber (1983), em que a ação para ser ação social deve apresentar três atores (o Estado representado, a sociedade civil organizada e os sujeitos da ação) e com três elementos fundamentais: a ação, a reação e a reflexividade. No segundo momento apresentamos definições de espaços públicos e políticas públicas com abordagem de literaturas que definem as instâncias de participação e representação em organizações legitimadas. No terceiro tópico abordamos a reação e reflexividade do indivíduo e do grupo diante da ação social, em que a cultura participativa colocou os indivíduos em contato com o grupo na ação experimentada destacando-se que a ação do grupo encoberta a ação individual.

As literaturas estudadas direcionam para a abstração de conteúdos sociais concretos da realidade, na tentativa da identificação de similaridades e tipificações presentes nos indivíduos e grupos. Essa abstração está na forma de interação social, seus riscos, conflitos, aproximações e distanciamentos, sendo os movimentos, ora sociativos ou dissociativos. Neste sentido, a correlação da ação recai sobre a universalidade dos atores envolvidos em seus arranjos sociativos.

Para dar sentido aos contrapontos do parágrafo anterior, entendemos que a unidade dada aos comportamentos dos indivíduos é estabelecida nas estruturas sociais, as quais estão descritas e os que delas se desviam, pela sua subjetividade, seguem seus próprios caminhos, isolando o indivíduo. Neste sentido, a estrutura estabelece os elementos que constituem o reflexo no processo social da pessoa.

Afirmamos ainda que o indivíduo na experiência coletiva não traz a garantia do “nós”, pois guarda na intimidade o “eu”. Que no contexto da Política Habitacional Popular, objeto deste estudo evidencia a presença coletiva da ação social, mas na subjacência há interesses individuais factuais, haja vista que o projeto no sentido padrão não se sustenta, pois limita a ação causal do indivíduo.

Conclui-se, que o objetivo do estudo foi estabelecer uma reflexão teórica sobre a reflexividade da ação social. Neste sentido a definição fenomenológica abordou a problemática dos elementos mediante a identificação da reflexividade e sua representação, que está nos postulados da interpretação subjetiva da realidade social com o fim objetivo da compreensão da própria sociedade.

REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. **Sociologia**. São Paulo, SP: Ática, 1983, v. 39. p. 122-155. Coleção Grandes Cientistas Sociais.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

DOIS IRMÃOS/RS. **Lei 837, de 24 de Janeiro de 1989**. Autoriza a doação de imóvel para a sociedade comunitária habitacional rural de Dois Irmãos, objetivando a instituição de núcleo habitacional popular vida nova.

_____. **Lei 1363, de 15 de Dezembro de 1995**. Dispõe sobre o conselho municipal de habitação e dá outras providências.

DURKHEIM, Emile. **Les Formes Élémentaires de La Vie Religieuse**. 5. ed. Paris, FR: Presses Universitaires de Franco, 1968b.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro. RJ: Zahar, 1978.

_____. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1989.

GOFFMANN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 16. ed. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

HABERMAS, Jürgen. **Historia y crítica de La opinion pública**. 4. ed. Barcelona, ES: Gustavo Gili S.A. 1994.

_____. **Direito e democracia entre facticidade e validade I**. Rio de Janeiro, RJ: Tempo Brasileiro, 1997i.

_____. **Direito e democracia entre facticidade e validade II**. Rio de Janeiro, RJ: Tempo Brasileiro, 1997ii.

HOFSTEDE, Geert. **Cultural Dimensions**. 1988. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

LUHMANN, Niklas. **A Improbabilidade da Comunicação**. 3. ed. Lisboa, PT: Vega, 2001.

MARX, Karl. Crítica, Religião e Sociedade. In: BERMUDO DE LA ROSA, Manuel. **Antologia Sistemática de Marx**. Salamanca, ES: Síngueme, 1982.

MEAD, George Herbert. **Espírito, Persona y Sociedad**. Buenos Aires, AR: Paidós, 1982.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia**. A experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro, RJ: Ed. FGV, 2000.

RUSCHEINSKY, Aloísio. **Metamorfoses da cidadania**. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 1999.

SCHÜTZ, Alfred. **El problema de la realidad social**. Buenos Aires, AR: Amorrortu, 1974.

SHALINS, Marshall. **Cultura e Razão Prática**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1979.

THOMAS, D. C.; INKSON, K. **Inteligência cultural: instrumentos para negócios globais**. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2006.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1968.

_____. **Fundamentos da Sociologia**. 2. ed. Portugal: Editora Rés, 1983.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO NA ATIVIDADE PÚBLICA: USO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE

Tarcísio Staudt

Doutor em Ciências Sociais pela Unisinos – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela Unisinos – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Feevale – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professor universitário.
E-mail: staudt@uol.com.br.

Jucelaine Bitarello

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora universitária.
E-mail: jubitarello@terra.com.br.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo construir uma reflexão teórica no sentido de compreender a efetividade do subsistema de informação de custos, conforme determina a NBC T 16.2, com foco na demonstração do resultado econômico que está na NBC T 16.6. Desta forma, abordamos as alterações das Normas Brasileiras Aplicadas a Contabilidade do Setor Público. A essência do estudo está na alteração e introdução de alguns aspectos novos nas Demonstrações da Contabilidade Pública, com vista a mensurar e evidenciar a eficiência, eficácia e efetividade da gestão. O método da pesquisa foi descritivo e bibliográfico. Assim, no primeiro momento descrevemos o conceito e a definição da Demonstração do Resultado Econômico – DRE; e no segundo momento discutimos o sistema de acumulação de custos, no sentido teórico como ferramenta gerencial que sinaliza para a aplicação de métodos de custos adaptáveis ao Setor Público. Por fim, apresentamos um exemplo da aplicação do método baseado no custo de oportunidade sugerido pela Secretaria do Tesouro Nacional – STN. Na conclusão

do estudo apontamos para algumas limitações percebidas que envolvem a adoção da Demonstração do Resultado Econômico, apontando para lacunas e possibilidade de produção de resultado desejado pela gestão.

Palavras-chave: NBCASP. NBC T 1B. Custos. Demonstração do Resultado Econômico.

INTRODUÇÃO

Atualmente discute-se em diversas instâncias as funções e as finalidades que o Estado teve e tem para a sociedade. Diariamente somos alimentados por notícias veiculadas nos mais diversos meios de comunicação que trazem informações das necessidades que a sociedade mundial requer num contexto macrovisional. No entanto, não se pode negar a existência das necessidades em ambientes microvisionais, que são as diminutas facetas que a sociedade global tem produzido no último quartil do século XX e princípios do século XXI.

Neste cenário complexificado, sem fronteiras, surgem questões sobre as necessidades do indivíduo e da sociedade, sendo o Estado possuidor preponderante da produção de ações que integram a todos, em que a Ciência Contábil tem papel fundamental na qualidade de detentora da informação e do controle do patrimônio público. Desta forma apresentamos alguns questionamentos iniciais: como são estruturados e organizados os relatórios (demonstrações) contábeis? Quais suas finalidades e funções informacionais e gerenciais? Qual o sentido de convergir às normas da contabilidade para as exigências internacionais? Como se dá a adaptação para os modelos de demonstrações propostos pela literatura? Enfim, a nova sistemática refletirá ação significativa com informações que evidencie os atos e fatos da gestão pública como forma do controle social?

Portanto, o objetivo do estudo é construir uma reflexão teórica no sentido de compreender a efetividade do subsistema de informação de custos, conforme determina a NBCT 1B.2, com foco na demonstração do resultado econômico. Assim, pode ser evidenciada no conjunto das demonstrações contábeis a economicidade, a eficiência, a eficácia e a efetividade da atividade pública na produção de bens e de serviços ofertados à sociedade. Para atender ao objetivo a pesquisa caracteriza-se esta como de natureza básica, bibliográfica e

descritiva. Foram utilizados livros, pertinentes ao tema, bem como o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público - MCASP, publicados pela Secretaria do Tesouro Nacional – STN, e as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica – NBCT 16. Os dados caracterizam-se como fontes secundárias, em que a abordagem da problemática é qualitativa, pois o objeto de investigação, “custo de oportunidade”, ainda caracteriza-se como uma demonstração “facultativa” aos municípios, conforme o MCASP. Sendo assim, existe a aresta entre a teoria e a prática, em que o mundo real e o sujeito, isto é “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV e FREITAS, 2009, p. 81). Portanto, há uma lacuna a ser preenchida, a qual encontra sola fértil para a pesquisa científica.

Este trabalho está estruturado em dois tópicos. No primeiro, apresentamos a conceituação, definição e contextualização das demonstrações contábeis exigidas pela NBCT 16, com vistas à convergência das normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público, especificamente focado na demonstração do resultado econômico. No segundo pesquisamos teorias sobre a implantação e utilização de sistema de custos a partir de dois aspectos: a complexidade de implantação e adequação das entidades públicas na utilização do sistema de acumulação de custos como ferramenta gerencial; e, o método de custeio que possa traduzir com fidedignidade os custos dos bens e serviços públicos produzidos. Por fim, apontamos também algumas considerações que puderam ser abstraídas das obras consultadas e das reflexões dos autores nestas, bem como algumas limitações percebidas no desenvolvimento do tema.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

Atualmente é discutida amplamente a questão da gestão pública, a qual na concepção deveria aproximar-se da gestão privada. Desta forma, a contabilidade do setor privado brasileiro tem passado a partir deste milênio, por adaptações da Lei 6.404/76, mediante alterações exigidas pelas Leis 11.638/07 e 11.941/09, com vistas à convergência das normas internacionais de contabilidade.

Destacamos que a contabilidade pública brasileira deu seu primeiro passo em 1922 com a criação do código de contabilidade pública, quando sistematizou

e padronizou os registros contábeis. Em 1964 foi instituída a Lei 4.320/64, que tem seu foco no sistema orçamentário e financeiro. O próximo passo que foi dado iniciou em 2003 e culminou com a publicação da Portaria do Ministério da Fazenda 184 de 25 de agosto de 2008, o qual trata da convergência das demonstrações contábeis às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público - NBCASP e às Normas Internacionais Aplicadas ao Setor Público – IPSAS (*International Public Sector Accounting Standards*). Desta forma, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC estruturou as principais mudanças trazidas pela NBCASP, conforme demonstrado a seguir:

RESOLUÇÃO	NBCT	EMENTA
1.128/08	16.1	CONCEITUAÇÃO, OBJETO E CAMPO DE APLICAÇÃO;
1.129/08	16.2	PATRIMÔNIO E SISTEMAS CONTÁBEIS;
1.130/08	16.3	PLANEJAMENTO E SEUS INSTRUMENTOS SOB O ENFOQUE CONTÁBIL;
1.131/08	16.4	TRANSAÇÕES NO SETOR PÚBLICO;
1.132/08	16.5	REGISTRO CONTÁBIL;
1.133/08	16.6	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS;
1.134/08	16.7	CONSOLIDAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS;
1.135/08	16.8	CONTROLE INTERNO;
1.136/08	16.9	DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO E EXAUSTÃO;
1.137/08	16.10	AValiação e mensuração de ativos e passivos.

QUADRO 1: RESOLUÇÃO DAS NBCTS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO.
 FONTE: CFC (2012).

Verificando o quadro a NBCT que trata da demonstração do resultado econômica é a 16.6, porém destacamos a necessidade de discutirmos alguns conceitos preliminares trazidos por algumas Resoluções com o intuito da compreensão do tema. Assim a NBCT 16.1, trata da definição de “Instrumentalização do Controle Social”, conforme segue:

Compromisso fundado na ética profissional, que pressupõe o exercício cotidiano de fornecer informações que sejam compreensíveis e úteis aos cidadãos no desempenho de sua soberana atividade de controle do uso de recursos e patrimônio público pelos agentes públicos.

Apontamos que aos cidadãos é assegurado o direito de receber informações que lhe sejam claras, tempestivas e confiáveis para a sustentabilidade da soberania cidadã sobre os recursos públicos e as ações dos agentes públicos que os representam na atividade exercida no setor público. A partir disso, relacionamos o conceito “Controle Social” à NBCT 16.5, a qual trata do registro contábil que deve estar revestido das seguintes características: “a comparabilidade, a compreensibilidade, a confiabilidade, a fidedignidade, a imparcialidade, a integridade, a objetividade, a representatividade, a tempestividade, a uniformidade, a utilidade, a verificabilidade e a visibilidade”. Assim, a contabilidade será o espelho dos atos e fatos realizados nas atividades do setor público, na possibilidade da satisfação às necessidades essenciais ou secundárias da coletividade. No entanto, retomamos a NBCT 16.2 que traz a discussão sobre o patrimônio público e sob esse manto aborda o “Sistema Contábil” que,

[...] representa a estrutura de informações sobre identificação, mensuração, avaliação, registro, controle e evidenciação dos atos e dos fatos da gestão do patrimônio público, com o objetivo de orientar e suprir o processo de decisão, a prestação de contas e a instrumentalização do controle social.

Com base nessa citação verificamos que o “Sistema Contábil” converge para a informação patrimonial, a qual está contida estruturalmente em quatro subsistemas: “o orçamentário, o patrimonial, de custos e de compensação”. Destacamos o conceito do subsistema de custos que “registra, processa e evidencia os custos dos bens e serviços produzidos e ofertados à sociedade pela entidade pública”. Assim sua finalidade é a “avaliação dos resultados obtidos na execução dos programas de trabalho com relação à economicidade, à eficiência, à eficácia e à efetividade”. A norma não deixou de mencionar “que deve haver uma adaptação do termo *benefício econômico futuro* para a aplicação dos serviços à sociedade”. Portanto, o tema custos voltou a ser lembrado como elemento indispensável na medição da atividade pública.

Após esta compreensão inicial discutimos a NBCT 16.6 que trata das demonstrações contábeis: “o Balanço Patrimonial, o Balanço Orçamentário, o Balanço Financeiro, a Demonstração das Variações Patrimoniais, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e a Demonstração do Resultado Econômico”. O nosso

estudo pauta-se na última demonstração citada entendida como DRE, em que Castro (2011, p. 203) afirma:

O objetivo da demonstração do resultado econômico é apresentar o ganho que a sociedade tem com a existência de políticas públicas considerando que, sem elas, o cidadão ficaria obrigado a dispender recursos com contratação de serviços básicos no mercado privado, ou privado desses serviços.

A utilização da DRE está facultada pelo STN, embora considerada obrigatória pelo CFC, no entanto Castro (2011, p. 203) aponta que a “Lei de Responsabilidade Fiscal despontou como indutora de agregação de valor à gestão quando introduziu novas demonstrações que apresentam resultados [...]”. Nesse horizonte é que o CFC indicou a necessidade de elaborar a DRE com a possibilidade de demonstrar o resultado da atividade, definindo o uso do custo de oportunidade.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO		
PORTARIA STN NO. 406 DE 20/06/2011 PART V DE CASP		
ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE MODELO PÁG.		
EXERCÍCIO: XI PERÍODO: DEZEMBRO		
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO		
ESPECIFICAÇÃO	20XI	20X0
1 – RECEITA ECONÔMICA DOS SERVIÇOS PRESTADOS E DOS BENS OU PRODUTOS FORNECIDOS	0,00	0,00
2 – (-) CUSTOS DIRETOS IDENTIFICADOS COM A EXECUÇÃO DA AÇÃO PÚBLICA	0,00	0,00
3 – MARGEM BRUTA	0,00	0,00
4 – (-) CUSTOS INDIRETOS IDENTIFICADOS COM A EXECUÇÃO DA AÇÃO PÚBLICA	0,00	0,00
5 – (=) RESULTADO ECONÔMICO APURADO	0,00	0,00

QUADRO 2: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO.
FONTE: ANDRADE (2012, P. 370).

Nota: as demonstrações contábeis devem ser assinadas por contabilistas e pelo responsável pelo Órgão/Entidade.

A NBCT 16.B, define que “a receita econômica é o valor apurado a partir de benefícios gerados à sociedade pela ação pública, obtido por meio da multiplicação da quantidade de serviços prestados, bens ou produtos fornecidos,

pelo custo de oportunidade”. Definindo ainda que “custo de oportunidade é o valor que seria desembolsado na alternativa desprezada de menor valor entre aquelas consideradas possíveis para a execução da ação pública”. Desta forma, na sequência tratamos da discussão sobre a implantação do sistema de custos e adoção do método de custos na atividade pública.

SISTEMA E MÉTODO DE CUSTOS NA ATIVIDADE PÚBLICA

Este tópico está centrado na questão dos custos na atividade pública, em que as alterações trazidas pela convergência às IPSAS sugerem adequações dos Entes públicas nas perspectivas da gestão eficaz, com vistas ao resultado econômico da ação. Desta forma apresentamos alguns conceitos referentes às terminologias de sistema e métodos de custo, bem como sugerimos a reflexão de como os agentes públicos necessitam conhecer o método do custo de oportunidade como “metodologia adequada” (STN) a ser utilizada para a gestão econômica dos negócios públicos.

O subsistema de custos integra o Sistema Contábil, no seu conjunto de demonstrações que devem ser utilizadas pelo setor público. Neste horizonte utilizamos a definição de Leone (1997, p. 24) quanto ao “sistema de acumulação de custos”, conforme quadro a seguir:

SISTEMA	CARACTERÍSTICAS
POR ORDEM DE PRODUÇÃO	QUANDO A PRODUÇÃO DE BENS OU SERVIÇOS SE REALIZA POR ENCOMENDA;
POR DEPARTAMENTO OU SETORES	QUANDO OS BENS OU SERVIÇOS SÃO FABRICADOS EM MODO CONTÍNUO, EM SÉRIE OU EM MASSA;
DE CUSTOS PELA RESPONSABILIDADE	IDENTIFICA OS CUSTOS POR COMPONENTE OPERACIONAL, EM QUE HÁ DUPLA RESPONSABILIDADE: ATINGIR OS OBJETIVOS PRÉ-ESTABELECIDOS E A RESPONSABILIDADE CONTÁBIL.
DE CUSTOS PREVISIONAIS	TRABALHA COM O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OPERAÇÕES E CUSTOS PADRONIZADOS;
DE CUSTOS ESTIMADOS	QUANDO NÃO HÁ POSSIBILIDADES DE PADRONIZAÇÃO DE ATIVIDADES, BENS E SERVIÇOS SÃO DIFERENCIADOS;

QUADRO 3: SISTEMAS DE ACUMULAÇÃO DE CUSTOS.
 FONTE: ADAPTADO DE LEONE (1997, P. 24-25).

Verificando o quadro seguimos a visão de Leone (1997, p. 24) em que cita que os recursos consumidos “são de três tipos basicamente: materiais, mão-de-obra e outras despesas de fabricação”. Assim sendo, relacionamos com a proposta da Demonstração do Resultado Econômico, a qual visa a apuração do resultado da atividade.

Ainda em relação ao quadro 3 e correlacionando com a NBCT 16.6, podemos identificar que há a necessidade da definição quanto à utilização e implantação de um sistema de custos, pois esse auxiliará os agentes, gestores públicos e profissionais da contabilidade para a correta acumulação e apropriação dos custos aos bens e serviços produzidos. No entanto, na visão de Martins (2006, p. 357) um sistema de custos “depende primordialmente de pessoas, e, não de números, papeis e rotinas” e cita ainda que:

O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar. O sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles relatórios na outra extremidade. [...] Mas todos os dados iniciais quase sempre dependem de pessoas, e, se estas falharem ou não colaborarem, todo o sistema acabará por falir.

Partindo dessa premissa percebemos que há necessidade de qualificação, conscientização e comprometimento dos profissionais envolvidos no processo para a implantação do sistema de custos, o qual por vezes tende a ser burocrático e moroso, e se não houver envolvimento técnico estará fadado a rejeições, boicotes e resistência passiva de não aceitação a sua implantação.

Seguindo ainda a visão de Martins (2006, p. 358-359) ensina que “qualquer que seja o sistema adotado sempre existirão problemas com a resistência das pessoas”. Assim, a primeira sensação é a do “controle”, a qual propõe o sinônimo de “fiscalização” e então é natural que a pessoa reaja contrária ao sistema. Na segunda sensação percebemos a “reação”, em que o profissional deve cumprir etapas, “preencher relatórios”, o que aumenta a “burocracia”, que por vezes na atividade pública não é exigido como informação prestada a sociedade e sim apenas aos órgãos fiscalizadores internos (Controle Interno) e externos (Poder Legislativo e tribunal de Contas).

Porém, destacamos que qualquer dos sistemas de acumulação de custos necessita da definição de critérios de custeio. Neste sentido, Leone (1997, p. 25) sugere “três critérios de custeio: o custo por absorção, o custo direto ou variável e o custo baseado por atividade”. A partir dessas premissas elaboramos um quadro que demonstra as características de cada um desses critérios sugeridos:

CRITÉRIO	CARACTERÍSTICAS
CUSTO POR ABSORÇÃO	INCLUI TODOS OS CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO APURADOS EM CERTO PERÍODO NOS CUSTOS DOS PRODUTOS, PROCESSOS OU SERVIÇOS, UTILIZANDO-SE DE CRITÉRIOS DE RATEIO;
CUSTO DIRETO OU VARIÁVEL	INCLUI NOS CUSTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS OS CUSTOS DIRETOS E VARIÁVEIS E SUA FINALIDADE É DETERMINAR A CONTRIBUIÇÃO MARGINAL DE CADA OBJETO DE CUSTEIO;
CUSTO BASEADO POR ATIVIDADE	ADMINISTRA OS CUSTOS INDIRETOS APROPRIANDO-OS DE FORMA SOFISTICADA ÀS ATIVIDADES E ESSAS É QUE CONSOMEM OS RECURSOS, SENDO OS PRODUTOS E SERVIÇOS OS CONSUMIDORES DESSAS ATIVIDADES.

QUADRO 4: CRITÉRIOS DE CUSTEIO.
 FONTE: ADAPTADO DE LEONE (1997, P. 26-27).

Após as abordagens conceituais e terminológicas referente ao sistema de acumulação de custos e critérios de alocação desses aos produtos, bens e serviços, produzidos pela atividade pública, podemos correlacionar com a metodologia do custo de oportunidade trazido pela NBCT 16.6, em que entendemos serem fundamentais os subsídios trazidos pelo Decreto no. 2829/98 que são: “conceito de administração gerencial e cobrança de resultados”. Essas premissas servem para a sustentação da visão de resultado econômico do orçamento público.

Assim a estruturação do orçamento na visão de Castro (2011, p. 45) “exige a utilização de um sistema de classificação estruturado com o propósito de atender às exigências de informação demandadas por todos os interessados nas finanças públicas, como os poderes públicos, as organizações públicas e privadas e os cidadãos em geral”. Desta forma o nível de detalhamento da despesa orçamentária está minuciosamente classificado o que possibilita a sua identificação micro e macroeconômica, podendo ser esse utilizado como instrumento de partida para implantação do sistema de custos, uso do critério de custos, baseado na metodologia sugeria, o custo de oportunidade.

Portanto, para Castro (2011, p. 204) “o custo de oportunidade é o valor que seria desembolsado na alternativa desprezada de menor valor entre aquelas consideradas possíveis para a execução da ação pública”. Então, partindo dessa premissa elaboramos na sequência um exemplo ilustrativo hipotético de uma atividade (ação) em que determinado órgão público deseja adquirir um serviço de coleta de lixo hospitalar.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO		
PORTARIA STN NO. 406 DE 20/06/2011 PART V DECASP		
ENTIDADE: PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORES DE LARANJEIRAS PÁG. 25		
EXERCÍCIO: 2012 PERÍODO: DEZEMBRO		
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO		
ESPECIFICAÇÃO	2011	2012
1 – RECEITA ECONÔMICA DOS SERVIÇOS PRESTADOS E DOS BENS OU PRODUTOS FORNECIDOS	0,00	440,00
2 – (-) CUSTOS DIRETOS IDENTIFICADOS COM A EXECUÇÃO DA AÇÃO PÚBLICA	0,00	295,00
3 – MARGEM BRUTA	0,00	155,00
4 – (-) CUSTOS INDIRETOS IDENTIFICADOS COM A EXECUÇÃO DA AÇÃO PÚBLICA	0,00	65,00
5 – (=) RESULTADO ECONÔMICO APURADO	0,00	80,00

QUADRO 5: DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO.
 FONTE: DADOS DA PESQUISA.

No exemplo apresentado no quadro, identificamos o serviço de coleta de lixo hospitalar como sendo uma atividade fundamental para a vida urbana, em que o modelo baseia-se no preço praticado por tonelada, e normalmente superior ao lixo doméstico. Ressaltamos que para a contratação do serviço de terceiros esse deve ser precedido pela licitação pública, e no exemplo utilizou-se a carta convite, que é uma modalidade de licitação menos burocratizada, pois seu instrumento convocatório é a carta-convite (LEI 8666/93), a qual é encaminhada a, no mínimo, três convidados e em cinco dias úteis seu procedimento pode ser finalizado.

Analisando o resultado econômico apurado identificamos um retorno de 18% sobre o valor de R\$ 440,00 que é o custo de oportunidade desprezado, ou seja, é a melhor oferta apresentada pelos competidores. No entanto, apurando-se os

custos internos percebemos que esses representam R\$ 360,00 reais, incluindo-se os custos diretos e indiretos definidos por Leone (1997). No entanto, o resultado econômico apurado de R\$ 80,00 por tonelada significa o custo de oportunidade que deixou de ser desembolsado na alternativa desprezada de menor valor entre aquelas consideradas possíveis de serem contratadas para a ação pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomamos que o objetivo do estudo foi construir uma reflexão teórica no sentido de compreender a efetividade do subsistema de informação de custos, conforme determina a NBCT 16.2, com foco na demonstração do resultado econômico. Neste sentido, afirmamos ser possível a aplicação desse sistema, em que a administração pública é capaz de promover e assumir a responsabilidade pela gestão dos custos, pois tem como missão responder pelas tarefas de governo, no que diz respeito aos aspectos: técnico e legal. Sendo estes o conjunto de meios institucionais materiais, financeiros e humanos organizados e necessários para a exceção das decisões políticas.

Porém, evidenciamos que no conjunto das demonstrações contábeis a economicidade, a eficácia, a eficiência e a efetividade da atividade pública na produção de bens e de serviços ofertados à sociedade deixam lacunas vulneráveis a manipulação produzindo resultados desejados que se moldem conforme os interesses dos gestores, nem sempre demonstrando a realidade dos fatos. Destacamos que sejam necessárias mudanças na cultura da gestão pública, ampliação do conhecimento técnico para o exercício da contabilidade de custos aplicada ao Setor Público e definição do sistema de acumulação de custos.

Concluimos que há limitações em relação a esse tema, pois temos no Brasil a definição fenomenológica da corrupção na gestão pública, elemento recorrente a essa atividade. Mediante o estudo realizado identificamos a possibilidade de manipulação conforme o interesse do gestor e do fornecedor, na figura do corruptor e o corrompido. Assim, a demonstração do resultado econômico pode ser maquiada, majorado o custo dos serviços de terceiros, ou em última instância o custo interno, fazendo com que o custo de oportunidade seja deficitário. Outros pontos podem ser elencados como: a baixa ação fiscalizadora dos órgãos

públicos; o não controle social popular sobre as ações dos gestores; a ausência de parâmetros de custo dos serviços públicos; e, a cultura do bem público, o que é de todos ao mesmo tempo é de ninguém.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal: métodos com base nas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e nos Padrões Internacionais de Contabilidade**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

BRASI. **Lei 6.404 de 15 de Dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 08 mar. 2012.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 21 mar. 2012.

_____. **Lei 8.666 de 21 de Junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 28 mar. 2012.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público: integração das áreas do ciclo de gestão: Contabilidade, Orçamento e Auditoria e organização dos Controles Internos, como suporte à Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBCASP): NBC T 16 – Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas**. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/uparq/livreto_forum_nacional.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2012.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos:** contém custeio ABC. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

MACHADO JÚNIOR, J. Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A Lei 4320 comentada:** com a introdução de comentários à Lei de Responsabilidade Fiscal. 30. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, RJ: IBAM, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. 6. reimp. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

QUINTANA, Alexandre Costa et al. **Contabilidade Pública:** de acordo com as novas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público e a Lei de Responsabilidade Fiscal. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade do Setor Público:** de acordo com as inovações das Normas Brasileiras de Contabilidade... São Paulo, SP: Atlas, 2011.

SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL – STN. **Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP):** aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal, e aos Municípios. Portaria STN 406 de 20 de junho de 2011. 4. ed. Brasília, DF: Secretaria do Tesouro Nacional, Coordenação Geral de Contabilidade, v. I – V, 2011.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO COMO FORMA DE EVIDENCIAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Tarcísio Staudt

Doutor em Ciências Sociais pela Unisinos – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela Unisinos – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Feevale – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professor universitário.
E-mail: staudt@uol.com.br.

Daniele Flor

Graduada do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade FEEVALE – RS. Experiência em organizações privadas. *E-mail:* danieleflor@hotmail.com.

Jucelaine Bitarello

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora universitária.
E-mail: jubitarello@terra.com.br.

RESUMO

A contabilidade como fonte de informações aperfeiçoou-se ao longo dos tempos e segue a demanda por informações de cunho social, isso se dá através das demonstrações contábeis que evidenciam os investimentos da empresa, como a Demonstração do Valor Adicionado - DVA. Neste aspecto o objetivo deste estudo foi identificar na DVA informações contábeis que evidenciem a Responsabilidade Social Empresarial Interna em uma indústria de calçados. Assim, foram identificadas as informações contábeis apresentadas na DVA, sua estrutura e suas características como instrumento de informações sociais. Foi analisada também a

Distribuição do Valor Adicionado do período de 2007 a 2009, evidenciando a participação dos agentes (governos, pessoal, sócios e terceiros). Foram identificados os benefícios diretos aos colaboradores a partir dos indicadores mediante as informações extraídas da DVA e do Balanço Social. O estudo foi realizado em uma indústria de calçados, o que se caracterizou como um estudo de caso. Quanto a metodologia a pesquisa foi bibliográfica, descritiva e aplicada. Quanto a coleta de dados foi documental e com análise quantitativa. Após as análises identificou-se que a empresa estudada possui responsabilidade social empresarial interna, pois se observou a diminuição de participação dos agentes externos, ao passo que aumentou dos agentes internos, no caso os funcionários cresceram sua representatividade, o que indica que a empresa está recolhendo menos tributos e em contrapartida remunerando mais os seus funcionários.

Palavras chave: Demonstração do Valor Adicionado. Responsabilidade Social. Benefícios.

INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura da sociedade há expressivo foco na responsabilidade social das empresas em todos os seus âmbitos. Observa-se que a partir da última década do século passado o tema Responsabilidade Social passa a ser mais comentado e divulgado. Este fato gera preocupação no meio empresarial e ao mesmo tempo cobrança por parte da sociedade para com os atos das empresas. Por esse motivo surge a necessidade, por parte das mesmas, de deixar transparecer as suas atitudes com relação a este tema.

Há vastos estudos sobre a responsabilidade social, mas as empresas carecem de informações a esse respeito e acabam por não se interessar pela solução dos problemas que afetam a sociedade. Pode-se verificar que a maioria delas nem se quer conhece as ferramentas e demonstrações disponibilizadas para evidenciar essa responsabilidade, como por exemplo: a Demonstração do Valor Adicionado que faz parte do tema deste trabalho. A realização deste trabalho vem acrescentar conhecimento as pessoas no que diz respeito à geração de riqueza de uma empresa e como ela distribui essa riqueza.

A partir desse contexto propôs-se no objetivo geral identificar na Demonstração do Valor Adicionado informações contábeis que evidenciem a Responsabilidade Social Empresarial Interna em uma indústria de calçados. E para dar conta do objetivo geral foram elaborados os objetivos os específicos: identificar as informações contábeis encontradas na Demonstração do Valor Adicionado; analisar a estrutura da Demonstração do Valor Adicionado; apresentar características da Demonstração do Valor Adicionado como instrumentos de informações sociais; analisar a Distribuição do Valor Adicionado no período de 2007 a 2009, evidências da participação dos agentes (governos, pessoal, sócios e terceiros); identificar benefícios diretos aos colaboradores a partir da Demonstração do Valor Adicionado; e, elaborar indicadores através de informações extraídas da DVA e do Balanço Social.

Para a realização desta pesquisa optou-se por realizá-la em uma indústria de calçados, a qual não possui obrigatoriedade de elaborar a DVA, mas que o faz de forma espontânea. Neste contexto essa pesquisa apresenta como tema o estudo das informações apresentadas na Demonstração do Valor Adicionado como forma de evidenciação da Responsabilidade Social Empresarial Interna de uma indústria de calçados entre os anos de 2007 e 2009. Para isso, utilizou-se de pesquisa bibliográfica para adquirir embasamento teórico a respeito do tema. O estudo possui característica descritiva. Quanto a coleta de dados, estes foram de forma documental por ter utilizado documentos internos fornecidos pela empresa, utilizando-se de dados primários e sua análise foi com abordagem quantitativa com técnica da análise horizontal e vertical para o cálculo de alguns indicadores, além de entrevista semiestruturada com a coordenadora contábil a fim de oferecer esclarecimentos acerca dos dados.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social demonstra a preocupação das pessoas com o ambiente e a Sociedade em que vivem. Esse conceito surge para que as pessoas tenham consciência de criar e preservar o ambiente em que vivem seja no aspecto ambiental ou no relacionamento com as pessoas. Conforme Gomes e

Moretti (2007, p. 6), a expressão Responsabilidade Social é o elemento que liga as empresas com a sociedade, no entanto essa expressão torna-se apropriada, pois “responsabilidade significa simplesmente o ato de dar respostas. Dar respostas as demandas sociais: esse é o ângulo em que as empresas veiculam suas mensagens quando engajadas na proposta de Responsabilidade Social”. Após o surgimento da preocupação com o social por parte da própria sociedade, as empresas passam a preocupar-se com essa questão.

Desta forma a Responsabilidade Social Empresarial surge para que a empresa deixe transparecer para as pessoas suas ações e sua preocupação com relação a sociedade em que está inserida. Pode-se dizer que Responsabilidade Social Empresarial em seu conceito mais amplo:

[...] é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Nesta mesma linha de pensamento, Costa (2007) afirma que a Responsabilidade Social é a conciliação entre o ambiente em que a empresa está inserida com os seus interesses econômicos. No que diz respeito ao surgimento da Responsabilidade Social Empresarial, Reis e Medeiros (2007, p. 5), afirmam que:

A Responsabilidade Social das empresas é um movimento que tem seu início nos anos 1960. Sua proliferação se deu a partir dos EUA e a motivação se fundamentou na busca por maior consciência de segmentos da sociedade em relação à responsabilidade das empresas na preservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores. Essas questões são compreendidas como de caráter social por estarem referenciadas a problemas da sociedade como um todo.

Neste mesmo contexto, Gomes e Moretti (2007) mantêm uma linha de pensamento diferente no que diz respeito ao surgimento da Responsabilidade Social. De acordo com o Quadro 1, observa-se que os autores acreditam que

desde a década de 70 do século passado tem-se a preocupação com o meio ambiente, o planejamento e a gestão dos recursos ambientais, porém, apenas na primeira década do século XXI surge a relevância de debater o impacto dessa degradação na sociedade e a Responsabilidade Social das empresas passa a ser questionada por todos os interessados.

DÉCADA DE 1970	CONTROLE AMBIENTAL
DÉCADA DE 1980	PLANEJAMENTO AMBIENTAL
DÉCADA DE 1990	GESTÃO AMBIENTAL
PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI	RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

QUADRO 1: EVOLUÇÃO DO ESCOPO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
FONTE: GOMES E MORETTI, (2007, p. 37).

Verificando o quadro percebe-se que a Responsabilidade Social empresarial, além de procurar demonstrar a preocupação da empresa com a sociedade, passa a ser vista como uma estratégia de gestão. Na visão de Araújo e Bauer (2005, p. 53) a Responsabilidade Social apresenta conceitos contraditórios.

Por um lado, convoca grupos diversos da sociedade para o enfrentamento da desigualdade social e, por outro, evidencia o risco de transferência entre a responsabilidade dos indivíduos e a do estado, com políticas de redução dos gastos sociais e a crença de que existem instituições especializadas na solução dos problemas decorrentes da pobreza e da miséria.

O epicentro para a tomada de decisões empresarial está fundamentado na imagem da empresa perante o público, conforme afirmam Gomes e Moretti (2007). Essa imagem forma-se a partir das atitudes da empresa no cenário em que está inserida. Kroetz (2000), afirma que as empresas buscam adaptar-se ao novo cenário, pois as atitudes administrativas são as grandes propulsoras das mudanças sociais e ambientais.

O caminho do futuro passa pelo desejo de paz, da harmonia e, cada vez mais, da ligação entre o intelecto e o espírito – o homem como centro e agente (meio e fim) preparador de um novo mundo. A construção desse caminho requer a integração entre homem/tecnologia/capital, e nesse sentido ambas as intenções devem

convergir para o mesmo objetivo – a preservação da aldeia global e de seus habitantes (KROETZ, 2000, p. 43).

Partindo dessas premissas abordadas pelos autores nos parágrafos anteriores é que se entende que a Responsabilidade Social empresarial está ligada a Demonstração do Valor Adicionado – DVA, pois o ambiente interno pode ser uma estratégia de diferenciação para as organizações empresariais. Este pode ser um aspecto de marketing empresarial, conforme cita Costa (2007, p. 22) “se uma empresa for socialmente responsável, certamente ela tem uma visão de futuro do seu negócio. Isso é marketing”. Então, a empresa pode planejar o futuro e ser responsável perante as pessoas que estão ligadas a ela, seja com os próprios colaboradores ou com a sociedade em geral. Portanto, considera-se relevante nesse ambiente o que conforme Reis Medeiros (2007, p. 75):

Constitui-se em um instrumento gerencial de identificação de problemas e oportunidades, e, conseqüentemente, de apoio à administração, representando a evidência dos investimentos e das influências das organizações na promoção tanto social quanto humana e do meio ambiente.

No que diz respeito ao surgimento do Balanço Social, Reis e Medeiros (2007, p. 37), afirmam que ele é recente e teve sua origem no meio empresarial dos Estados Unidos “em torno dos anos 30 do século XX, passando nos anos 60 a ser registrada na Europa e na América Latina”. Também segundo Reis e Medeiros (2007, p. 56), no Brasil o Balanço Social começa a se tornar debate a partir de 1997 “com um artigo publicado no jornal *Folha de S. Paulo* pelo sociólogo brasileiro Herbert de Souza e através de campanhas pela sua elaboração e publicação”. O Balanço Social surge para demonstrar para a sociedade em geral as ações da empresa acerca da Responsabilidade Social Empresarial, através dele evidencia-se as realizações da empresa no campo social e qual a relação que existe entre o resultado da empresa (lucro) e a sociedade. Costa (2007) diz que o Balanço Social possui a função de apresentar informações a respeito dos investimentos sócioambientais realizados pela empresa em determinado período, busca oferecer transparência a cerca das ações empresariais e contribui com o reforço da imagem institucional. Bitarello e Debastiani (2005, p. 9) afirmam que:

Ter a Responsabilidade Social, sem o Balanço Social, demonstraria, no mínimo, um desperdício ao não se valer de uma ferramenta extremamente útil na divulgação das ações, números e valores voltados aos aspectos socioeconômicos e usá-los para o aperfeiçoamento contínuo na relação com a comunidade, interna e externa, visando sempre alcançar maior justiça social.

É correto afirmar, que atualmente a contabilidade não possui apenas a função de demonstrar a riqueza que a empresa gerou ou o lucro que rendeu aos seus sócios e acionistas. Mas sim, demonstrar os agentes partícipes da divisão dessa riqueza gerada. Nos aspectos legais a DVA está amparada na Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, em que o Comitê de Pronunciamentos Contábeis publicou o CPC 09 em 30 de outubro de 2008 para tratar essa demonstração, sendo que após isso, o Conselho Federal de Contabilidade publicou a Resolução 1.138 em 21 de novembro de 2008, que aprova a NBC T 3.7 – Demonstração do Valor Adicionado, que trata obrigatoriedade e elaboração, e traz também modelos para sua estruturação.

Sendo que para isso a DVA passou a ser aspecto relevante a partir das alterações ocorridas nas normas contábeis em que essa demonstração conceitua-se como “um conjunto de informações de natureza econômica, um relatório contábil que visa demonstrar o valor da riqueza gerada pela empresa e a distribuição para os elementos que contribuíram para sua geração” (DE LUCA, 1998, p. 28).

O conceito de valor adicionado é também utilizado na macroeconomia e está diretamente ligado ao Produto Nacional. Rossetti (2008), diz que o Produto Nacional representa a soma dos bens e serviços finais produzidos pela economia. Para evitar que a mesma receita tenha contagem dupla são computados no cálculo do Produto Nacional os bens de consumo final, não levando em conta os bens intermediários. Gomes e Moretti (2007, p. 27) afirmam que, “o que efetivamente interessa é o valor que se adicionou a cada etapa do processo produtivo”, desta forma, para o cálculo do Valor Adicionado, não são considerados os bens utilizados até chegar ao produto final (bens intermediários). De Luca (1998, p. 29) compara o conceito de valor adicionado ao processo de consolidação das demonstrações financeiras de um grupo empresarial:

A consolidação das demonstrações financeiras apresenta a situação patrimonial, os resultados das operações e a posição financeira da controladora e de suas controladas como se o grupo fosse uma única empresa. Para obtermos as demonstrações financeiras consolidadas de um conjunto de atividades econômicas de um mesmo grupo é necessária a eliminação de saldos e de transações realizadas entre as empresas pertencentes a este mesmo grupo, evitando, assim, o problema da múltipla contagem.

O valor adicionado que uma empresa produz em determinado período é de interesse de muitos usuários, porém, a forma como ela distribui essa riqueza é uma informação relevante que está evidenciada na Demonstração do Valor Adicionado. No conceito de Gomes e Moretti (2007, p. 27), o valor adicionado de uma empresa:

Pode ser visto como um prêmio pago pelo mercado à empresa pelo esforço de transformação, inovação, comercialização e tributação. O que a empresa fará com a renda é outro ponto de importância vital de compreensão do fenômeno econômico denominado valor adicionado.

Já no conceito de De Luca (1998, p. 32):

O valor adicionado de uma empresa representa o quanto de valor ela agrega aos insumos que adquire num determinado período e é obtido, de forma geral, pela diferença entre as vendas ou produção e o total dos insumos adquiridos de terceiros. Este valor será, ainda, igual à soma de toda a remuneração dos esforços consumidos nas atividades da empresa.

Pode-se dizer que o valor adicionado de todas as empresas de uma nação, se somados, é igual ao total de riqueza gerada pela economia. No ambiente empresarial De Luca (1998, p. 31) diz que pode-se definir o valor adicionado como “sendo a diferença entre o valor da produção e os consumos intermediários (compras a outras empresas) num determinado período”. Para saber a contribuição de cada empresa para a riqueza nacional basta analisar a Demonstração do Valor Adicionado, pois nela evidencia-se essa informação. Após a abordagem teórica, no próximo tópico apresenta-se a Demonstração do Valor Adicionado da empresa objeto desse estudo.

ANÁLISE DOS DADOS E PRINCIPAIS CONSIDERAÇÕES

A pesquisa foi realizada em uma empresa fabricante de calçados femininos, fundada em 1975, na região de Paranhana-Encosta da Serra no Rio Grande do Sul. Inicialmente apenas prestava serviço para outras unidades fabris e um ano após sua fundação contava com 18 funcionários e produzia 150 pares de calçados por dia. De prestadora de serviços à indústria calçadista, atualmente é uma das maiores produtoras de calçados femininos do Brasil. A partir do início dos anos 80 passou a ser reconhecida por ser inovadora no mundo da moda e iniciou a produção de sapatilhas, sandálias e tamancos, além de sapatos clássicos e casuais. Atualmente conta com 11 *show rooms* de vendas espalhados pelo país, além das unidades fabris que estão situadas no Rio Grande do Sul, nas regiões do Vale do Taquari, Vale do Rio Pardo, Litoral, Vale dos Sinos e Paranhana-Encosta da Serra, além da Administração Industrial e Centro Administrativo localizados no Vale dos Sinos. No final do ano de 2007 contava com 4.410 funcionários, ao final de 2008 com 5.259 e ao final de 2009 contava com um total de 5.665 funcionários.

Para melhor visualização dos dados optou-se por utilizar tabelas e gráficos. Lembra-se ainda que os valores aqui apresentados estão expressos em milhares de reais. Optou-se por demonstrar as tabela em colunas para que o leitor tenha facilidade de compreensão dos dados. Assim apresentam-se tabelas seqüenciais demonstrando a evolução em cada grupo dentro da DVA analisada.

Tabela 1: Receitas

	2007	AV %	2008	AV %	AH %	2009	AV %	AH %
1 Receitas	425.027	100%	724.402	100%	70%	668.019	100%	57%
1.1 Vendas de mercadorias, produtos e serviços	426.282	100%	572.957	79%	34%	667.717	100%	57%
1.2 Receitas relativas à construção de ativos próprios	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 Provisão para créditos de liquidação duvidosa - Reversão / (Constituição)	(1.797)	0%	151.063	21%	8508%	(249)	0%	86%
1.4 Outras receitas	940	0%	382	0%	-59%	550	0%	-41%

Fonte: Dados da Empresa

Após o grupo das receitas, apresenta-se o grupo dos insumos adquiridos de terceiros, conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Insumos

	2007	AV %	2008	AV %	AH %	2009	AV %	AH %
2 (-) Insumos adquiridos de terceiros	237.293	56%	337.204	47%	42%	253.884	38%	7%
2.1 Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	151.289	36%	213.262	29%	41%	193.166	29%	28%
2.2 Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	82.078	19%	16.046	2%	-80%	48.149	7%	-41%
2.3 Perda/recuperação de ativos	3.926	1%	107.897	15%	2648%	12.569	2%	220%

Fonte: Dados da Empresa

Após deduzir-se o grupo dos insumos adquiridos de terceiros do grupo das receitas tem-se o Valor Adicionado Bruto, que está representado na tabela 3.

Tabela 3: Valor Adicionado Bruto

	2007	AV %	2008	AV %	AH %	2009	AV %	AH %
3 (=) Valor adicionado bruto	187.734	44%	387.198	53%	106%	414.135	62%	121%

Fonte: Dados da Empresa

A seguir, a tabela 4 evidencia as retenções que ocorreram durante esses anos bem como o que resultou de Valor Adicionado Líquido produzido pela entidade. Para chegar no Valor Adicionado Líquido da entidade toma-se o Valor Adicionado Bruto e deduz-se as retenções.

Tabela 4: Retenções e Valor Adicionado Líquido

	2007	AV %	2008	AV %	AH %	2009	AV %	AH %
4 (-) Depreciação, amortização e provisões para perdas	4.773	1%	4.522	1%	-5%	6.106	1%	28%
5 (=) Valor adicionado líquido produzido pela Empresa	182.961	43%	382.675	53%	109%	408.029	61%	123%

Fonte: Dados da Empresa

Analisando as retenções da empresa, que incluem a depreciação do período bem como a amortização e provisões para perdas, pode-se afirmar que durante esse período os números apresentaram relevância de 2007 para 2009 quando houve um aumento de 28%, conforme AH, o que é considerado normal uma vez que as receitas da empresa também apresentaram aumento nesse mesmo período. Porém o Valor Adicionado Líquido também apresentou aumento, em 2008 obteve um aumento de 109% com relação a 2007, já em 2009 apresentou aumento de 123% com relação ao mesmo ano. É relevante citar que o Valor Adicionado Líquido, no ano de 2009, representou 61% das receitas totais. Para melhor visualização do Valor Adicionado Líquido apresenta-se dispostos os valores no gráfico 1.

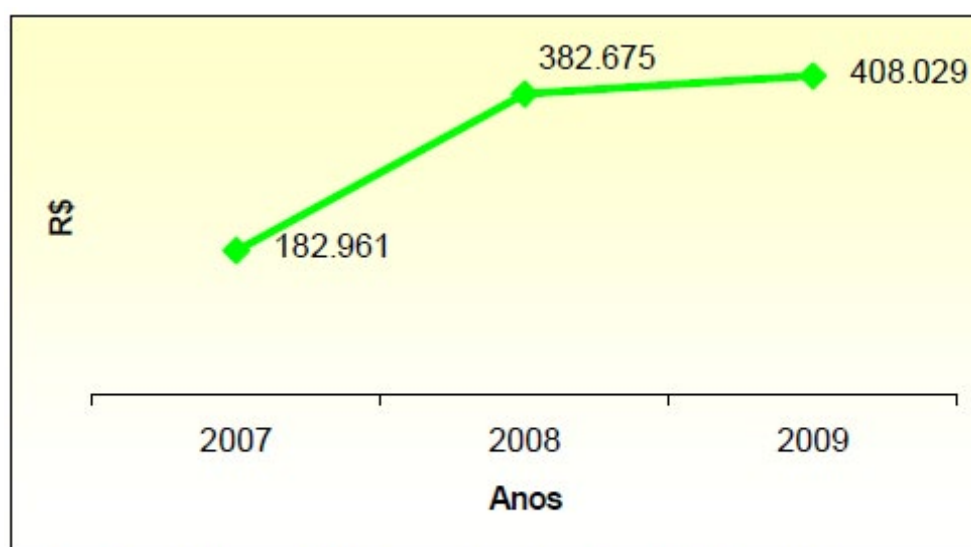


Gráfico 1: Valor Adicionado Líquido Produzido pela Entidade
Fonte: Dados da Empresa

Após apurar o Valor Adicionado Líquido produzido pela entidade (ver tabela 4), adiciona-se ao mesmo o Valor Adicionado recebido em transferência e tem-se o Valor Adicionado Total a Distribuir, conforme evidenciado na Tabela 5.

Tabela 5: Valores Recebidos em Transferência e Valor Adicionado Total a Distribuir

	2007	AV %	2008	AV %	AH %	2009	AV %	AH %
6 (+) Valor adicionado recebido em transferência	10.528	2%	11.746	2%	12%	14.180	2%	35%
6.1 Resultado de equivalência	1.079	0%	787	0%	-27%	1.259	0%	17%
6.2 Receitas financeiras	9.449	2%	10.959	2%	16%	12.921	2%	37%
7 (=) Valor adicionado a distribuir	193.489	46%	394.421	54%	104%	422.208	63%	118%

Fonte: Dados da Empresa

Através do gráfico 2, é possível visualizar o crescimento do Valor Adicionado da empresa estudada nos anos analisados.

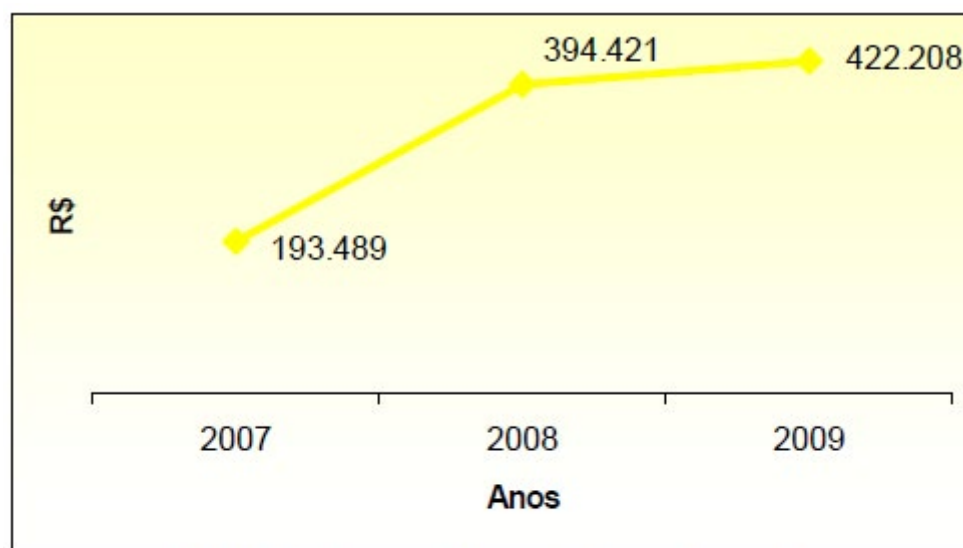


Gráfico 2: Valor Adicionado Total a Distribuir

Fonte: Dados da Empresa

Após a apuração do valor adicionado total, pode-se observar, através da DVA, de que forma esse valor foi distribuído. O total da distribuição do Valor Adicionado deve ser exatamente igual ao valor adicionado a distribuir. A tabela

6 evidencia como a empresa estudada distribuiu seu valor adicionado nos anos de 2007, 2008 e 2009.

Tabela 6: Distribuição do Valor Adicionado

	2007	AV %	2008	AV %	AH %	2009	AV %	AH %
8 Distribuição do Valor Adicionado	193.489	100%	394.421	100%	104%	422.208	100%	118%
8.1 Pessoal	51.885	27%	128.670	33%	148%	157.719	37%	204%
8.1.1 Remuneração direta	43.052	22%	117.349	30%	173%	144.669	34%	236%
8.1.2 Benefícios	4.996	3%	6.899	2%	38%	7.942	2%	59%
8.1.3 FGTS	3.837	2%	4.422	1%	15%	5.108	1%	33%
8.2 Impostos, taxas e contribuições	100.149	52%	165.304	42%	65%	161.556	38%	61%
8.3 Remuneração de Capital de Terceiros	9.469	5%	56.813	14%	500%	34.151	8%	261%
8.4 Remuneração de Capitais Próprios	31.986	17%	43.634	11%	36%	68.783	16%	115%
8.4.1 Juros sobre Capital Próprio	6.215	3%	7.081	2%	14%	8.000	2%	29%
8.4.2 Dividendos	7.597	4%	10.363	3%	36%	11.536	3%	52%
8.4.3 Lucros retidos / Prejuízo do exercício	18.174	9%	26.191	7%	44%	49.246	12%	171%

Fonte: Dados da Empresa

Parte integrante da distribuição do valor adicionado, o subgrupo pessoal compreende a Remuneração direta aos colaboradores, que, segundo a NBC T 3.7 inclui os valores referentes a salários, 13º salário, honorários da administração, férias, comissões, horas extras, participação de empregados nos resultados, entre outros. Os benefícios que compreendem alimentação, plano de aposentadoria, assistência médica, transporte, entre outros. E o FGTS que apresenta os valores depositados em conta vinculada dos colaboradores.

Por fim, através de uma série de três gráficos representados pelo gráfico 3, pode-se observar com clareza como se deu a distribuição do valor adicionado nos três anos analisados, optou-se por apresentar os três anos de forma simultânea para melhor visualização.

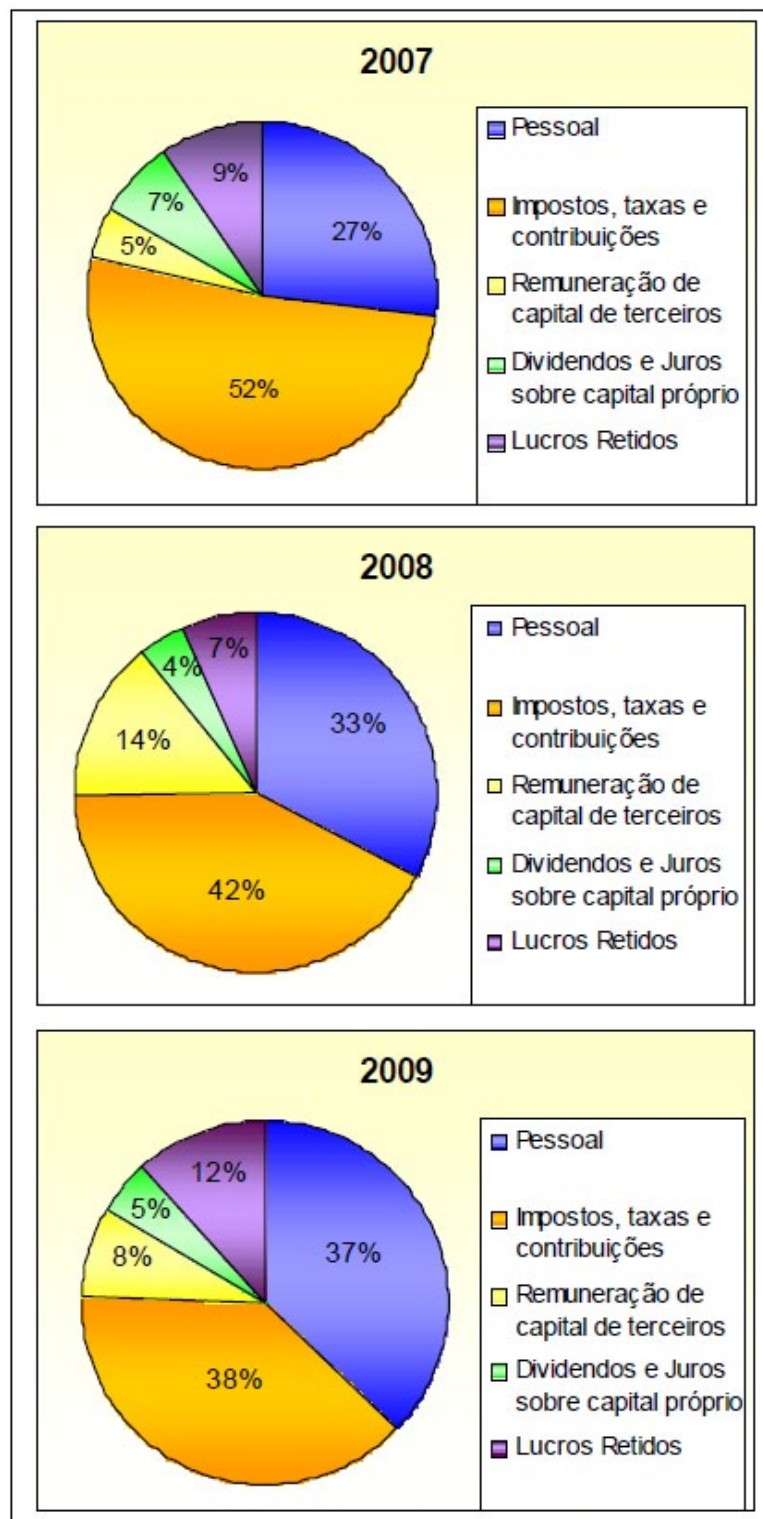


Gráfico 3: Comparativo Distribuição do Valor Adicionado
Fonte: Dados da Empresa

Estas informações são relevantes, e transparecem a situação da empresa, uma vez que a mesma aumentou a sua distribuição para os colaboradores e aumentou também o seu lucro, de outro lado reduziu a distribuição através de

impostos, e tende a reduzir também a remuneração de Capital de Terceiros, o que demonstra que sua distribuição do valor adicionado se apresentou responsável com relação aos sócios e colaboradores que fazem parte dela. Demonstra-se no gráfico 4 a seguir os indicadores.

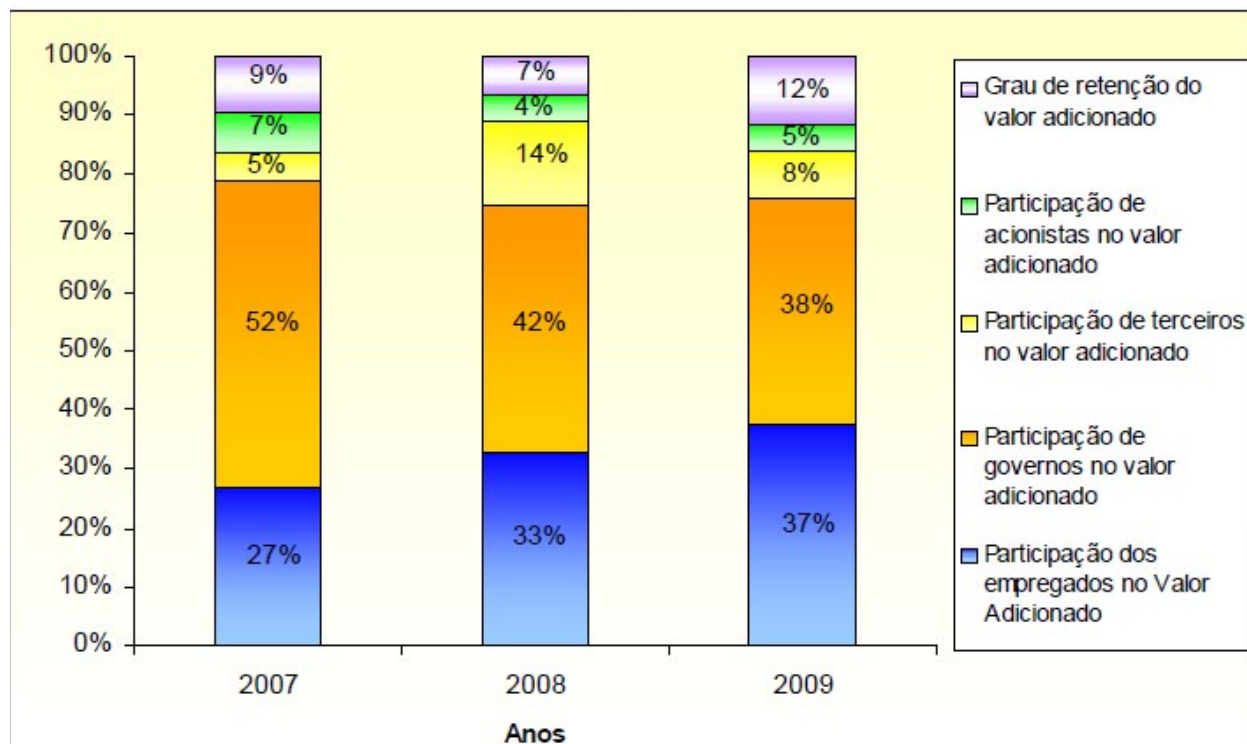


GRÁFICO 4: INDICADORES DE PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES NO VALOR ADICIONADO.
 FONTE: DADOS DA PESQUISA.

Como conclusões do estudo mediante a análise da DVA pode-se extrair, não só informações contábeis, mas sim, informações sociais, devido a isso, no decorrer desta pesquisa, analisou-se a distribuição do valor adicionado, que é a principal informação de cunho social que ela apresenta. Na análise identificou-se os principais agentes para os quais ocorreu a distribuição da riqueza gerada e foi possível verificar que o agente com maior representatividade foi o governo através de tributos, porém, a diferença entre a representatividade do governo e dos funcionários caiu no período analisado, enquanto que em 2007 o governo representava 52% e os funcionários 27% do valor adicionado, ficando a diferença em 25 p.p, em 2009 o governo reduziu para 38% e os funcionários aumentaram para 37%, ficando a diferença em 1 p.p.. Este fato demonstra que além da empresa

ter aumentado suas vendas e aumentado o lucro retido, também pagou menos tributos e conseqüentemente distribuiu mais riqueza aos seus colaboradores.

Identificou-se através da DVA, que a empresa estudada oferece aos seus colaboradores, além do salário em numerário, diversos benefícios diretos. No entanto, conclui-se através desse estudo, que alguns deles como alimentação, segurança e medicina e auxílio-creche são fornecidos pela empresa apenas por se tratar de obrigatoriedade. Porém, acredita-se que a empresa possui responsabilidade social empresarial interna, uma vez que demonstra preocupação com os colaboradores, pois além dos benefícios observados na DVA, que são oferecidos pela empresa de acordo com a lei que os determina, a mesma ainda possui a iniciativa de distribuir participação nos lucros e resultados, mesmo que esta não seja obrigatória. Este dado demonstra aos colaboradores que estes são parte relevante no resultado da empresa.

Realizado o cálculo de alguns indicadores, extraídos da DVA e do Balanço Social, para que fosse possível identificar algumas informações a respeito da empresa estudada. Concluiu-se que a empresa não realiza nenhuma ação de responsabilidade social externa, e recomenda-se que a mesma passe a planejar ações nesse sentido, pois se observa que ela apresenta condições para essa iniciativa, uma vez que já promove campanhas nesse sentido, no entanto, a sugestão é a realização de um plano de ação, o que não pode ser identificado na DVA.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Margarete Panerai; BAUER, Maristela Mercedes. **Desenvolvimento Regional**

e Responsabilidade Social: construindo e consolidando valores. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005.

BITARELLO, Jucelaine. DEBASTIANI, Sandro. **Balanço Social:** Um enfoque sobre sua evolução e utilização no panorama brasileiro. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005.

BRASIL. **Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007.** Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 07 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em: 02 set. 2010.

CFC. **Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC n. 1.138 de 21 de novembro de 2008.** Aprova a NBC T 3.7 – Demonstração do Valor Adicionado.

Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1138.doc>. Acesso em: 30 ago. 2010.

_____. **Resolução do Conselho Federal de Contabilidade – CFC n. 1.282 de 28 de maio de 2010.** Atualiza e consolida dispositivos da Resolução CFC n.º 750/93, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1282.doc>. Acesso em: 08 set. 2010.

COSTA, Eduardo Homem da. **Fundamentos da Responsabilidade Social Empresarial.** Rio de Janeiro, RJ: E. Homem da Costa, 2007.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes. **Demonstração do Valor Adicionado:** do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A Responsabilidade e o Social:** Uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 17 ago. 2010.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balanco Social:** teoria e prática. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

REIS, Carlos Nelson dos; MEDEIROS, Luiz Edgar. **Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social**: Meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

ROSSETI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO, ORÇAMENTÁRIO E ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: O MAPA ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO CULTURAL DE FLORIANÓPOLIS

Marcelo Medeiros da Rosa

Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente estudo objetiva a melhoria na gestão pública através da utilização do Mapa Estratégico para o aperfeiçoamento de sua gestão estratégica, orçamentária e organizacional. Metodologicamente, a pesquisa apresenta caráter científico, exploratório, com abordagem qualitativa e classificada como estudo de caso. Os instrumentos de pesquisa foram: a aplicação de questionário com a direção da Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes; a observação, mediante visitas técnicas à entidade e à 18^o edição do evento, ocorrida em 2011; e análise documental. Ao longo do estudo ficam evidenciadas as vantagens da adaptação do *Balanced Scorecard* na esfera pública, através da construção do Mapa Estratégico para uma das ações da entidade – Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo, permitindo a interação entre as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento à missão da organização. É apresentado modelo de Mapa Estratégico para auxiliar os gestores e propiciar a gestão, ao longo do tempo, do valor que deverá ser agregado à sociedade após o término do evento.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão Orçamentária. Gestão Organizacional. Mapa Estratégico. *Balanced Scorecard*.

INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro, tido como um dos países com maior arrecadação tributária (IBPT, 2010), não oferece ao seu povo a contrapartida à altura do montante dos recursos arrecadados. Por mais nobres que sejam os atos praticados pela Administração Pública, sua credibilidade é afetada pela inexistência de claros mecanismos de mensuração de resultados, dando a impressão que nada foi realizado, ou, se foi, que tenha sido de baixa qualidade.

Por lidar com o dinheiro e os interesses da sociedade, o Poder Público é destaque nos meios acadêmicos e de comunicação. Sua imagem perante a opinião pública é, portanto, invariavelmente sensível à ocorrência de algum ato falho – de seus gestores ou de seus programas como apresentado pelo editorial do Jornal O Globo sobre a dicotomia entre a arrecadação e a qualidade dos serviços prestados (O GLOBO, 2005, p. 22):

A conjugação de uma carga tributária de país escandinavo com serviços públicos quase africanos é uma das facetas do injusto Estado brasileiro. O poder público, em todas as suas instâncias, gasta muito e mal, e ainda sufoca o contribuinte para financiar esses gastos.

Tal situação solidifica a percepção que o trato com os recursos públicos visa exclusivamente o seguimento de determinações legais, excluindo-se a adoção de qualquer tipo de ação organizada e planejada que proporcione o desenvolvimento de políticas para atender aos anseios da sociedade.

Ante o exposto, faz-se necessária a adoção de mecanismos de mensuração dos programas públicos como componente de aferição da efetividade das ações do governo. Tais mecanismos devem proporcionar a avaliação acerca do andamento dos programas em termos de sua implantação e cumprimento dos objetivos, bem como de seus impactos para a sociedade e meio ambiente (CAVALCANTI; OTERO, 1997 apud SILVA NETO et al, 2006).

Para tanto, a ferramenta sugerida para melhorar a gestão estratégica e orçamentária da Administração Pública é o Mapa Estratégico (ou Mapa da Estratégia) - representação gráfica da interação lógica entre os objetivos estratégicos das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

O *Balanced Scorecard* é um método que trabalha com o conceito de um sistema balanceado de mensuração, cujo propósito é avaliar o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas: financeira; dos clientes; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento (MELO et al., 2009).

Pelos Mapas Estratégicos do BSC, têm-se a tradução da estratégia em objetivos, metas, indicadores, medidas e iniciativas que proporcionam o alinhamento dos esforços de todos os colaboradores à estratégia organizacional. Sua criação teve como base a constatação de que não se pode mensurar o que não se consegue descrever. (SILVA NETO et al., 2006).

Diante das particularidades no gerenciamento dos processos do Serviço Público e considerando as características do BSC, o presente estudo objetiva propor a aplicação dos Mapas Estratégicos em uma organização voltada à difusão da cultura no município de Florianópolis - Fundação Franklin Cascaes, de acordo com suas operações e fatores críticos. Espera-se, assim, melhorar a gestão estratégica e orçamentária e a imagem institucional de um de seus programas, o Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo e, conseqüentemente, da entidade como um todo.

No tocante aos objetivos gerais e específicos, tem-se: propor modelo de gestão estratégica, orçamentária e organizacional baseado no Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard* – ferramenta proposta por Kaplan e Norton, adequadas às demandas da entidade; e analisar a viabilidade do modelo proposto como ferramenta de gestão para a entidade.

Quanto aos aspectos metodológicos, a abordagem desta pesquisa é realizada pelo método qualitativo, possui caráter científico, exploratório, e classificada como estudo de caso que, segundo Gil (1999, p.72), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário com a Coordenação Geral do Festival Floripa Teatro, da observação, mediante visitas técnicas realizadas na Fundação Cultural de Florianópolis e às inserções teatrais da 18ª edição evento, ocorrida em 2011 e da análise dos documentos encaminhados pela coordenação do evento.

Para a elaboração deste trabalho foi realizada, como forma de fundamentar os conceitos apresentados, uma pesquisa bibliográfica, com base nas leis específicas, artigos e livros relacionados com o assunto.

O referido festival é promovido pela Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes (FCFFC) que têm status de secretaria municipal. Sua criação, a partir promulgação da Lei Municipal nº. 2647/87, teve como objetivo fomentar uma forte ação cultural e dar mais autonomia às políticas públicas da área da cultura do município. O nome da entidade é uma homenagem a Franklin Joaquim Cascaes, que dedicou sua vida ao registro das tradições, usos e costumes dos colonos que habitaram a Ilha de Santa Catarina. (FCFFC, 2009).

Para cumprir seu objetivo, a presente pesquisa está constituída de seções e subseções que tratam da conceituação de BSC e Mapas Estratégicos, do planejamento estatal e a construção do orçamento na esfera pública, da utilização da metodologia na esfera pública e da interação entre BSC e orçamento. Por fim, a metodologia é testada através da proposição de um gabarito de Mapa Estratégico para o Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo.

DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento da pesquisa se dá através da fundamentação teórica, elemento necessário para que o estudo tenha bases sólidas e científicas, com o apoio de conceitos e opiniões de autores nacionais e estrangeiros. É através da fundamentação teórica que se estabelece o caminho a seguir, possibilitando a explicação e a compreensão dos fatos a serem abordados.

BALANCED SCORECARD (BSC)

A perda da competitividade do setor industrial americano, na década de 1980, atrelado à necessidade de modernização dos métodos de avaliação corporativa, proporcionou a reflexão sobre a necessidade de criação um método que permitisse a mensuração de resultados de maneira mais ampla. (COSTA, 2006).

Era necessária a criação de indicadores que transcendessem as premissas do sistema tradicional (contábil) que, por não levarem em conta as técnicas de mensuração da produtividade, haviam perdido a eficácia no cenário da época. Esta inovação deveria trazer a idéia de balanceamento entre as medidas de desempenho tradicionais e as necessárias para fazer frente ao novo cenário.

Esta situação, aliada a pesquisas com empresas de médio e grande porte - como a realizada pela *Symnetics Business Transformation* no Brasil em 1999, que apontaram que menos de 10% das estratégias formuladas são efetivamente executadas, direcionou os estudos para o desenvolvimento de uma ferramenta que levasse em conta não só aspectos de mensuração, mas também dos estratégicos das organizações. (RUAS, 2003 apud GALAS, 2004).

Desenvolveu-se, a partir dessa necessidade, o Balanced Scorecard. O método, que é resultado de estudos realizados por Kaplan e Norton na década de 1990, equilibra objetivos de curto e longo prazos, permitindo a identificação de relações entre as quatro perspectivas com a estratégia da organização. (FERNANDES et al., 2009).

O BSC contribui com a implantação da estratégia ao posicioná-la como o cerne organizacional, tirando os pontos financeiros do topo da hierarquia e colocando-os em pé de igualdade com outras questões pertinentes ao negócio - como a gestão dos processos e o relacionamento da empresa com seus clientes. Esta situação se evidencia pelo fato do método complementar as análises financeiras com análises sobre a satisfação do consumidor, processos internos e as atividade de melhoria e inovação das organizações - análises operacionais que norteiam o desempenho financeiro futuro.

Além das características já apresentadas, o Balanced Scorecard promove o alinhamento organizacional através das quatro perspectivas, ao possibilitar a eliminação de projetos que pouco contribuem para o desempenho organizacional ou que não tenham nenhum valor estratégico para a entidade. (GALAS; PONTE 2005).

Utilizando esta metodologia, a empresa transforma a missão e a estratégia em objetivos, que facilitam o entendimento entre os diversos níveis da organização,

canalizando os esforços para a realização dos objetivos propostos através da melhoria nos processos organizacionais. (FAGUNDES et al., 2007).

Quanto às perspectivas do BSC, Costa (2006, p. 11) apresenta que são “[...] a essência das tradicionais atividades de qualquer empresa: dar suporte à produção, produzir, vender e obter lucro”.

Na perspectiva financeira, voltada para o desempenho financeiro, são descritos os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, permitindo a identificação de quais indicadores devem ser considerados para avaliar o desempenho no longo prazo; pela perspectiva dos clientes, busca-se identificar o segmento de mercado e público alvo que a organização pretende alcançar; a perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos para a realização das atividades da organização; por fim, a perspectiva do aprendizado e crescimento trata de objetivos e medidas que orientem o aprendizado e crescimento organizacional utilizando-se da infra-estrutura da empresa quanto às tecnologia de informação e dos processos produtivos, bem como da qualificação da mão-de-obra, fatores chave para qualquer empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

MAPAS ESTRATÉGICOS

O Mapa Estratégico serve para descrever a lógica da estratégia para toda a organização. Apresenta, de modo claro e objetivo, os processos internos críticos que criam valor para clientes e acionistas, além dos ativos intangíveis indispensáveis para respaldá-los. (COSTA, 2006).

Tido como a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes estratégicos de uma organização, o Mapa permite a descrição consistente da tática pré-estabelecida, facilitando a definição e a gestão dos objetivos e indicadores. Representa, portanto, a imprescindível ligação entre a elaboração e a concretização da estratégia.

Há quatro motivos necessários para criar um Mapa Estratégico. O primeiro é que versões anteriores dos *Balanced Scorecard's* tinham baixa taxa de sucesso, uma vez que os indicadores estabelecidos costumavam ser escolhidos dentre os que já eram utilizados, que podem ter sido formulados sem vinculação com a

missão organizacional. Segundo, nem todos os gestores e colaboradores sabem efetivamente a estratégia de sua organização. O terceiro é que, sem o conhecimento prévio da estratégia, não há *feedback* sobre o que está funcionando e sobre o que não está. Por fim, com a divisão dos objetivos em iniciativas e projetos, fica mais fácil compreender o embasamento por trás da estratégia durante o processo orçamentário. (PERSON, 2010).

Para Kaplan e Norton (2000, p. 81),

O mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese de estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento.

Vê-se que o mapa estratégico comunica a estratégia para todos da organização, alinhando os esforços e refinando as ações desenvolvidas. Além disso, através de mapas da estratégia, consegue-se gerir por dados e não por instinto, pois a ferramenta facilita a identificação e monitoramento dos objetivos estratégicos e das ações que agregam ou não valor à missão corporativa.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTATAL E A CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO NA ESFERA PÚBLICA

Sob o ponto de vista conceitual, o planejamento estratégico estatal não difere do planejamento estratégico privado. O objetivo final – cumprir os objetivos estratégicos e a missão organizacional independe do tipo de entidade, havendo diferenciação apenas quanto à obrigatoriedade do planejamento orçamentário da Administração Pública, materializada através das Leis Orçamentárias. Os referidos dispositivos forçam a elaboração prévios estudos no que diz respeito à aplicação das receitas em programas de governo - despesas públicas.

Por ser um processo dinâmico, contínuo, coletivo, sistêmico e participativo

para a determinação de objetivos e estratégia organizacional, o planejamento estratégico permite que os problemas e desafios de uma entidade sejam discutidos, analisados e que se formulem ações para diminuir ou solucionar os efeitos causados por tais fatores. (REZENDE, 2011).

O processo de planejamento da esfera pública, que deveria ser o principal instrumento para definir as prioridades e as ações governamentais, possui papel secundário na Gestão Pública. Na maioria das vezes, este processo visa apenas atender aspectos formais - contábeis e financeiros, não sendo utilizado como importante instrumento de transformação social. (SILVA NETO et. al., 2006).

O processo de elaboração do planejamento orçamentário dos entes do Poder Público é regido por mecanismos que visam proporcionar, aos gestores e a sociedade, o controle, a transparência e a responsabilização sobre os recursos administrados. Estes mecanismos - Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei de Orçamento Anual (LOA) e Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) norteiam a aplicação dos recursos públicos arrecadados em determinado período, organizada através do Orçamento Público.

O orçamento público é o instrumento básico do planejamento estatal, uma vez que deve explicitar sua política do ponto de vista econômico e financeiro, bem como os programas de trabalho que serão executados de maneira quantitativa e qualitativa (PEDERIVA; MEDEIROS, 2003).

Para Peres e Gomes (2004, p. 80 apud LUNKES, 2010, p.09), o orçamento é a programação dos desembolsos “[...] relacionados ao funcionamento institucional do Estado, à cidadania e à infra-estrutura do desenvolvimento econômico-social, bem como a previsão ou estimativa dos recursos necessários à cobertura dos dispêndios para um determinado exercício financeiro”.

A utilização do orçamento público auxilia na previsão financeira que o Poder Executivo precisa fazer para poder cumprir suas obrigações legais, devendo, para ter validade, receber a chancela do Poder Legislativo, cujos membros representam a sociedade e devem defender seus interesses.

A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA ESFERA PÚBLICA

Inicialmente, a avaliação de desempenho no setor público, originada no final da década de 1880, podia ser associada à necessidade de um governo mais eficiente e racional, como as empresas do setor privado. Essa perspectiva surgiu em 1887, quando Woodrow Wilson propôs um novo enfoque científico e mais orientado aos negócios. (PETERS; PIERRE, 2010).

Desde a primeira proposta de melhoria, diversos países buscaram modelos que permitisse a gestão mais eficiente dos programas e recursos públicos. As propostas apresentadas a partir da década de 1990 agregaram a responsabilização, fato que no Brasil desencadeou na formulação da Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), e na mudança de enfoque da gestão, antes seguindo o modelo burocrático, para o modelo gerencial.

Vista como antiquada, a burocracia transformou-se em um modelo de gestão que acabrunhava a relação entre Estado e seu povo, sendo apontada, em pesquisa com empresários brasileiros, como uma das principais origens da corrupção e da ineficiência na Administração Pública. Tal cenário, segundo a mesma pesquisa, decorre da lentidão e incongruência do sistema jurídico, da sensação de impunidade e do excesso de burocracia no Poder Público. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2006 apud MELO et al., 2009).

Assim, de modo geral, tem-se a idéia que o modelo burocrático deveria ser eliminado e substituído por uma nova forma de gestão com características mais próximas das organizações privadas, que permitisse a gestão eficiente nas organizações públicas.

Seguindo a tendência mundial, a partir de 1995 o Estado brasileiro aderiu à modernização de seus processos objetivando enfrentar de maneira efetiva a complexidade dos desafios atuais. Como exemplo desta iniciativa, pode-se citar a criação da Secretaria de Gestão, ligada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que busca estudar, implantar e avaliar boas práticas de gestão na esfera pública através de cursos, premiações, seminários, entre outras ações. (BRASIL, 2011).

Todo cenário retratado, somada a experiência de programas propostos e testados no passado, propiciou um ambiente favorável para aplicação de uma

ferramenta de gestão e mensuração de resultados, muito respeitada pela iniciativa privada, na esfera pública: o *Balanced Scorecard* (BSC).

A adaptação do BSC para organizações públicas parte do princípio central que move uma organização privada. Enquanto estas buscam o lucro, uma entidade governamental busca o atendimento ao cidadão. Logo, as estratégias para a concretização dos respectivos objetivos são invariavelmente diferentes e que, por seus resultados terem um cunho, na maioria das vezes, subjetivos, a Administração Pública encontra dificuldades para a definição estratégica de suas ações.

Para evitar dicotomias na definição de quem é o cliente da organização, para efeitos de utilização do *Balanced Scorecard* em entes da Administração Pública, sugere-se a divisão da perspectiva clientes em perspectiva do doador e do beneficiário da ação pública (NIVEN, 2007).

A INTER-RELAÇÃO E VINCULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COM O ORÇAMENTO PÚBLICO

Historicamente, as organizações adotaram o orçamento como ferramenta de gestão para, basicamente, aumentar a capacidade de produção e gerenciar os custos (processos táticos), deixando de lado o foco na estratégia e em atividades que aumentassem o valor, como proposto pelo BSC.

A integração do *Balanced Scorecard* com os processos de planejamento e orçamento é fundamental para a criação de um sistema de gestão para a determinação das metas, da alocação de recursos e de avaliação de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 2000).

Sobre o tema, Karsten (2005, p. 80 apud ZAGO, 2006, p. 73), comenta:

[...] ao orçamento caberá um papel de apoio ao BSC. E servirá também para projetar os cenários futuros do negócio definidos pelas metas e iniciativas do BSC. [...] a relação BSC-Orçamento é, assim, um caminho de duas vias. O orçamento alimenta e é alimentado pelo BSC e [...] o uso integrado de ambos propiciará um planejamento e uma gestão mais abrangente e eficaz.

A interação entre o BSC e a estratégia pode ser representada pela figura 01.

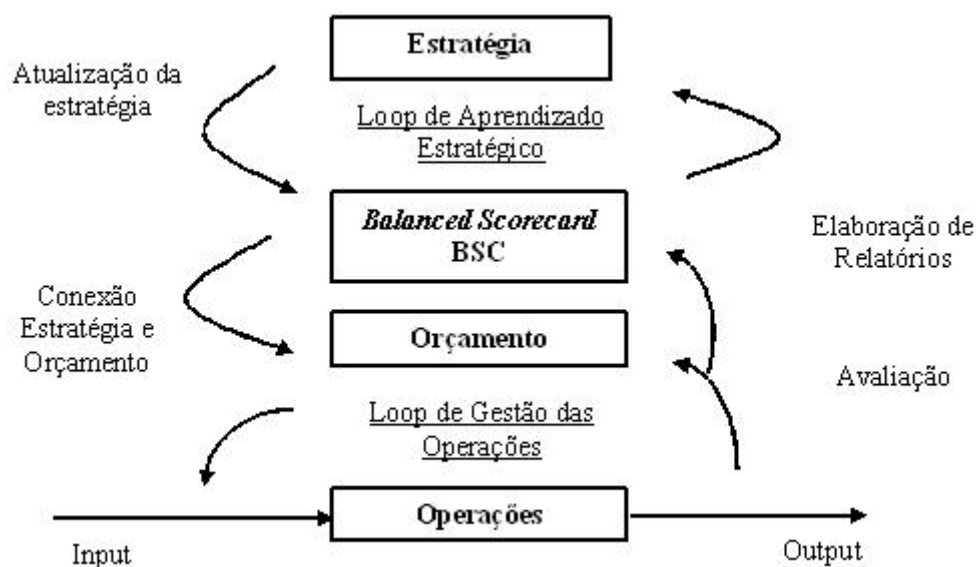


FIGURA 01: VINCULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD AO ORÇAMENTO.
 FONTE: KAPLAN; NORTON, 2000, P. 289

No primeiro ciclo (Loop de Gestão das Operações), os recursos (Input) e os resultados (output) são conseqüências da relação entre orçamento e operação da organização. Neste caso, não há como medir o desempenho se não por indicadores operacionais tradicionais. Já no segundo ciclo (Loop de Aprendizado Estratégico), tem-se a inter-relação da estratégia e do orçamento através do *Balanced Scorecard* e, por conseguinte, pode-se analisar o sucesso orçamentário pela consecução de fatores estratégicos ligados a outras perspectivas da organização.

CONCLUSÃO

O presente tópico foi subdividido em três seções, iniciando-se com a apresentação do objeto do estudo de caso, o Festival Floripa Teatro, a apresentação dos resultados - proposição de um Mapa Estratégico para o referido evento, e, por fim, as recomendações finais.

ESTUDO DE CASO: O FESTIVAL FLORIPA TEATRO ISNARD AZEVEDO

Criado em 1993, o Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo é promovido anualmente e propicia à sociedade espetáculos de qualidade, com a participação

grupos de vários Estados em inserções artísticas de diferentes linguagens, apresentando um panorama contemporâneo do teatro. O nome do evento foi dado em homenagem ao ator, diretor e teatrólogo Isnard Azevedo, primeiro Superintendente da FCFFC. (FCFFC, 2009)

A programação do festival conta com espetáculos adultos, infanto-juvenis, de rua, animação, circo-teatro e teatro-musical, totalizando em média 140 apresentações, cuja platéia estimada é de 40.000 pessoas por edição. (FLORIPA TEATRO, 2011).

Em termos organizacionais, a coordenação do Festival é composta por servidores da Fundação Franklin Cascaes e profissionais contratados especificamente para o evento, totalizando aproximadamente 60 pessoas.

Dada suas características, o festival tem como Missão: “Proporcionar à sociedade espetáculos de qualidade, democratizando a arte teatral para todas as áreas do município, estimulando o intercâmbio entre os diversos grupos participantes e possibilitando o aprimoramento da arte teatral”.

Como fonte de receitas, o Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo conta com repasse e apoio de entidades públicas e privadas, em especial, o Ministério da Cultura, o Governo do Estado de Santa Catarina e a Prefeitura Municipal de Florianópolis.

RESULTADOS: O DESENVOLVIMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO DO FESTIVAL FLORIPA TEATRO ISNARD AZEVEDO

O desenvolvimento do Mapa Estratégico como ferramenta estratégica e orçamentária para o Festival Floripa Teatro, assim como os autores que desenvolveram esta ferramenta sugerem, não seguiu um modelo padrão, sendo adaptado de acordo com as características e objetivos da entidade que o promove. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na construção do Mapa – Figura 2, foi feita a interação entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do BSC, com o objetivo de criar valor sustentável ao evento por meio dos ativos intangíveis da FCFFC – pessoas, gestão

da informação, processos internos, gestão transparente dos recursos financeiros e relacionamento com os clientes.

Neste processo, o topo da hierarquia foi a perspectiva clientes, pois é através dela que se cumprem os objetivos de um ente público – como neste caso, da Fundação Cultural de Florianópolis. Por este motivo, essa perspectiva foi dividida sob a ótica do investidor, que corresponde aos patrocinadores e apoiadores do evento, e sob a ótica da sociedade. Os objetivos estratégicos desta perspectiva são, a saber: (i) Tornar acessíveis espetáculos de qualidade; (ii) Promover a melhoria na Imagem Institucional; (iii) Eficiência na Gestão Orçamentária e; (iv) Promover o incentivo à Cultura.

Quanto aos objetivos estratégicos da perspectiva financeira, estabelecidos a partir do princípio de que a entidade deve gerir de maneira responsável os recursos do festival, tem-se: (i) Cumprir o Planejamento Orçamentário; (ii) Conquistar e Reter Parceiros; (iii) Aumentar a Receita do Festival e; (iv) Reduzir os Custos Operacionais.

Nos objetivos estratégicos da perspectiva processos internos, houve a subdivisão da perspectiva em Gestão de Clientes, Inovação, Gestão Operacional, Cidadania Responsável e são, a saber: (i) Promover mudanças necessárias para atender os clientes; (ii) Desenvolver novas formas de intervenção; (iii) Cumprir todas as atividades previstas no planejamento e; (iv) Promover a livre expressão artística e cultural.

Sobre os objetivos da última perspectiva do *Balanced Scorecard* - aprendizado e crescimento houve a subdivisão sob a ótica dos recursos humanos e da informação e crescimento e são: (i) capacitar a equipe de trabalho; (ii) Garantir a gestão correta das informações; (iii) Compartilhar conhecimentos e recursos e; (iv) Compreender e Internalizar a Visão e os Valores da Entidade.

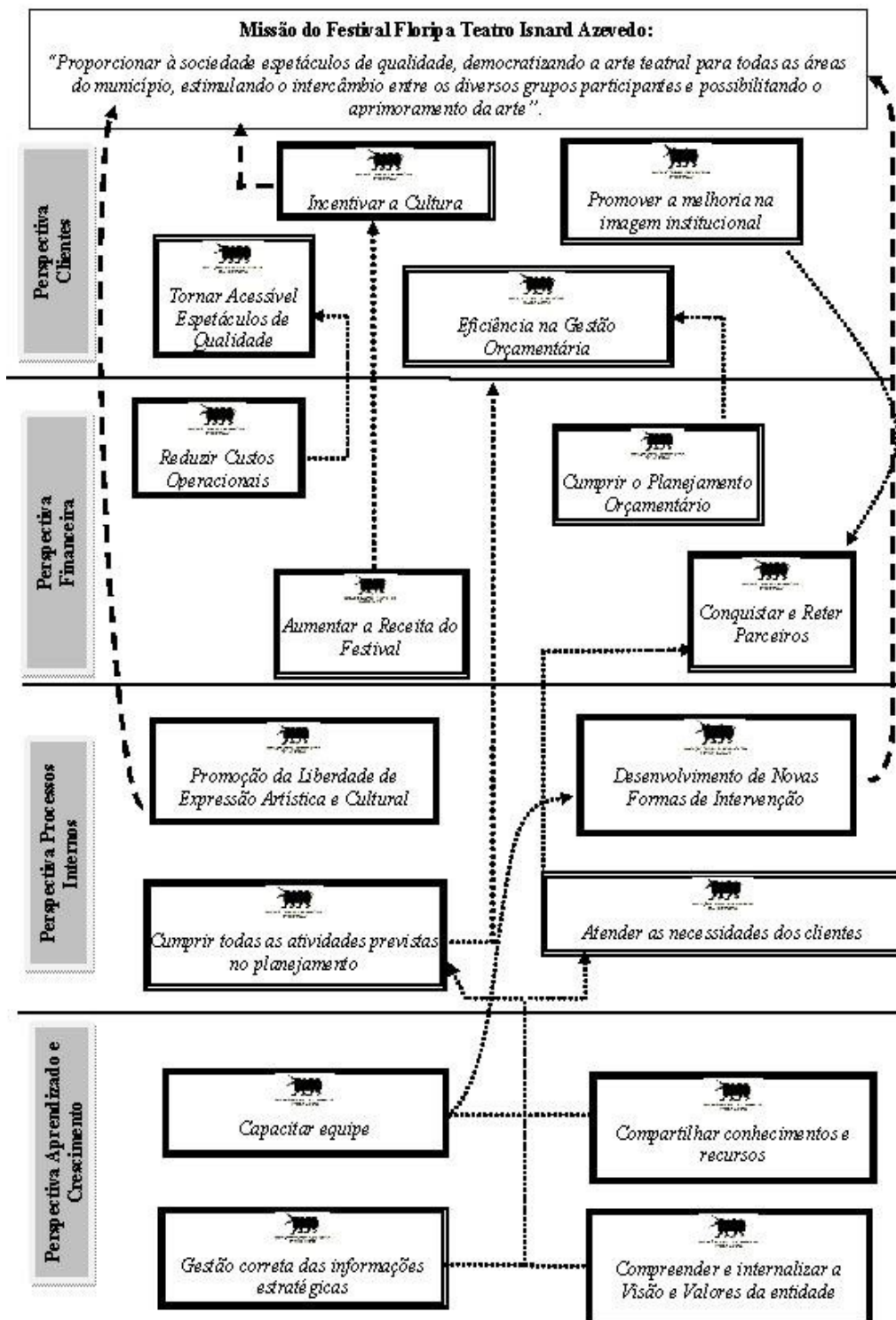


FIGURA 2: MAPA ESTRATÉGICO DO FESTIVAL FLORIPA TEATRO ISNARD AZEVEDO.
 FONTE: OS AUTORES, 2012.

A análise do Mapa Estratégico proposto pode ser feita por meio de uma abordagem de baixo para cima, iniciando-se pela perspectiva aprendizado e

crescimento e seguindo até a perspectiva dos clientes por meio do estabelecimento de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos apresentados.

Ao capacitar a equipe de trabalho, facilitar o compartilhamento dos conhecimentos e recursos, gerir corretamente as informações estratégicas e promover a compreensão da Visão e dos Valores da entidade, a Fundação Franklin Cascaes estará desenvolvendo novas formas de interação, cumprindo todas as etapas do planejamento e atendendo as necessidades dos clientes. Esta relação entre os objetivos se dá pelo fato que, uma vez qualificados, os colaboradores tornarão o ambiente mais democrático e favorável a inovações, além de fazer a gestão correta das informações relevantes do evento. Ao compartilhar conhecimentos e recursos técnicos, contribuirão para o desenvolvimento de novos métodos de apresentação dos espetáculos. Por fim, ao compreender e internalizar a visão e os valores da entidade, os colaboradores atuarão de maneira a cumprir todas as atividades previstas no planejamento em consonância com os objetivos estratégicos delineados para o festival.

Ao atender as necessidades dos clientes e promovendo a melhoria da imagem institucional, conquista-se e se retêm os parceiros, que são os financiadores do evento. Com isso, aumenta-se a receita, permitindo o crescimento do evento em número de participantes, de inserções e, conseqüentemente, de espectadores, incentivando a cultura e a arte teatral no município de Florianópolis.

Reduzindo-se os custos operacionais, consegue-se tornar acessíveis espetáculos de qualidade e, através da relação causa-efeito, tem-se o incentivo à cultura.

A eficiência na gestão orçamentária se dá através do cumprimento de todas as atividades previstas no planejamento do Festival Floripa Teatro, definidas para atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes – sociedade e investidores.

Por fim, através da promoção da liberdade de expressão artística e cultural, do incentivo à Cultura e ao desenvolvimento de novas formas de intervenção artística, cumpre-se a missão do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo e percebe-se a inter-relação de todos os objetivos estratégicos das quatro perspectivas adotadas.

A partir do gabarito proposto, os objetivos estratégicos fundamentais para a

melhoria da performance organizacional serão desenvolvidos e monitorados de modo mais eficiente, propiciando o *feedback* e o aprendizado organizacional. Isso se deve ao fato do processo de desenvolvimento do Mapa Estratégico do Festival Floripa Teatro ter sido realizado de forma participativa com a coordenação do evento, o que torna a ferramenta proposta alinhada às expectativas futuras da Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes.

RECOMENDAÇÕES

Entende-se que gerir de modo eficiente e eficaz é questão iminente no Serviço Público. Assim, cabe aos gestores buscar novas formas de gestão e ferramentas de medição com vistas a atingir o objetivo principal do Estado - atender às necessidades da população com a correta utilização dos recursos públicos. A partir deste artigo, percebe-se que o Mapa Estratégico baseado nas perspectivas do BSC é uma ferramenta que contribuiu para a gestão do orçamento governamental.

Por apresentar uma segunda camada de informações que ilustra a dinâmica temporal da estratégia e adicionar um nível de detalhes que melhora a clareza e o foco os objetivos organizacionais, o Mapa Estratégico se diferencia das demais ferramentas de gestão por complementar as quatro perspectivas do BSC. Mostrase útil também na ligação lógica entre os objetivos estratégicos, facilitando a compreensão, o controle e a execução da estratégia.

Não só, mas principalmente na gestão pública, o planejamento estratégico é essencial para evitar desperdícios e buscar a excelência nos serviços prestados à população.

A adequação das diretrizes estratégicas e gerenciais auxiliará a identificação, compreensão e coordenação eficiente das atividades administrativas, proporcionando assim o cumprimento dos princípios constitucionais da Administração Pública.

Assim, espera-se que a presente pesquisa tenha contribuído para o desenvolvimento de uma representação gráfica das estratégias do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo e, por consequência, facilite o trabalho dos gestores atuais e futuros.

Os objetivos desta pesquisa foram atendidos pela proposição de um modelo de Mapa Estratégico a ser adotado pela entidade e pela análise da viabilidade do modelo proposto, uma vez que a entidade possui os elementos básicos necessários para a construção do BSC e uma equipe técnica capaz de desenvolvê-lo.

Por se tratar de um modelo de gestão, a utilização do mesmo em outros programas/ações da Fundação Franklin Cascaes, ou em outros órgãos municipais, estaduais e federais, contribuirá com o cumprimento da missão da organização, na melhoria dos serviços por eles oferecidos e eficiência dos entes governamentais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão.** Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 27 set. 2011.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard:** Conceitos e guia de implementação. São Paulo. SP: Atlas, 2006.

EDITORIAL. Fórmula da Injustiça. **Jornal O Globo, Caderno Economia**, p. 22, 12 jul. 2005.

FAGUNDES, J.A; SOLER, C.C; FELIU, V. M. R.; LAVARDA, C. E. F. Tableau de Bord vs Balanced Scorecard. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, RJ, v. 12, n. 1, p. 1, jan./abr. 2007.

FERNANDES, A. R.; LEBARCKY, F. V.; PENHA, P. X. Aplicabilidade do Balanced Scorecard ao Terceiro Setor: uma abordagem crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, SP: XXXIII ENANPAD, 2009.

FCFFC, Fundação Cultural de Florianópolis Franklin Cascaes. **Fomentar a Cultura é a Nossa Arte.** Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/franklincascaes/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

FLORIPA TEATRO, Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo. **18ª Edição Festival Isnard Azevedo**: Quando a cidade vira palco. Disponível em: <<http://www.floripateatro.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

GALAS, E. S. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: XXVIII ENANPAD, 2004.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: XXIX ENANPAD, 2005.

GIL, A. C.; **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. **Estudos do IBPT**: Carga Tributária 1º trimestre de 2005. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/estudos/estudos.lst.php>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**: Como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

LUNKES, J. R. **Material didático utilizado na disciplina Controle de Orçamento e Finanças Públicas**. Curso de Especialização em Controle da Gestão Pública Municipal. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

MELO, R. P.; PENEDO, E. S. R.; MOURA, R. P. Política Versus Administração: Em Busca de um Equilíbrio Possível Através da Gestão Pública Estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: XXXIII ENANPAD, 2009.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Passo-a-Passo**: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Qualitymark, 2007.

PEDERIVA, J. H.; MEDEIROS, O. R. A Defesa Brasileira e o Orçamento Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Atibaia, SP: XXVII ENANPAD, 2003.

PERSON, R. **Balanced Scorecard & Painéis Estratégicos com o Microsoft® Excel®**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Alta Books, 2010.

PETERS, G. B.; PIERRE, J. (Org.). **Administração Pública. Coletânea**. São Paulo, SP: Editora Unesp, 2010.

REZENDE, D.A. **Planejamento Estratégico Público ou Privado**: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2011.

SILVA NETO, J. M.; MELO, R. P.; PEREIRA, S. A. Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de Programas Utilizando Mapas Estratégicos e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: XXX ENANPAD, 2006.

ZAGO, S. L. S. **Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público**: Caso prático DMAE – Porto Alegre. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO NA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR METALOMECÂNICO DO COREDE NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Eduardo Angonesi Predebon

IFRS - *Campus* Erechim; Autor Principal

Fernando Perinazzo

IFRS - *Campus* Erechim

Atamis José Gaievski

IFRS - *Campus* Erechim

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em analisar a influência das estratégias de internacionalização no desempenho organizacional da Cadeia Produtiva do Setor Metalomecânico do COREDE Norte. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso múltiplo, com utilização de fontes diversas de evidência. Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental. Adotou-se a perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica. As principais contribuições deste artigo são: a) a compreensão que as estratégias de internacionalização são decisivas para elucidar a dimensão geoestratégica no processo de internacionalização e seus reflexos no desempenho organizacional da cadeia metalomecânica analisada;

b) verificou a influência dos fatores contingenciais à da cadeia pesquisada em seus processos de internacionalização, especialmente, as composições político-econômicas regionais em sua estruturação produtiva.

INTRODUÇÃO

A indústria metalomecânica brasileira e, particularmente, a indústria metalomecânica da região do Conselho Regional de Desenvolvimento Norte do Estado do Rio Grande do Sul (COREDE Norte), colhe bons frutos com a expansão econômica do país, mas pode enfrentar, paradoxalmente, os riscos do seu desenvolvimento acelerado.

No contexto atual, de crise econômica internacional, a ampliação de investimentos em inovações, no desenvolvimento de estratégias sustentáveis e no conhecimento dos consumidores e mercados é imprescindível, porém, o olhar deve recair não só no mercado interno, mas, igualmente, em seu mercado externo.

Assim, a questão da internacionalização, crescentemente incorporada ao mercado e às estruturas sociais, passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das organizações e tem evoluído em importância e significado, o que têm provocado mudanças na forma com que são tratadas no âmbito das estratégias organizacionais.

Nesse sentido, o conjunto de empresas do setor metalomecânico do COREDE Norte teme perder espaço no mercado internacional por falta de competitividade de seus produtos e serviços, pois, a existência de determinados fatores estruturais no Brasil impedem sua maior competitividade. Entretanto, é também uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de novas tecnologias produtivas mais eficientes, sustentáveis e inovadoras.

Posto isso, se pretende, nesse artigo, contribuir para este campo do conhecimento ao discutir e analisar os fatores que afetam e condicionam as estratégias de internacionalização e, conseqüentemente, o desempenho organizacional da Cadeia Produtiva do Setor Metalomecânico do COREDE Norte do Estado do Rio Grande do Sul.

Este artigo está organizado em quatro seções principais, excluindo esta introdução. Na primeira seção, o quadro teórico que orientou a pesquisa será apresentado. A segunda seção discute a metodologia adotada na análise. A terceira seção debate e analisa os resultados obtidos. Finalmente, a quarta seção apresenta as considerações e conclusões a que o estudo permitiu chegar.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A origem da palavra estratégia remonta aos primórdios da humanidade, sempre associada a um caráter militar. Comumente, a estratégia é um plano, um guia de ação para determinada situação, uma intenção consciente necessária para traçar uma direção para a organização superar os concorrentes ou, pelo menos, para orientá-la perante ambientes hostis (Mintzberg, 1987a, 1987b). Modernamente, na teoria organizacional, ela está ligada à metáfora militar, transferindo para o concorrente a figura do adversário, e para o mercado, a figura do campo de batalha (Hatch, 1997).

No entender de Bulgacov *et al.* (2007), os estudos sobre estratégias baseiam-se em duas correntes principais, uma que considera a formulação estratégica e outra que atenta para a implementação estratégica. Aquela acredita que a estratégia pode ser explicada a partir do acompanhamento e análise do processo de mudança organizacional; esta se concentra na análise e observação da evolução do processo de mudança organizacional em si.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam cinco definições para a palavra estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. A estratégia como plano aponta uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Com padrão, por sua vez, representa a consciência em comportamento ao longo do tempo, ou seja, as organizações extraem padrões de seu passado.

No primeiro caso, como plano, pode-se chamar a estratégia de pretendida, isto é, desenvolvem-se planos para o futuro. Já no segundo, é vista como realizada, porém, na prática, nem sempre as estratégias realizadas devem ter sido pretendidas

e nem sempre as pretendidas conseguirão ser realizadas. Assim, quando as intenções são plenamente realizadas, podem chamar-se estratégias deliberadas, e as não—realizadas de um padrão que não foi expressamente pretendido, podem ser chamadas de estratégia emergente (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Continuando, a estratégia pode ser vista como posição, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados, assim como manobra, que representa uma tentativa de iludir a concorrência, com o objetivo de superá-la. Finalmente, como perspectiva, a estratégia é tida como a maneira de uma organização fazer as coisas, ou seja, seu foco está dentro da organização, dentro da cabeça dos próprios estrategistas e na visão da empresa. Isso significa que as estratégias são abstrações que existem no pensamento dos atores organizacionais e são compartilhadas por meios de intenções ou ações (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentaram uma classificação sobre o pensamento estratégico em dez escolas, com perspectivas distintas. A escola do *Design* originou o estudo da estratégia, ao propor um modelo de adequação das capacidades internas às possibilidades externas. A escola do Planejamento assumiu muitas premissas de sua antecessora. Assim, o modelo permanece o mesmo, mas a sua execução torna-se altamente formal. Na escola de Posicionamento, também houve aproveitamento das premissas da primeira e da segunda escola, porém com acréscimo, no conteúdo, de duas maneiras: enfatizando a importância das estratégias, e não apenas do processo de formulação, e abrindo o lado prescritivo da área a investigações substanciais, ou seja, ajudando a estudar e a prescrever as estratégias específicas disponíveis para as organizações e os contextos nos quais cada um parecia funcionar melhor. A escola Empreendedora focalizou a formação de estratégias nos processos mentais do líder, enfatizando os estados e processos (intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério). Percebe-se o processo estratégico como perspectiva, relacionado à visão e ao senso de orientação no longo prazo (visão do futuro). Na escola do Aprendizado, a formação da estratégia é vista como processo emergente. Essa escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo e que, quando compreendem determinada situação, emerge uma estratégia. Surgiram três focos de análise da aprendizagem organizacional que ajudam a informar como ocorre a formação

da estratégia: o aprendizado como criação do conhecimento, a abordagem de capacidades dinâmicas e a teoria do caos. Na escola do Poder, a ênfase está no uso do poder e na política para favorecer os interesses em questão, por meio da negociação de estratégias. Assim, o processo é fundamentalmente político, e as estratégias assumem a forma de tramas. Internamente, a estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência, e extremamente a organização promove as estratégias deliberadamente agressivas.

A escola Ambiental, por sua vez, pressupõe a estratégia como processo passivo, ou seja, o ambiente é o principal ator, e a liderança e a organização lhe são subordinadas. Essa escola provém da teoria da contingência, que descreve as relações entre determinadas dimensões do ambiente e dos atributos específicos da organização. A escola Cultural percebe a formação da estratégia como processo coletivo, baseado em crenças e interpretações comuns aos membros da organização. A estratégia assume a força de perspectiva, enraizada em intenções coletivas e refletivas nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. A estratégia que se percebe nesse contexto é a deliberada. O foco dessa escola é a influência que as crenças e os valores do grupo exercem na manutenção da estabilidade estratégica ou na resistência à mudança. A escola de Configuração percebe a estratégia como processo de transformação, oferecendo a possibilidade de conciliar e integrar os preceitos das escolas anteriores. A escola Cognitiva baseia-se na mente do estrategista e em seu processo de cognição: a compreensão e a interpretação ambiental advêm dos esquemas interpretativos dos componentes organizacionais, propiciando a formulação estratégica da organização (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Em síntese, as escolas de pensamento acerca da formulação estratégica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) permitem ponderar práticas, ações e intervenções estratégicas organizacionais de maneira abrangente, tanto de caráter deliberadas quanto emergentes, permitindo, assim, mapear e analisar criticamente as abordagens estratégicas das organizações no transcorrer dos processos de internacionalização. Dessa forma, macro e microeconomia, macro e microprocessos e decisões estratégicas podem ser analisados compreensiva e indissociavelmente, abarcando os processos de mudança e redefinição estratégicos imprescindíveis

às complexas articulações organizacionais necessárias frente aos processos de internacionalização.

Para tanto, crítica é a utilização da abordagem contingencial que, nos estudos organizacionais, permite a análise por intermédio de um paradigma coerente da estrutura organizacional, ao estabelecer que não haja uma estrutura organizacional única e igualmente efetiva à totalidade das organizações, já que sua otimização importará em sua variação em acordo com fatores determinados, como estratégia, dimensão, incerteza, tecnologia, entre outros (Donaldson, 1999).

Esses fatores são contingenciais à organização e refletem a influência ambiental do ambiente onde a organização se insere, requerendo a adaptação e adequação estrutural da organização a estes fatores contingenciais, bem como, ao ambiente industrial, macroeconômico ou institucional no qual está inserida (Donaldson, 1999).

Para analisar essa influência no desempenho organizacional, Donaldson (1999, 2000) propôs um modelo teórico de adaptação estrutural para readquirir adequação (*Structural Adaptation to Regain Fit – SARFIT*), onde as alterações contingenciais influenciariam as estruturas organizacionais causando sua inadequação e o início de um ciclo de readaptação contínua entre mudança contingencial ambiental e estrutura organizacional. Assim, a adequação aos fatores contingencias proporcionaria desempenhos positivos e sua inadequação, por conseguinte, desempenho negativo.

Ao término da exposição das posições teóricas das principais escolas do pensamento estratégico e da teoria da contingência estrutural, resta evidente que o ambiente, como fonte de informações ambíguas e *locus* da interação proativa dos dirigentes organizacionais, influencia suas ações estratégicas, bem como suas estratégias de internacionalização, considerando-se a internacionalização como todo tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos por uma organização, por intermédio da configuração internacional de sua atividade produtiva, do desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, da comercialização de seus produtos ou serviços em outros países (De Paula, 1999).

Dessa forma, e, considerando que as estratégias de internacionalização visam integrar, globalmente, os diferentes e dispersos elementos da cadeia produtiva, visando ao fortalecimento da posição comercial, a obtenção de sinergias e a normalização de processos; confrontadas, paralelamente, com distintos contextos culturais e institucionais nos ambientes em que se encontram a concorrer (Lemaire, 1997). Resta evidente que as estratégias de internacionalização adotadas pelas organizações refletem um produto da sociedade internacional, onde o ambiente econômico internacional apresenta demandas que as organizações, tão pouco os Estados, por si próprias não podem satisfazer (Luzarraga, 2004). Por conseguinte, os processos e estratégias de internacionalização são essenciais para a análise das estruturas e dinâmicas organizacionais em sua dimensão internacional.

Nesse sentido, crítica é a aplicabilidade da teoria organizacional às estratégias de internacionalização das organizações, pois estas operam em dimensões geográficas espaciais que necessitam de reconstrução teórica e política para abarcar as diversas pressões institucionais, locais e globais. Assim, a internacionalização pode ser explicada teórica, analítica e politicamente por meio das especificidades da integração local e regional e suas heterogeneidades estruturais (produtivas, sociais, regionais, políticas e culturais), procurando apreender suas determinações, seu papel e suas potencialidades na implementação das estratégias de internacionalização organizacionais.

Por sua vez, no Brasil existe um grande potencial latente de comércio e investimento. Para dinamizar este potencial é necessário que as estratégias de internacionalização das organizações brasileiras sejam acompanhadas de um conjunto de políticas públicas orientadas para melhorar a competitividade internacional, com base na inovação e na incorporação da tecnologia e do conhecimento nas atividades produtivas e de exportação. Nesse sentido, a compreensão dos processos de internacionalização na formulação estratégica organizacional é essencial.

De outra parte, a atual dinâmica da economia mundial se caracteriza pelo aparecimento de novas correntes comerciais e financeiras vinculadas à participação em processos de integração regionais, em um contexto global de consolidação de mercados regionais unificados (Almeida, 2002). Nesse contexto, urge que as organizações partícipes destes processos desenvolvam visões estratégicas

compartilhadas a fim de levar a cabo uma série de iniciativas comuns nos âmbitos do comércio, dos investimentos e da tecnologia, sendo fundamental para a determinação das decisões de investimentos no exterior pelas empresas multinacionais.

Assim, a principal decisão de investimento concentra-se na escolha da estratégia de ingresso em um novo mercado (país), tipicamente, dividida entre aquisição e *greenfield investment*, aquela caracterizada pela incorporação onerosa de uma planta industrial, já existente e, possivelmente, em funcionamento, no país no qual se deseja ingressar; e, esta caracterizada pela construção de uma nova planta industrial no país onde se pretenda penetrar (Xu; Shenkar, 2002).

A escolha da estratégia de ingresso pode vislumbrar diferentes aspectos relativos ao novo mercado (país), mas tendem a recair sobre aspectos relacionados à oferta e ao feitiço da mão de obra, a qualidade do processo produtivo, aos aspectos logísticos, aos recursos naturais existentes, ao impacto na imagem institucional da empresa multinacional, aos aspectos legais e à superação das barreiras comerciais governamentais, explícitas ou não (Kim; Hwang, 1992).

O sucesso da estratégia de ingresso adotada mensura-se, ordinariamente, por intermédio da avaliação dos resultados alcançados, dentro de um período temporal determinado, e, do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, comumente, aumento da rentabilidade, expansão do mercado, incremento da produtividade, novas linhas de produto, aumento da disponibilidade financeira, melhorias nas instalações físicas, progressos em pesquisa e desenvolvimento, evolução das estruturas e atividades organizacionais, capacitação dos recursos humanos, avanços nos serviços prestados aos consumidores e desenvolvimento da responsabilidade social (Steiner, 1979).

Esses movimentos estratégicos agregam e exigem novas abordagens ou padrões para formulações estratégicas, em comparação com os modelos tradicionais. As organizações multinacionais apresentam uma grande divergência das práticas tradicionais, uma vez que organizações de diferentes nações participam e contribuem para mudanças na condução dos negócios. Assim, surgem diferentes arquétipos ou modelos de gestão empresarial.

Os arquétipos de empresas multinacionais variam muito em termos de estilo administrativo, atuação, coordenação, configuração e estruturas. A taxonomia dos estilos administrativos, baseada em Perlmutter (1969), compreende o estilo geocêntrico de administrar, com uma orientação mundial; o estilo policêntrico de administrar, orientado à satisfação das necessidades locais nos países receptores das subsidiárias; e, o estilo etnocêntrico de administrar, orientado a satisfazer, primordialmente, os interesses locais do país da empresa controladora. Quanto à atuação das empresas multinacionais, Kindleberger (1984) traça uma distinção entre empresas nacionais com operações internacionais, empresas multinacionais e empresas internacionais, baseado em diferentes características funcionais e atitudinais. A configuração e a coordenação existentes na cadeia de valor das empresas multinacionais permitiram a Porter (1986) agrupá-las em empresas globais, globais complexas e multidomésticas. Finalmente, Bartlett e Ghoshal (1989) e Ghoshal e Bartlett (1990) propuseram distinções entre as diferentes formas organizacionais das empresas multinacionais, quanto à sua estrutura interorganizacional e quanto à sua estrutura organizacional. Naquela surgem estruturas globais, com um controle intenso e estrutura centralizada; estruturas multinacionais, organizadas sob a forma de federações descentralizadas; e, estruturas transnacionais, com estruturas que permitem reter a flexibilidade local, atingindo, simultaneamente, a integração global. Nesta, despontam estruturas organizacionais globais, com formato centralizado; estruturas transnacionais, com talhe reticular; e estruturas multidomésticas, com configuração descentralizada.

Seguindo os arquétipos anteriormente apresentados e baseando-se em Harzing (2000), pode-se definir uma tipologia básica quanto às estratégias organizacionais das empresas multinacionais: multidoméstica, global e transnacional.

Cinco critérios centrais norteiam a proposta tipológica. O primeiro critério é o *design* organizacional – concepção e desenho do sistema organizacional –, que engloba os conceitos de descentralização, estrutura de rede, fluxo intersubsidiárias e fluxo controladora-subsidiária. O segundo critério é a interdependência, que abarca os conceitos de dependência total, dependência da controladora e dependência das subsidiárias. A terceira vertente da proposta tipológica é a responsividade local – o grau de responsividade apresentado pelas subsidiárias às diferenças locais das preferências dos consumidores –, que compreende as noções

de produção local, pesquisa e desenvolvimento locais, modificações em produtos e as adaptações necessárias as ações mercadológicas. O nível de controle – os mecanismos utilizados para assegurar que todas as unidades organizacionais sigam os objetivos organizacionais comuns – constitui o quarto critério, que encerra as noções de controle total, controle pessoal centralizado, controle burocrático formalizado, controle de produção e controle de socialização e de rede. O quinto critério compreende o nível e o perfil de expatriação – presença e papel dos indivíduos expatriados nas diferentes unidades organizacionais –, que envolve a extensão da presença expatriadora e os controles direto e indireto da expatriação.

Existem outros fatores, além dos econômicos, que moldam as decisões das organizações em relação à internacionalização. Esses fatores são de natureza diversa, estando relacionados com o ambiente externo da organização, as características da organização e as atitudes psicológicas dos seus administradores (Johanson; Vahlne, 1977).

Uma hipótese-chave desses modelos é que a internacionalização é um processo gradual, que implica um envolvimento crescente com os mercados externos e que pode tomar, primeiro, a forma de exportação via agentes, depois passar a exportação via subsidiárias e, finalmente, chegar à fabricação local no mercado externo. As distintas fases pelas quais passa o relacionamento com o mercado externo indicam um crescente comprometimento de recursos da organização com aquele mercado. As formas organizacionais desse maior envolvimento podem se dar através da formação de *joint-ventures*, licenciamento, ou subsidiárias, tanto para o atendimento comercial como para a produção fabril (Johanson; Vahlne, 1977).

Para Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização é gradual porque existem diferenças culturais e distância psíquica entre o exportador, por um lado, e o mercado a ser conquistado, por outro. Essas diferenças ou distâncias geram incertezas sobre os resultados das transações e só podem ser diminuídas pelo conhecimento da outra cultura. O processo de conhecimento do mercado externo é gradual e, principalmente, empírico. A organização deve aprender a outra cultura pela experiência no próprio mercado. Na medida em que ela vai conhecendo o mercado externo, entendendo as características da outra

cultura, diminuem as incertezas iniciais e, dessa maneira, pode ser aumentado o comprometimento de recursos nesse mercado.

Desta forma, o processo de internacionalização tem duas características básicas: conhecimento do mercado e comprometimento de recursos. Para avançar nesse processo, a organização deve se envolver em atividades comerciais (que lhe permitem conhecer) e tomar decisões de comprometimento de recursos. Os escritórios comerciais, as subsidiárias comerciais e fabris indicam uma sequência de maior comprometimento de recursos, como resultado do maior conhecimento (Johanson, Vahlne, 2006).

Na mesma linha, Cavusgil (1980) considera que o padrão gradual de internacionalização decorre das maiores incertezas, dos custos de informação mais elevados e da falta de conhecimento empírico em atividades de *marketing* no exterior, especialmente para empresas médias e pequenas. A exportação teria as características de uma inovação para a organização, pois há, nessa atividade, tal como em pesquisa e desenvolvimento, uma grande incerteza, que só pode ser reduzida gradualmente através do conhecimento, fruto da própria experiência exportadora. Na medida em que a firma reduz a incerteza com a experiência e o conhecimento adquirido na atividade, pode comprometer mais recursos.

Uma das principais críticas a este modelo é o fato de ser muito determinista, não reconhecendo que a organização pode manter-se em um determinado estágio e não evoluir, assim como pode fazer uma escolha estratégica diferente quanto aos modos de entrada e expansão no mercado internacional. Em uma crítica à consistência teórica desses modelos, Andersen (1993) considerou esses modelos como conceituais e metodologicamente insuficientes, pois os modelos comportamentalistas não explicam suficientemente por que as organizações podem não evoluir da maneira prevista e quais seriam as restrições e as dificuldades para avançar na trajetória esperada de internacionalização.

Para explicar essa indeterminação, tais modelos argumentam que não existe um tempo padrão entre o início da exportação e o investimento no exterior. A falta de investimento (ou comprometimento de recursos) de muitas firmas pode refletir simplesmente a continuação das incertezas sobre o mercado, ou a não redução da distância psíquica e cultural.

Mas as decisões de investimento no exterior parecem estar também relacionadas com as características dos ativos e do produto da firma. As teorias da internacionalização que enfatizam esses fatores, assim como os custos de transação e imperfeições nos mercados, podem ajudar a entender a não evolução das firmas para a fase de investimento no exterior.

A teoria eclética da internacionalização da firma foi desenvolvida por Dunning (1980) e procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. Essa abordagem entende que determinadas falhas de mercado (custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos) levariam uma empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento ou exportação, como modo de entrada em um mercado externo e quando dispusesse de vantagens diferenciais com relação a outras empresas e desejasse proteger tais vantagens utilizando-se de sua própria estrutura. Para entender a decisão de produção internacional, deve-se adicionar o condicionamento criado por algumas variáveis estruturais e conjunturais, tais como características do país e da indústria, assim como variáveis operacionais e estratégicas específicas da organização.

Para Dunning (1980), uma empresa pode contar com três tipos de vantagens diferenciais: as de **localização**, que são as oferecidas por um país ou uma região determinados; as de **propriedade**, ou de capacidades próprias desenvolvidas pela organização, que são as que lhe permitem se posicionar relativamente melhor no mercado estrangeiro quando comparada com os produtores locais ou outros produtores estrangeiros; e as de **internalização**, que indicam que, se os custos de incorporação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a empresa investirá na produção nesse mercado.

Os aspectos envolvidos nos custos de transação são relativos a variáveis do ambiente (incerteza e complexidade) e do comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo). A racionalidade limitada pode implicar dificuldade de comunicação entre as partes em uma transação, particularmente se esta ocorresse entre culturas distintas. O oportunismo pode surgir quando o controle sobre o contrato é imperfeito, logo, a organização pode preferir internalizar para evitar o oportunismo (Dunning, 1980).

As vantagens de propriedade de uma firma podem ser de natureza estrutural, derivada da posse de ativos intangíveis (patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de *management*, habilidade para a diferenciação de produtos), e, ou, de natureza transacional, derivada da capacidade de hierarquia, decorrente do *common governance* de atividades diversas que resultam da própria característica multinacional da empresa (Dunning, 2000).

A exploração dessas vantagens de propriedade em terceiros mercados pode ser feita de diversas maneiras. Uma opção é a exportação dos bens e serviços que produz desde seu país de origem. Uma segunda opção é conceder licenças de produção desses bens a outras firmas instaladas nos terceiros mercados. Uma terceira opção é internalizar essas vantagens de propriedade, instalando plantas próprias em outros mercados. A escolha depende de uma análise de custos e benefícios entre as distintas alternativas, que são afetadas por um conjunto de fatores, tais como: forma de concorrência no setor, grau de imperfeição da informação disponível no país de destino, nível de proteção e *enforcement* dos direitos de propriedade, características do país emissor e receptor do investimento e variedade e tipo de produtos que a firma pretenda produzir no mercado externo (Dunning, 2000).

Dado um determinado contexto legal e econômico, a decisão de produzir no exterior, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, alguns dos quais, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de *management*, ou de comercialização da firma, são o conhecimento implícito, que a firma pode usar, mas não vender nem licenciar (Dunning, 2000). Esses tipos de ativos intangíveis estimulam o investimento na produção internacional da organização.

Os motivos para que a firma deseje internalizar um mercado de insumos ou de produtos – ou seja, que deseje produzir em lugar de comprar ou vender – podem ser: a) o risco e a incerteza; b) a obtenção de economias de escala; c) os decorrentes do fato de uma transação de bens ou serviços poder produzir, para obter economias de escala ou para reduzir custos de transação e coordenação, resultantes da incerteza e da existência de externalidades (Dunning, 2000).

Da mesma forma que os ativos intangíveis, resultantes do conhecimento implícito, a existência de vantagens de localização também favoreceria a produção local ao invés da exportação ou do licenciamento. Algumas das vantagens de localização são: abundância de recursos naturais (importam, nesse caso, a magnitude, o custo e a qualidade dos recursos) e humanos, *know-how* tecnológico, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial e esquema de política econômica (Dunning, 2000).

Como uma maneira de ordenar as inúmeras alternativas que podem surgir das diferentes combinações das vantagens de propriedade, internalização e localização, Dunning (1988) classifica as estratégias de investimento estrangeiro em quatro grandes tipos, de acordo com o seu objetivo principal: **baseado em recursos; baseado em mercado; especialização em racionalização (eficiência); e, comércio e distribuição (importação e exportação).**

A estratégia de investimento baseada em **comércio e distribuição (importação e exportação)** trata-se de um investimento fundamentalmente comercial, cujo objetivo é, com relação à exportação, colocar melhor os produtos no mercado de destino. As vantagens de propriedade necessárias para esse tipo de investimento não são muito sofisticadas: acesso aos mercados e disponibilidade de produtos a distribuir. A vantagem de internalização está em evitar a *misrepresentation* do agente comercial (oportunismo do agente e proteção da qualidade do produto final) e garantir um fluxo adequado de vendas (controlar diretamente as cadeias de distribuição). Esse tipo de investimento é feito perto do mercado consumidor e onde for mais conveniente para realizar os serviços de pós-venda do produto. O tipo de produto que requer esse tipo de investimento é aquele que, por suas características, necessita manter contato com os consumidores finais ou, sua oferta no mercado de destino é dependente de serviços adicionais.

Por sua vez, a estratégia de investimento **baseado em mercado** é um investimento produtivo realizado com o objetivo de explorar o mercado doméstico do país receptor do investimento. Os requerimentos de vantagens de propriedade são bem maiores do que no caso da estratégia de investimento baseada em **comércio e distribuição (importação e exportação)**. A empresa precisaria contar com capital, tecnologia, habilidades organizacionais e administrativas, marca diferenciada no mercado e clientela cativa. É possível para uma organização

diferenciar sua marca e obter uma clientela cativa no processo de vender via exportações, mas para produzir no mercado de destino precisa de vantagens proprietárias adicionais, para compensar os custos adicionais da internalização, cujas vantagens seriam as usuais: redução de custos de transação, proteção dos direitos de propriedade e manutenção da qualidade do produto. As vantagens de localização estão relacionadas com os custos de transação, proteção dos direitos de propriedade e manutenção da qualidade do produto. As vantagens de localização estão relacionadas com os custos de produção no mercado de destino (materiais e trabalhistas), as características dos mercados (do país emissor e receptor), as políticas governamentais e os custos de transportes.

A estratégia de investimento **baseado em recursos** é um investimento produtivo realizado com o objetivo de explorar os recursos naturais do país receptor do investimento. Os requerimentos de vantagens de propriedade são menores do que no caso da estratégia de investimento baseada em **baseado em mercado**. A empresa precisaria contar com capital, tecnologia, acesso a mercados e ativos complementares. Quanto à internalização, as vantagens são: a estabilidade da oferta a preços certos, o controle dos mercados e o domínio da tecnologia. As vantagens de localização estão relacionadas com a posse de recursos naturais, a existência de infra-estrutura adequada e a presença de mão-de-obra não qualificada e abundante.

A estratégia de investimento **especialização em racionalização (eficiência)** é um investimento produtivo realizado com o objetivo de explorar tanto os recursos naturais como o mercado doméstico do país receptor do investimento. Os requerimentos de vantagens de propriedade são maiores do que no caso das estratégias de investimento **baseado em mercado** ou **baseado em recursos**. A empresa precisaria contar com capital, tecnologia, habilidades organizacionais e administrativas, marca diferenciada no mercado e clientela cativa, além de economias de escopo e de diversificação geográfica. Quanto à internalização, as vantagens são: os menores custos de transação, a proteção dos direitos de propriedade, a manutenção da qualidade do produto, ganho de economias de *common governance* e ganhos de economias de integração vertical. As vantagens de localização estão relacionadas com as economias de especialização do produto

e concentração, aliadas aos baixos custos trabalhistas e aos incentivos para a produção local.

A estratégia de investimento **baseado em mercado** – e, em menor medida, a estratégia de investimento **comércio e distribuição (importação e exportação)** – permite não só o acesso a um mercado determinado, mas também facilita a expansão das vendas, pois permite: a) adaptar produtos aos gostos locais; b) melhorar as relações com os usuários que precisam de bens adaptados a necessidades específicas; c) projetar uma imagem de “corporação local”. Em indústrias nas quais os gostos e modas mudam rápida e sistematicamente, as estratégias de investimento **especialização em racionalização (eficiência)** ou **baseado em mercado** podem permitir a atualização da organização em relação às tendências do mercado, o que também pode melhorar as capacidades de desenho e atualização da firma.

Assim, uma organização vai continuar o seu processo de internacionalização – passando a produzir no mercado de destino – se possuir vantagens proprietárias que torne necessário ou vantajoso internalizar mercados. Podemos esperar, então, que em indústrias nas quais os ativos proprietários intangíveis sejam importantes haverá possibilidade de encontrar um número importante de empresas multinacionais. Igualmente, países com infraestrutura e desenvolvimento tecnológico que propiciem a criação de vantagens de propriedade tenderão a ter um número maior de empresas com investimentos produtivos no exterior. Por outro lado, firmas sem vantagens proprietárias muito sofisticadas não terão incentivos para internalizar mercados e localizar a produção em outros mercados e, assim, deterão seu processo de internacionalização na etapa exportadora ou, no máximo, realizarão alguns investimentos no exterior para comercializar o produto feito no mercado doméstico.

METODOLOGIA

O delineamento de pesquisa que caracterizou esta análise foi o estudo de caso múltiplo. No entender de Yin (2001), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e, sobretudo, quando

se utilizam múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, Gil (1994) ressalta que o estudo de caso permite uma profunda e exaustiva análise de um objeto de estudo, singular ou de pequena pluralidade. A idéia fundamental deste delineamento de pesquisa repousa no fato de que a análise de uma unidade de um determinado universo possibilita a compreensão da generalidade, ou, ao menos, o estabelecimento de uma base para investigações posteriores, mais sistemáticas e precisas (Richardson, 1999).

Adotou-se a perspectiva de análise seccional com perspectiva longitudinal, tendo em vista que as categorias analíticas foram investigadas ao longo do período compreendido entre 2005 e 2010. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações objeto deste estudo. A abordagem metodológica utilizada foi, predominantemente, descritivo-analítica. Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental. Estratégia de pesquisa usual em estudos de caso, como sugere Yin (2001).

Os dados secundários referentes à internacionalização, às estratégias de internacionalização e aos contextos nacionais e internacionais foram coletados em jornais e revistas, periódicos especializados e em pesquisas acadêmicas anteriormente realizadas. A partir da análise dos dados coletados, foi possível a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com componentes do setor metalomecânico do COREDE Norte, responsáveis pelas decisões, atuais e passadas, do nível estratégico das organizações em estudo nas áreas de atuação previamente solicitadas pelos pesquisadores. As entrevistas semiestruturadas buscaram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados. Na realização das entrevistas utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, que orientou a coleta de informações. Dessa forma, os dados primários foram utilizados para confirmar e complementar os dados obtidos por meio das fontes secundárias.

Nesta pesquisa, os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados, predominantemente, de forma qualitativa, já que a técnica de análise utilizada foi a análise documental, com posterior análise de conteúdo, em uma abordagem convencional, e de análise de discurso.

A vantagem da análise de conteúdo qualitativa em sua abordagem convencional é a produção de informação direta dos participantes do estudo sem a imposição de categorias ou perspectivas teóricas preconcebidas (Thompson, 1996; Hsieh; Shannon, 2005). E, para Faria (2009), a análise do discurso empresarial, no plano do enunciado e da enunciação, materializa linguisticamente sua historicidade, produzindo sentido e significação, permitindo a produção de conhecimentos em estudos organizacionais. Assim, explorar as publicações e documentos do setor metalomecânico do COREDE Norte permitiu a aplicação dos estudos linguísticos, tanto discursivos quanto de conteúdo, para a produção de conhecimentos acerca da organização. Pois, como destacam Heracleous e Hendry (2000), as publicações e os documentos organizacionais não apenas informam como documentam as posturas organizacionais, espelhando suas relações intra e interorganizacionais.

Por sua vez, os dados obtidos de fontes primárias foram tratados, predominantemente, de forma descritivo-analítica, com análise de conteúdo e análise de discurso das entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico da organização em estudo. Não obstante suas particularidades, o reconhecimento de que a linguagem é um elemento construtivo da realidade social e organizacional, como salienta Cornelsen (2009), permite sua utilização na percepção de fenômenos particulares das organizações e, conseqüentemente, sua análise e interpretação crítica (Rosa, Paço-Cunha; Morais, 2009). Desse modo, se pode compreender e apreender suas estruturas e dinâmicas, em profundidade, pelo papel central da linguagem como meio simbólico da construção social da realidade (Berger; Luckmann, 2002), pois, ao constituir essa realidade social e organizacional, leva a efeito as idéias, interpretações e ações dos atores envolvidos (Cornelsen, 2009).

A combinação da análise de conteúdo à análise discursiva se insere como um modelo vigente em pesquisa em Administração (Aguinis *et al.*, 2009) e contribuiu para investigar a interpretação discursiva dos dirigentes organizacionais do setor metalomecânico do COREDE Norte. Em uma perspectiva de conexão entre as análises linguísticas e a Administração, ora colocando esta a serviço daquela, ora tratando aquela e seu ferramental como possibilidade interpretativa desta (Saraiva *et al.*, 2009). No entender de Richardson (1999), tal combinação de técnicas

permite a descrição da complexidade do estudo, a análise da interação entre variáveis e a compreensão e classificação dos processos dinâmicos envolvidos.

Dessa forma, a triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. Os dados assim obtidos garantiram uma visão enriquecida e mais completa acerca do fenômeno estudado, dado o maior grau de convergência, por triangulação, obtido na pesquisa realizada.

Na próxima seção os dados obtidos por meio do roteiro de entrevistas semiestruturado, aplicado no desenvolvimento da pesquisa, serão analisados e discutidos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A crescente discussão do tema internacionalização nas indústrias do setor metalomecânico do COREDE Norte permite vislumbrar mudanças nas organizações analisadas, pois, a inserção da internacionalização como componente de sua formulação estratégica é um indicativo das pressões competitivas que a crescente integração econômica global acarreta. Assim, a internacionalização passa a ser percebida como uma oportunidade de negócios, logo, um fator estratégico adicional às organizações.

Dessa forma, a compreensão destas oportunidades permite a reflexão acerca da economia global e da competitividade internacional, particularmente, das questões que emergiram durante e após a crise de 2008. Dessa forma, a prosperidade econômica do setor metalomecânico do COREDE Norte vincula-se a análise dos mercados, tanto interno, quanto externo, principalmente, naqueles que se configuram como possibilidades de expansão econômica e organizacional.

Por outro lado, há uma grande preocupação com o custo da produção no Brasil, particularmente, com o custo da energia, da mão de obra, da infraestrutura logística deficitária, da carga tributária complexa e pesada, entre outros. Essa preocupação levou algumas organizações do COREDE Norte a vislumbrarem possibilidades produtivas em outros países, especialmente na América Latina, inclusive com o estabelecimento de *joint ventures* para, a princípio, comercialização e distribuição de produtos e serviços.

Nesse sentido, a inovação tecnológica tornou-se uma prioridade para o setor metalmeccânico nos próximos anos, não apenas em produtos e serviços, mas, formas de organização, administração, produção e controle. O desafio de fomentar e implementar estas alterações, cruciais para o setor se tornar competitivo no mercado interno são hercúleas, pois, há uma diversidade muito grande no COREDE Norte, onde a maioria das organizações do setor são micro ou pequenas empresas, porém, parte integrante da cadeia produtiva daquelas que já estão presentes no mercado internacional.

Muitas das ações para avançar na integração da cadeia produtiva são elaboradas pelas organizações do setor metalomeccânica, pertencentes à Rede Metal Mecânica do Alto Uruguai, em associação com as instituições públicas e as instituições de ensino, privadas e públicas. Nesse ponto, destacam-se as iniciativas das instituições de ensino no desenvolvimento de pesquisas e inovações na área metalomeccânica.

A internacionalização das atividades é um processo contínuo e de difícil reversão, que exerce influência complexa sobre as organizações. Diante disso, uma das principais tarefas dos dirigentes do nível estratégico do setor metalomeccânico do COREDE Norte é buscar o equilíbrio entre as pressões conflitantes que se exercem sobre a gestão dos negócios: a necessidade de se obterem resultados no curto e longo prazo e as exigências dos vários públicos com os quais as organizações devem entender-se – dos clientes aos acionistas, dos colaboradores às comunidades.

Posto isso, pode-se constatar que dos dirigentes do nível estratégico do setor metalomeccânico do COREDE Norte é exigido um entendimento do movimento, da dinâmica e das ações produtivas globais advindas dos processos de internacionalização, em um processo contínuo e constante de aprendizado e de acúmulo de experiências na nova realidade emergente do processo de globalização econômica.

A acumulação dos efeitos destes diferentes aspectos, convergindo sobre as condições da evolução estrutural e organizacional da indústria metalomeccânica do COREDE Norte tem implicações imediatas em termos de exigências fortemente acrescidas à gestão organizacional em um processo sustentado e prolongado de

redução de custos, de busca de novos produtos de largo espectro, de criação de novas áreas de prestação de serviços e o robustecimento do binômio capacidade tecnológica e aperfeiçoamento organizacional.

Portanto, apesar destas exigências, o setor metalomecânico do COREDE Norte necessita expandir-se e desenvolver-se em extensão, atentando para a capacidade de articulação inter-regional, o grau e natureza destas vinculações, a densidade econômica de mercados selecionados e para sua capacidade de geração de valor e riqueza. Para tanto, fundamental será a procura, criteriosa e inteligente, de alianças e, ou, parcerias e, ou, fusões e, ou, simplesmente, aquisições transnacionais, para superar as limitações implícitas da dimensão mercado e instituições, procurando possíveis novos mercados por meio de um processo de afirmação internacional em espaços econômicos integrados onde a organização apresenta alguma vantagem competitiva ou comparativa que lhe assegure condições de competitividade.

Esse aprofundamento e alargamento dos tópicos básicos e de seus correspondentes efeitos sobre o processo de internacionalização do setor metalomecânico do COREDE Norte são exigências reiteradas pelos processos internacionalização que impõe a toda e qualquer organização uma dinâmica produtiva intersetorial e inter-regional ativa, que contribui para o desenho e estruturação das fronteiras organizacionais. Conseqüentemente, surge a correspondente exigência, em termos de implementação e implantação, de estratégias organizacionais de internacionalização adequadas.

Por outro lado, não há uma estratégia de internacionalização mais importante ou muito menos uma única quando se atenta para a escala internacional, pois, a análise das realidades e a intervenção das estruturas político-econômicas em países complexos, diversificados e desiguais necessitam de abordagem em múltipla perspectiva estratégica. Como estas circunstâncias, mecanismos e processos são exógenos à qualquer organização, resultantes de alterações relevantes em outros sistemas, geralmente, mais vastos e que constituem componentes ou fatores do enquadramento daquele, atentar para as distinções conjunturais ou estruturais proporcionadas pelos processos de internacionalização permitiria identificar as dimensões estratégicas a serem analisadas.

Desse modo, a internacionalização, introduz novos componentes no cenário de negócios do setor metalomecânico do COREDE Norte, particularmente, pela inserção de certos desafios estratégicos, resgatando as determinações estruturais da dimensão espacial do processo de internacionalização. Dessa forma, é imperativa a reestruturação do quadro tradicional das relações as organizações do setor metalomecânico para superar as pressões da globalização dos mercados.

Ante o exposto, percebe-se que da análise das grandes transformações da economia internacional surge um novo espaço estratégico para as organizações do setor metalomecânico do COREDE Norte, a estratégia de expansão internacional, utilizando-a em suas políticas e projetos organizacionais futuros, procurando estabelecer densas estruturas produtivas e complexas dando legitimidade e coordenação à uma diversidade produtiva internacional, por meio da construção e desconstrução de consensos e arranjos organizacionais em escala mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante o exposto, analisar a influência das estratégias de internacionalização no desempenho organizacional do setor Metalomecânico do COREDE Norte, foi o principal objetivo desta investigação; para tanto, foi necessário usar múltiplas fontes de evidências, para buscar a caracterização mais completa das conclusões obtidas.

Posto isso, o andamento da análise procurou situar o debate no campo dos negócios internacionais, particularmente, das estratégias de internacionalização adotadas nas organizações do setor metalomecânico do COREDE Norte. Dessa forma, têm-se como principais contribuições desse artigo: a) a compreensão que as estratégias de internacionalização são decisivas para elucidar a dimensão geoestratégica no processo de internacionalização e seus reflexos no desempenho organizacional da cadeia metalomecânica analisada; b) verificou a influência dos fatores contingenciais à da cadeia pesquisada em seus processos de internacionalização, especialmente, as composições político- econômicas regionais em sua estruturação produtiva.

Não obstante, as conclusões desta análise são válidas, exclusivamente, para o ambiente pesquisado – o setor metalomecânico do COREDE Norte – apesar

destes resultados poderem servir como referencial para outra realidade que apresente configurações organizacionais similares.

A partir das ilações precedentes e visando a maior desenvolvimento na área e tema do presente artigo, propõe-se a condução de outras pesquisas, pois, o presente artigo não pretende e nem poderia ser definitivo sobre o tema. Assim, algumas lacunas permanecem abertas e há muitas oportunidades de estudos, tais como: a) estabelecer as variáveis presentes no processo de formulação das estratégias de internacionalização por parte das organizações do setor metalomecânico; b) elaborar outras pesquisas que visem confirmar e aperfeiçoar as discussões aqui propostas, sobretudo na discriminação dos diferentes elementos que compõem o contexto estratégico da internacionalização e suas influências sobre a organização, e de preferência com organizações que apresentem outras características do que as aqui estudadas; c) estabelecer uma relação entre as principais inter-relações entre o processo de formulação estratégica e as estratégias de internacionalização, de forma a, futuramente, se poder formular uma teoria mais normativa, que pudesse servir de guia para a elaboração destas estratégias a partir da análise do contexto geral do setor metalomecânico.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H., PIERCE, C.A., BOSCO, F.A., & MUSLIN, I.S. First decade of organizational research methods: trends in design, measurement and data-analysis topics. **Organizational Research Methods**, v. 12, n. 1, p. 69 – 112, 2009.

ALMEIDA, P. R. de. **Os primeiros anos do século XXI: o Brasil e as relações internacionais contemporâneas**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 2002.

_____. **Globalizando: ensaios sobre a globalização e a antiglobalização**. Brasília, DF: Edição do Autor, 2009.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of the firm: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

BARTLETT, C. GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution.** Cambridge, UK: Harvard Press, 1989.

BERGER, P.L., & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática.** São Paulo, SP: Atlas, 2007.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CORNELSEN, E.L. Análise do discurso no âmbito dos estudos organizacionais: uma abordagem teórica. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais.** Curitiba, PR: Juruá, 2009.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.N. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999, 1 v.

_____. Organizational portfolio theory: performance-driven organizational change. **Contemporary Economic Policy**, v. 18, n. 4, p. 386 – 396, 2000.

_____. The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities. In: BURTON, R.M.; ERIKSEN, B.; HAKONSSON, D.D.; SNOW, C.C. **Organization design: the evolving state of the art.** New York, NY: Springer, 2006.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-32, 1988.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economics and business theory of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163-190, 2000.

FARIA, A.A.M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba, PR: Juruá, 2009.

GHOSHAL, S. BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, p. 603-625, 1990.

GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

HARZING, A. An empirical test and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 101-120, 2000.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

HERACLEOUS, L., & HENDRY, J. Discourse and the study of organization: towards a structurational perspective. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1251-1286, 2000.

HSIEH, H., SHANNON, S.E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, p. 1277-1288, 2005.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 2, n. 2, p. 165-178, 2006.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KIM, W. HWANG, P. Global strategy and multinationals entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 1, p. 29-52, 1992.

KINDLEBERGER, C. The clash of economics and sociology and politics in the internationalization of business. In: KINDLEBERGER, C. **Multinational excursions**. Cambridge, UK: MIT Press, 1984.

LEMAIRE, J. **Estratégias de internacionalização**. Viseu, PT: Instituto Piaget, 1997.

LUZARRAGA, F. A. A integração europeia perante a sociedade internacional da globalização. In: SANTOS, T. **Globalização e regionalização**. São Paulo, SP: Loyola, 2004.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, fall, p. 11-24, 1987a.

_____. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, fall, p. 25-32, 1987b.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

PAULA, G.M. **Strategies of internationalisation in the steel industry: the case of four mini-mill groups**. Oxford, UK: Oxford, 1999.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 9-18, 1969.

PORTER, M. The changing patterns of international competition. **California Management Review**, v. 28, n. 2, p. 9-38, 1986.

RICHARDSON, J. **Pesquisa Social** – Métodos e Técnicas. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

ROSA, A.R., PAÇO-CUNHA, E.; MORAIS, C.A.T. Análise crítica do discurso como análise crítica das organizações. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba, PR: Juruá, 2009.

SARAIVA, L.A.S.; CARRIERI, A.P.; PIMENTEL, T.D.; RICARDO, P.A.G.S. Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis. In: CARRIERI, A.P. **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba, PR: Juruá, 2009.

STEINER, G. **Strategic planning**. New York, NY: Free Press, 1979.

THOMPSON, I. Competence and critique in technical communication: a qualitative content analysis of journal articles. **Journal of Business and Technical Communication**, v. 10, n. 1, p. 48 – 80, 1996.

XU, D. SHENKAR, O. Institutional distance and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 608-618, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo, SP: Bookman, 2001.

FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR FEMININO NA COMPRA DO PRIMEIRO AUTOMÓVEL

Carla Telles Ferreira Netto

Bacharel em Administração

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Professor e Pesquisador em Administração

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Professor e Pesquisador em Administração

Prof^a. Dr^a. Vânia Gisele Bessi

Professora e Pesquisadora em Administração

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

Professor e Pesquisador em Administração

RESUMO

O comportamento de compra das mulheres vem sofrendo mudanças devido ao crescente poder aquisitivo e maior espaço no mercado de trabalho, alterando seus papéis sociais, as necessidades e desejos, afetando diversos mercados, especialmente o automobilístico. Esse trabalho apresenta uma análise do comportamento do consumidor feminino na compra de automóveis, identificando quais principais fatores influenciadores. A partir de entrevistas com proprietárias de automóveis, observou-se que sentimento de independência, conforto e comodidade são componentes influenciadores na compra. Também observou-se que os critérios importantes levados em consideração na decisão são a opinião de uma segunda pessoa e o atendimento prestado pelo vendedor.

INTRODUÇÃO

Os fatores que motivam o consumidor a se engajar em suas compras são cruciais na determinação de suas escolhas e, portanto, essenciais de serem entendidos pelas organizações que buscam maior efetividade em suas estratégias de marketing.

Levando estes aspectos em conta, as organizações buscam levantar informações sobre os consumidores, com o intuito de entender suas necessidades, bem como o que os motiva por determinada escolha. Para tanto, as empresas realizam pesquisas para identificar o perfil e as necessidades das pessoas, e desta forma direcionar suas ações de marketing, para obter sucesso com suas estratégias.

O presente estudo tem o objetivo de identificar os fatores que motivam o consumidor feminino na compra de automóveis. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório sobre os aspectos que podem influenciar o processo de compra, focando-se na forma como a escolha foi realizada, visando identificar os fatores que motivaram tal processo. Convém mencionar igualmente que a decisão inclui necessidades, desejos, fatores motivacionais que influenciam diretamente e indiretamente na escolha do consumidor, e que por vezes torna difícil entender quais são os reais estímulos que motivam o consumidor na compra.

Desta forma, o problema desta pesquisa é: Quais são os fatores que na percepção do consumidor feminino motivam a compra de automóveis?

São muitos os fatores que podem influenciar o comportamento do consumidor e a decisão de compra das pessoas. O seu passado, presente e o pensamento no futuro se unem na composição do modo de consumo de cada um. Os principais aspectos que influenciam os clientes a comprarem determinado produto serão abordados nesta seção, sendo eles: percepção, motivação, aprendizagem e memória, atitudes, valores, personalidade, cultura, classes sociais, grupos de referência e influências situacionais.

O comportamento ou a ação do consumidor em si é consequência de diversos fatores, como necessidades, crenças, atitudes, percepções, preconceitos, motivações, hábitos, estados de espírito, e alguns mais, (SAMARA e MORCH 2005).

O ato de consumo pode ser explicado de várias maneiras diferentes, pois é influenciado por múltiplos fatores. A percepção, por exemplo, é maneira como se processa as informações advindas do ambiente em que se vive, de acordo com o que se acredita; com as experiências que se teve; ou com tudo o que se aprendeu durante, e até então, (SAMARA, MORSCH, 2005). Solomon (2008) complementa afirmando que a sensação está relacionada com a reação imediata dos receptores sensoriais (olhos, ouvidos, nariz, boca e dedos) a estímulos básicos, como a luz, a cor, o som, os odores e as texturas, é o processo pelo qual as pessoas organizam e interpretam estas sensações.

Para atingir os objetivos do presente estudo, fez uso de pesquisa do tipo exploratória, com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas em profundidade, caracterizando um levantamento em bases primárias, e foram ouvidas consumidoras com experiência na primeira compra de automóveis, na cidade de Novo Hamburgo. Os dados foram tratados através de análise de conteúdo, seguindo os critérios propostos por Bardin (2005).

Além desta introdução, o artigo conta com 5 seções, a saber: (1) Comportamento do Consumidor e suas influências; (2) Consumidora Mulher; (3) Mercado de Automóveis; (4) Metodologia de Pesquisa; (5) Análise dos Resultados e finalmente as considerações finais.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SUAS INFLUÊNCIAS

São muitos os fatores que podem influenciar o comportamento do consumidor e a decisão de compra das pessoas. O seu passado, presente e o pensamento no futuro se unem na composição do modo de consumo de cada um. Os principais aspectos que influenciam os clientes a comprarem determinado produto serão abordados nesta seção, sendo eles: percepção, motivação, aprendizagem e memória, atitudes, valores, personalidade, cultura, classes sociais, grupos de referência e influências situacionais.

O comportamento ou a ação do consumidor em si é consequência de diversos fatores, como necessidades, crenças, atitudes, percepções, preconceitos, motivações, hábitos, estados de espírito, e alguns mais, (SAMARA e MORCH 2005).

O ato de consumo pode ser explicado de várias maneiras diferentes, pois é influenciado por múltiplos fatores. A percepção, por exemplo, é maneira como se processa as informações advindas do ambiente em que se vive, de acordo com o que se acredita; com as experiências que se teve; ou com tudo o que se aprendeu durante, e até então, (SAMARA, MORSCH, 2005). Solomon (2008) complementa afirmando que a sensação está relacionada com a reação imediata dos receptores sensoriais (olhos, ouvidos, nariz, boca e dedos) a estímulos básicos, como a luz, a cor, o som, os odores e as texturas, é o processo pelo qual as pessoas organizam e interpretam estas sensações.

O processo de percepção é dividido em três estágios: exposição, atenção e compreensão. Ao passar por eles as pessoas conseguem captar algum significado. Por isso a maioria dos estímulos não são, sequer, notados (MOWEN, MINOR, 2003). O estágio de exposição é o início do processamento da informação, onde os órgãos sensoriais são ativados, e selecionam o que interessa ou não passando para outros estágios. O próximo estágio é o da atenção em que a informação já é processada de maneira consciente. O terceiro estágio é o da compreensão em que as pessoas entendem as mensagens transmitidas de acordo com suas crenças, lembranças, e encontram um significado próprio para elas.

Schiffman e Kanuk (2000) afirmam que entre estes estágios os indivíduos ignoram, sem perceber, estímulos que podem ameaçá-los, caracterizando a defesa perceptiva. Ou ainda podem deixar a mente divagar para longe para se proteger destas informações, formando um bloqueio perceptivo. A percepção influi diretamente na sua decisão de compra, pois a partir dos estímulo transmitidos aos sistemas sensoriais, avaliando os benefícios e ameaças das informações e determinam o que querem para si (SAMARA, MORSCH, 2005).

Mowen e Minor (2003) apontam algumas teorias gerais a respeito de motivação, que vão além da hierarquia de necessidades de Maslow, ou da lista de necessidades humanas de Murray. Entre as teorias citadas estão: a Teoria das necessidades de McClelland; do condicionamento clássico; do condicionamento operante, da aprendizagem vicária.

Um dos modelos que explicam como as pessoas se comportam no momento da compra é o proposto por Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), que aponta

que o processo de decisão feito pelo consumidor acontece em várias etapas, partindo do reconhecimento de uma necessidade e indo até a avaliação após a compra. Neste sentido, os indivíduos desenvolvem sua autoimagem e estilo de vida, fundamentados nas influências externas, tais como os fatores sociológicos e demográficos (cultura, subcultura, status social, grupos de referência, família e atividades de marketing) e nos fatores psicológicos e físicos (percepção, aprendizado, memória, personalidade, emoções e atitudes). A autoimagem e o estilo de vida trazem à tona necessidades e modelam os desejos que exigem decisões para sua satisfação, mediante experiências de compra em que o consumidor é envolvido (SAMARA; MORSCH, 2005). Convém ainda salientar que tanto fatores internos como externos exercem influências na tomada de decisão, sendo retroalimentadas pelas percepções da experiência de compra como um todo.

FATORES QUE INFLUENCIAM NA TOMADA DE DECISÃO

Os consumidores constantemente sofrem uma série de influências tanto internas quanto externas, que afetam as suas escolhas de compra. Solomon (2008) aponta que estas influencias podem ser compreendidas tanto pela ótica individual do consumidor, tanto pela ótica do seu comportamento, em um nível mais macro.

Estes fatores que interferem no processo de tomada de decisão podem ser classificados em três grandes grupos, a saber: (1) Fatores Sociais; (2) Fatores Pessoais e (3) Fatores Psicológicos. Kotler e Keller (2006) afirmam que alguns desses fatores podem exercer maior poder de influencia, dependendo do tipo e situação de compra (KOTLER e KELLER, 2006).

Já Hawkins; Mothersbaugh; Best (2007), classificam estes fatores como Internos e Externos. Os autores apontam que entre os primeiros destacam-se a cultura, a subcultura, os fatores demográficos, o status social, os grupos de referência, a família e as atividades de marketing. Os segundos, por sua vez, englobam a percepção, o aprendizado, a memória, as razões, a personalidade, as emoções e as atitudes.

Dentre os fatores externos, um dos que mais exerce influencia no consumo de bens e serviços é a cultura. Ela se subdivide em subculturas, que também

são determinantes no comportamento de compra dos indivíduos. Hawkins; Mothersbaugh; Best (2007).

Portanto, cabe aos profissionais de marketing entender o papel exercido por cada um desses aspectos no consumidor, a fim de compreendê-lo de maneira mais clara (KOTLER e KELLER, 2006).

Corroborando esta ideia, Churchill e Peter (2000), apontam que cada pessoa tem seu comportamento de compra afetado por grupos, tais como, grupos de cultura, subcultura e classe social, salientado que eles podem ter influência direta ou indireta sobre atividades específicas. Esta influência acaba por moldar valores e atitudes que alteram as decisões de compra.

Além da cultura e da subcultura, aspectos que caracterizam o meio no qual o indivíduo se insere, a classe social, status social (Churchill e Peter, 2000), grupos de referência (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000), família (KOTLER e KELLER, 2006) e fatores demográficos (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007).

Um dos principais fatores internos, que vão moldar a percepção do indivíduo em relação às ofertas disponíveis no mercado, é o fator psicológico, o comportamento do consumidor do início ao fim do processo de compra. Segundo Gade (1980, p. 11): “o comportamento humano é resultado de várias forças, cujo somatório tem sido chamado de campo psicológico”. Outros aspectos importantes são a motivação, a percepção, aprendizagem e crenças e atitudes, de acordo com Schiffmann e Kanuk (2000).

Os fatores internos e externos que interferem no comportamento do consumidor terão impacto na sua autoimagem e no seu estilo de vida. Tais fatores farão com que as necessidades e desejos despertem e façam com que o consumidor engaje-se no processo de tomada de decisão de compra (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

A CONSUMIDORA MULHER

Para melhor entender a consumidora mulher é importante relatar seu processo histórico em suas funções na família, no mercado de trabalhos e no seu comportamento de compra.

Até a primeira Guerra Mundial, em 1914, a função da mulher era exclusivamente cuidar dos afazeres do lar, cuidando da casa, filho e marido, que ficava responsável pela renda e pela administração do dinheiro. Porém com o desenrolar da Guerra, os homens foram servir o exército, assim, as mulheres foram recrutadas para serviços industriais, onde eram consideradas mão-de-obra dócil.

Por todo o ocidente, o emprego das mulheres foi estimulado pela ampla erosão da base industrial e pela tendência na direção das tecnologias da informação e dos serviços. A redução nas taxas de nascimento do pós-guerra e a conseqüente falta de mão-de-obra especializada resulta no fato de as mulheres serem realmente bem vindas à força de trabalho, como burras-de-carga descartáveis, sem sindicatos, com baixos salários e restritos a um gueto de funções “femininas” (WOLF, 1992, p.33).

Nos Estados Unidos, foi elaborado no período entre as duas Guerras, uma nova imagem da mulher do interior, marcada pelo espírito consumista, pela emancipação em relação aos costumes tradicionais. O aspirador, a máquina de lavar, o fogão a gás, o refrigerador, a comida em conserva, são saudados pela publicidade como instrumentos libertadores da mulher (LIPOVETSKY, 2000).

Com o final da Guerra, em 1918, e o retorno de muitos homens para seus países de origem, as empresas acreditavam que as mulheres voltariam para dentro de casa, e os homens iriam voltar ao mercado de trabalho, porém, isso não aconteceu. As mulheres acostumaram a trabalhar fora e serem reconhecidas por suas habilidades e não apenas pelo trabalho do lar. E foi a partir de então, que a mulher começou a ocupar parte do mercado de trabalho (WOLF, 1992).

A partir das evidências do aumento do poder econômico da mulher, que vem aumentando através das transformações oriundas da sua emancipação, mudanças importantes na sociedade foram percebidas (LIPOVETSKY, 2000). Estas mudanças igualmente são notadas na forma que a mulher se posiciona enquanto consumidora.

É evidente, então que com a emancipação da mulher devida principalmente pelo incremento de seu poder econômico, seu papel na sociedade vem se modificando assim como a sua influência nas decisões de compra. As mulheres,

por volta dos anos 50, representavam uma parcela pequena na economia. Com o passar dos anos, a fatia de mercado feminina tem se configurado em um mercado atrativo e altamente rentável (LIPOVETSKY, 2000).

A pesquisa Mulheres do Brasil: comportamento de consumo, realizada em 2007, com mais de duas mil mulheres, de 25 a 35 anos, nas principais capitais do Brasil. Segundo esta pesquisa, 76% das mulheres trabalham fora, 73% são responsáveis por parte do orçamento familiar, 71% são independente financeiramente.

A mulher brasileira parece ser uma mistura de praticidade, modernidade, e conservadorismo. Ela também se mostra tecnológica, envolvida com o trabalho, responsabilidades, prazeres, rotinas... Ela já pensa mais em si, mas sem esquecer de todo o resto... Ela tem voz ativa, comando, independência, ela banca, tem opinião... A mulher Amélia parece estar em extinção, mas a executiva focada só no seu trabalho também já abriu outros espaços na sua agenda. A mulher de agora parece ser mais equilibrada, equilibrista, sempre se equilibrando entre o que quer, o que pode, o que deve, o que é preciso, o que é esperado... Esse é o dom da mulher, ser uma em várias e ser várias em uma (MULHERES DO BRASIL, 2009).

Deve-se considerar, assim, que frente às alterações no comportamento de compra feminino, as ferramentas de marketing das ofertas voltadas a este tipo de público precisaram ser repensadas, estando mais direcionadas aos seus hábitos e preferências. Nesse sentido, leva-se em conta que a mulher está bem mais exigente, em constante evolução, conquistando seu espaço no mercado de trabalho, na família, na sociedade (POPCORN; MARIGOLD, 2000).

As características femininas são difíceis de entender, dada a complexidade deste público, como apontam Popcorn e Marigold (2000). Segundo as autoras, conhecer a mulher como público-alvo é uma tarefa árdua, pois não basta somente coletar informações demográficas, sendo necessário ter igualmente conhecimento de aspectos psicológicos e comportamentais, a fim de alcançar as informações que as mulheres nunca dizem. Popcorn e Marigold, ainda mencionam: “as mulheres nunca lhe dirão o que querem” (2000, p.102).

Assim, a mulher volta-se para a escolha de produtos que anteriormente eram tipicamente escolhidos pelo homem. Com sua atuação mais expressiva na economia, estas consumidoras adquirem produtos com custo mais elevados, como o caso de automóveis. Popcorn e Marigold (2000) afirmam que venda de automóveis não é mais focada para o público masculino. As mulheres compram 50% dos carros e influenciam em 80% das vendas (POPCORN; MARIGOLD, 2000).

A mulher é uma consumidora potencial, pois analisa serviços e produtos o tempo todo, mesmo que, naquele momento não esteja precisando. Isso facilita uma futura decisão de compra, com mais informações em busca da Resposta Perfeita (POPCORN; MARIGOLD, 2000).

Para satisfazer os desejos e as necessidades das consumidoras, as empresas têm estudado o seu comportamento de compra, fazendo pesquisas em relação à percepção da marca e a comunicação, e a partir destes estudos, foram detectadas muitas falhas de comunicação. Na década de 1950, por exemplo, ao retratar a vida das mulheres sobrecarregadas e quase insuportáveis, muitos anunciantes demonstravam simpatia por essa atuação. Porém, um estudo superior revelou que as mulheres consideram suas vidas muito corridas e ocupadas, mas não caóticas ou inadmissíveis (BARLETTA, 2003).

Na visão de Barletta (2003, p.109), “Na verdade, o que realmente acontece é que as mulheres querem tudo o que os homens querem – e mais alguma coisa. A lista delas é mais longa”. Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que os gerentes de marketing sempre deram importância ao consumidor feminino por causa do volume de produtos que consomem, e cada dia que passa o interesse por este público só aumenta, visto o seu crescente poder aquisitivo.

O MERCADO DE AUTOMÓVEIS

Segundo Sampaio et al. (2004) no artigo Um Estudo Comparativo Sobre o Comportamento do Consumidor de Automóveis Novos no Brasil, a concorrência no setor automobilístico é cada vez mais acentuada, principalmente após a abertura que o Collor promoveu no início da década de 1990.

Nas décadas de 70 e 80, o mercado brasileiro possuía apenas quatro marcas de fabricantes nacionais (Volkswagen, General Motors, Ford e Fiat) com pouca variedade de modelo, hoje o mercado de automóveis vem crescendo e tomando força com o passar dos anos.

Segundo Artoni et al. (2010) no artigo *Análise dos Atributos que Influenciam a Compra de Automóveis por Mulheres*, e o relatório divulgado pela ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) em 2009, existiam dezenove montadoras no mercado. As maiores marcas produtoras de automóveis, de janeiro até maio de 2010, eram Volkswagen (382.487 unidades), seguida por Fiat (230.139 unidades), GM/Chevrolet (214.508 unidades) e Ford (100.276 unidades). O total produzido, entre estas marcas citadas e o restante, totalizou 1.446.851 unidades em todo o Brasil.

O setor automobilístico brasileiro pode ser considerado na estrutura oligopólio, Vasconcelos e Garcia (2004, p.79) “o oligopólio é um tipo de estrutura normalmente caracterizada por um pequeno número de empresas que dominam a oferta do mercado. Ele pode ser influenciado como um mercado que há um pequeno número de empresas, como a indústria automobilística, ou então, em que há grande número de empresas, mas poucos dominam o mercado”.

Segundo Sampaio et al. (2004) no artigo um estudo comparativo sobre o comportamento do consumidor de automóveis novos, entre os anos de 1982 a 2004, as classes C, D e E conquistaram com maior facilidade a compra de carros, devido às novas modalidades de crédito, principalmente através de formas de financiamento como o leasing ao crédito pessoal criado e ampliado pelas instituições bancárias que cada vez mais buscam atender às demandas das classes intermediárias e inferiores.

Existem diversos modelos a sua escolha dentro de cada marca, variando com as necessidades e desejos do consumidor. Os modelos modificam dos mais econômicos aos mais sofisticados, e com o passar dos anos, a oferta de modelos vem aumentando devido às novas tecnologias desenvolvidas e as exigências dos consumidores uma vez que os eles estão à procura de mais qualidade, conforto e economia.

Segundo Porto (2005) o carro, além de ser o meio de transporte mais utilizado, o automóvel, tanto no Brasil, quanto no resto do mundo é símbolo de status e diz muito sobre o seu usuário ou proprietário.

Na indústria automobilística, a preocupação das montadoras com as preferências do público feminino cada dia aumenta. A maior inserção da mulher no contexto social e de negócios tem levado a uma mudança de papel, passando de mera influenciadora ou participante marginal no processo decisório de compras para consumidora com maior presença em todas as fases decisórias da compra.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa. A coleta de dados foi realizada com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistadas foram realizadas no mês de setembro de 2011, com 7 mulheres de 18 a 45 anos, das quais 4 possuem ensino superior completo e 3 possuem ensino superior incompleto, com renda familiar de R\$ 4.749,00 a R\$ 8.963,99. Todas entrevistadas realizaram após a primeira compra de automóveis.

Para definição da quantidade de entrevistas foi utilizado o método de saturação, onde o número de entrevistados foi encerrado quando as respostas estavam repetitivas, não sendo relevante persistir na coleta de dados.

Os entrevistados receberam um e-mail onde foram apresentados os objetivos do estudo, convidando-os a participar da pesquisa. Após a confirmação de interesse, a entrevista foi realizada pessoalmente, com uso de um gravador digital. A gravação foi autorizada pelo entrevistado, que teve duração média 30 minutos e posteriormente transcrita e analisada.

Na análise dos dados, foram utilizadas as falas dos entrevistados como base, para dar sustentação ao estudo. A pesquisa apresenta os entrevistados como: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, buscando assim, preservar a identidade dos mesmos, pois este trabalho não tem a finalidade de identificar os respondentes, deixando os entrevistados contribuírem com suas respostas da maneira mais natural possível.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo e interpretação dos dados coletados no decorrer da pesquisa, observando a relação entre os dados obtidos na pesquisa e o referencial teórico previamente consultado.

Para melhor entendimento, as análises foram divididas nas seguintes categorias: (1) aspectos ligados à percepção do produto e compra (2) aspectos ligados à satisfação com a compra (3) aspectos ligados à motivação da compra (4) aspectos ligados aos benefícios esperados com a compra (5) aspectos ligados ao processo de compra (6) aspectos ligados a autoimagem e status.

ASPECTOS LIGADOS À PERCEPÇÃO DO PRODUTO E COMPRA

As entrevistadas quando questionadas sobre qual a primeira coisa que lhe vem à mente quando lhe digo “carro” e o porquê, foi possível observar que todas entrevistadas relacionaram o carro com independência. E1 informa que “me sinto independente, poderosa e confiante dentro do meu carro”. Essa percepção que enfatiza a necessidade de estima é a satisfação das necessidades de sentimentos de autoconfiança e valorização.

Outra percepção trazida pelas entrevistadas é o sentimento de liberdade. A E3 relata que quando pensa em um carro lembra-se de liberdade “o carro permite que você vá aonde deseja, sem depender de outra pessoa, você é livre para ir e vir com o seu carro”.

As entrevistadas quando questionadas quais os sentimentos e emoções lhe vêm à mente quando pensam na aquisição de um automóvel novo, E6 destaca “Felicidade, alegria, realização, pois a compra de um carro novo é sempre uma conquista grande, é um sonho de consumo realizado”. E2 relata “Felicidade. Pois eu lutei pra adquirir aquilo, que eu trabalhei, que eu batalhei, que veio do meu dinheiro, do meu suor”. Fica evidente que as respostas estão ligadas a necessidade de auto realização, que segundo Kotler e Keller (2006), todo ser humano só irá alcançar a necessidade de auto realização quando tiver as necessidades de sobrevivências satisfeitas, pois dificilmente uma pessoa que não

tem onde morar, e com dificuldade de alimentação poderá pensar em poder, status e dentre outros.

O Quadro 1 apresenta os aspectos relevantes abordados pelos entrevistados.

ASPECTOS LIGADOS A PERCEPÇÃO DO PRODUTO E COMPRA
CARRO LEMBRA CONFORTO, COMODIDADE.
CARRO É INDEPENDÊNCIA E PODER.
PENSAR EM TROCAR DE CARRO É UMA EXPECTATIVA MUITO BOA.
PRA TODAS AS MULHERES, A COMPRA DE UM CARRO É UM SONHO.
TODA MULHER SONHA EM TER UM CARRO.

QUADRO 1 – ASPECTOS LIGADOS A PERCEPÇÃO DO PRODUTO E COMPRA

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

ASPECTOS LIGADOS À SATISFAÇÃO COM A COMPRA

Ao entrevistar as compradoras de automóveis, foram abordados os aspectos ligados à satisfação com a compra, e ao perguntar qual foi a última vez que adquiriu um automóvel e lembrando-se dessa situação descrever os pontos que contribuíram para a satisfação com o processo de compra, os entrevistados fizeram as seguintes considerações:

Bem, a compra de um automóvel novo já foi uma grande satisfação para mim, pois era uma realização pessoal minha, e o fato de ter sido o carro que eu escolhi na época, também gerou grande satisfação [...] (E1).

Fiquei muito satisfeita com o vendedor que soube sanar minhas dúvidas e mostrou-se interessado em me auxiliar a encontrar o carro que atendesse minhas expectativas dentro do orçamento que tinha previsto (E3).

Fiquei satisfeita com a compra porque consegui um bom desconto, e não esperava, senti que o vendedor se esforçou (E4).

A satisfação das consumidoras vai de encontro com a ideia de Kotler e Keller (2006), que o marketing encontra-se hoje totalmente vinculado a satisfação dos consumidores, e não mais unicamente a maximização de consumo, pois seu objetivo não se resume apenas a venda de produto, mas no envolvimento

das necessidades e desejos dos consumidores, gerando valor ao cliente, e automaticamente, lucro para a empresa.

Segundo Kotler e Keller (2006) para a satisfação dos consumidores com a compra, as empresas inteligentes investigam o processo de decisão de compra envolvido em suas categorias de produto, perguntando aos consumidores quando tiveram contato com a categoria e suas marcas, quais eram suas crenças, até que ponto estavam envolvidas com produto, como eles escolheram suas marcas e qual era o grau de satisfação durante e após a compra.

Em contrapartida, quanto questionadas sobre o que gerou insatisfação no processo de compra, uma entrevistada relatou ter ficado insatisfeita com o processo de compra:

Fiquei insatisfeita com a demora na entrega, pois o carro teve que ser fabricado, não havia em estoque, o que resultou numa espera de 4 meses, e o atendimento por parte da vendedora também deixou desejar, pois ela nunca tinha a informação correta para me passar. E não houve um atendimento pós compra (E2).

Sobre a insatisfação no atendimento, Karsaklian (2000, p.151), ressalta que “Compreender o que determinou a insatisfação do consumidor com a compra é fundamental. Se o produto não atendeu as expectativas, o cliente fica insatisfeito. Quanto maior lacuna entre a expectativa e o desempenho, maior a insatisfação do consumidor”.

O vendedor deve mostrar conhecimento sobre o produto, tornando mais fácil a escolha do cliente, além disso, os vendedores mais eficientes, geralmente sabem as preferências de seus clientes, pois assim podem adaptar a abordagem para atingir as necessidades de determinado cliente.

Para Kotler e Keller (2006), o trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado. A empresa deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuar a compra.

No Quadro 2, apresenta os principais aspectos de satisfação com a compra.

ASPECTOS LIGADOS A SATISFAÇÃO COM A COMPRA
O VENDEDOR FEZ TODA DIFERENÇA NA MINHA DECISÃO DE COMPRA. O VENDEDOR FOI FUNDAMENTAL NO PROCESSO DE ESCOLHA. O VENDEDOR PASSOU SEGURANÇA E CONFIANÇA.
ASPECTOS LIGADOS A SATISFAÇÃO COM A COMPRA
O VENDEDOR ME FEZ SENTIR ACOLHIDA. O VENDEDOR DEMONSTROU INTERESSE EM ATENDER MEUS DESEJOS.

QUADRO 2 – ASPECTOS LIGADOS A SATISFAÇÃO COM A COMPRA
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Desta forma, se percebe que os vendedores tem um papel fundamental. E para que uma empresa obtenha bons resultados neste tipo de venda, é necessária uma equipe de atendimento com perfil adequado para vendas, bem como com treinamentos e incentivos.

ASPECTOS LIGADOS À MOTIVAÇÃO DA COMPRA

Quanto aos aspectos ligados à motivação da compra, quando questionadas quais os fatores que a motivaram na escolha e compra do automóvel, as entrevistadas comentam que:

Necessidade de deslocamento, não poder contar com ônibus, com trem, por causa do excesso de pessoas, e o movimento (E1).

O conforto que um carro traz e o fato de ter muitas atividades, ter que me deslocar do trabalho, faculdade, ter que sair mais cedo, ficar dependendo (E7).

O que me motivou a comprar o carro, foi saber que com ele, não teria necessidade de depender de carona, ou ônibus (E2).

O que me motivou foi saber que teria mais comodidade em função dos meu horários, não tendo que depender de carona (E6).

Foi possível perceber que todas as entrevistadas, quando questionadas sobre sua motivação, incluíram a necessidade de se deslocar como a maior causadora, visando uma melhor qualidade de vida e o conforto. A necessidade

de independência entre as entrevistadas é intensa e indica um grande fator pelo qual a compra ocorreu.

No que pertence à motivação, Berkowitz (2003, p.56) esclarece que “A motivação é a força energética que dispara um comportamento que satisfaz uma necessidade. Como as necessidades do consumidor é o foco do conceito de marketing os profissionais de marketing tentam estimular essas necessidades”.

A motivação dos consumidores baseia-se nas suas necessidades. Em outras palavras, Engel, Blackwell e Miniard (2000) acordam que a motivação do consumidor é a tentativa de satisfazer as suas necessidades fisiológicas e psicológicas por meio da compra e consumo de um produto.

Corroborando com esta teoria, quando as entrevistadas foram questionadas sobre quais as expectativas que tinham ao adquirir o automóvel em questão, ou aquilo que você esperava do carro, a E5 ressalta a importância que o carro teve em sua vida: “o carro proporcionou a minha liberdade”, já a E1 vai mais longe: “o carro me proporciona bem mais que liberdade, me traz conforto e principalmente, segurança”. Essa ideia vai de encontro com a pirâmide de Maslow, com a necessidade de segurança, que é a necessidade de estar protegido, onde todo ser humano precisa de proteção.

No Quadro 3 constam os principais aspectos ligados a motivação da compra, que vai de encontro com as ideias dos autores.

ASPECTOS LIGADOS A MOTIVAÇÃO DA COMPRA
COMPRI UM CARRO PARA ME SENTIR LIVRE.
TENDO UM CARRO, POSSO CUIDAR DOS MEUS HORÁRIOS.
NÃO PRECISO DE MAIS NINGUÉM PARA ME DESLOCAR.
O CARRO TROUXE CONFORTO PARA MINHA VIDA.
O CARRO TROUXE QUALIDADE DE VIDA PRA MIM.

QUADRO 3 – ASPECTOS LIGADOS A MOTIVAÇÃO DA COMPRA
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

ASPECTOS LIGADOS AOS BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A COMPRA

As entrevistadas trouxeram importantes contribuições ao tratar dos aspectos ligados aos benefícios esperados com a compra, pode-se dizer que todas as entrevistadas avaliaram algum atributo ou benefício no carro. Dentre eles, destacaram-se:

Levei em consideração o fato de ser um carro com um custo X benefício melhor em função de ter um motor 1.0, o que acaba sendo mais econômico na hora de abastecer (E1).

Avaliei o fato de serem apenas duas portas, pois já que tenho filho pequeno, o que evita certos acidentes como porta e também janelas abertas (E2).

Procurei escolher um carro pequeno, que fosse fácil para estacionar, que coubesse em qualquer vaga (E3).

Diante destas citações, podemos observar que as mulheres estão mais exigentes, com a escolha do produto, elas estudam, analisam e pesquisam na hora de compra (POPCORN; MARIGOLD, 2000).

Nesse mesmo contexto, ao falar sobre os atributos na seleção entre que carros adquirir, Porto (2005, p.96) diz que: “um consumidor pode comparar diferenças entre potência do motor (atributo tangível) e sua aparência física – design esportivo – (atributo intangível) e também pode comparar a sua utilidade. Nesse último caso, por exemplo, se o veículo é pequeno, ele tem uma função de ser fácil de estacionar (função utilitária) ou se é um carro reconhecidamente caro, o seu usuário pode tê-lo como função de status perante algum grupo social (função simbólica)”.

Quando questionadas quais os fatores que tinham importância na escolha do automóvel, de sete entrevistadas quatro relataram que a cor do carro é determinante na escolha. Nesse sentido, Wolff (1992), afirma que testes psicológicos descobriram que as mulheres são mais receptivas e sensíveis a cor do que os homens, e que a cor possui um grande valor para captar a atenção das mulheres, seja na publicidade, na embalagem, ou no produto.

As demais entrevistadas destacaram o design interno do carro como fator diferencial na escolha, buscando avaliar diversos atributos e acessórios. A E8 reforça essa análise a partir da seguinte fala.

Quando comprei meu carro, procurei olhar ele internamente, avaliei se o estofado era de qualidade e apenas de uma cor, e que ele fosse mais e escuro, para ficar mais tempo sem sujar. Observei se o painel era bonito, e se o carro possuía porta trecos.

Fica evidente então, que as entrevistadas, no momento da compra, observam e avaliam o automóvel tanto externamente, quando internamente. Analisam o consumo de combustível, e a operacionalização, observando se o automóvel é fácil de estacionar.

O Quadro 4 apresenta os aspectos relevantes abordados pelas entrevistadas.

ASPECTOS LIGADOS AOS BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A COMPRA
PROCUREI UM CARRO 1.0 POR SER ECONÔMICO.
QUERIA UM CARRO PEQUENO, QUE FOSSE FÁCIL DE ESTACIONAR.
QUERIA UM CARRO BONITO POR DENTRO E POR FORA.
QUERIA UM CARRO COM ACESSÓRIOS.
PROCUREI ESCOLHER UM CARRO DENTRO DAS CORES QUE EU TINHA PREFERÊNCIA.
QUERIA UM CARRO EXATAMENTE COMO EU SEMPRE IMAGINEI.
QUERIA UM CARRO BÁSICO, MAS QUE FOSSE BONITO.
QUERIA UM CARRO QUE EU ME SENTISSE BEM.
QUERIA UM CARRO QUE TIVESSE O CHEIRINHO DE NOVO.
QUERIA UM CARRO TOTALMENTE NOVO.

QUADRO 4 – ASPECTOS LIGADOS AOS BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A COMPRA
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

É importante destacar e observar que nenhuma das entrevistadas citou itens opcionais de automóveis, como direção hidráulica e ar-condicionado, que mesmo sendo considerados atributos importantes do produto, não foram mencionados pelas participantes da pesquisa.

ASPECTOS LIGADOS AO PROCESSO DE COMPRA

No que tange os aspectos ligados ao processo de compra, as entrevistadas, quando questionadas como ocorreu este procedimento e se alguém auxiliou na escolha do automóvel, seis das sete entrevistas, contaram com a ajuda de algum conhecido no processo de compra. Essa consideração pode ser observada pelo relato a seguir:

Pedi ajuda para meu pai, para me auxiliar na escolha, não iria conseguir tomar essa decisão sozinha, pois não tenho conhecimento suficiente da parte de motor dos carros (E2).

Minha família auxiliou na escolha, precisava da opinião deles, queria ver se achavam bonito o carro, para eu ter certeza e ficar segura de que não iria me arrepender e que estava fazendo uma compra correta (E6).

De encontro com a fala, Kotler e Keller (2006) afirmam que a família tem grande importância no processo de compra e que as influências variam bastante, dependendo do produto e situação de compra.

A presença de outras pessoas durante o processo de decisão de compra pode influenciar o que, quando e como os consumidores compram, que são frequentemente influenciados pelos comentários e percepções de pessoas de seu convívio.

Samara e Morsch (2005) reforçam a ideia que a influência informacional se torna presente quando o consumidor busca e aceita o aconselhamento de alguém, porque essa pessoa possui o produto ou porque possui conhecimentos sobre ele.

Outro meio de informação que as sete entrevistadas relataram ter utilizado para obter conhecimentos sobre automóveis foi a internet, buscando opiniões em fóruns de compradores de determinados carros, assim sanando suas dúvidas, pois hoje, para adquirir um produto, ou serviço, os consumidores precisam de informação, pois são a partir delas que surgem as tomadas de decisões.

Outro fator que cabe ressaltar, é que quando as entrevistas foram questionadas se utilizavam o carro com a família, todas as entrevistadas relataram usar o automóvel com exclusividade própria, sendo assim, fica claro que as mesmas são independentes.

No Quadro 5 constam os principais aspectos ligados aos processos de compra, que foram relatados pelas entrevistadas.

<p style="text-align: center;">ASPECTOS LIGADOS AO PROCESSO DE COMPRA</p>
<p style="text-align: center;">NÃO IRIA CONSEGUIR ESCOLHER UM CARRO SOZINHA.</p> <p style="text-align: center;">A OPINIÃO DAS PESSOAS QUE EU GOSTO É IMPORTANTE NA MINHA DECISÃO DE ESCOLHA.</p> <p style="text-align: center;">BUSCAR INFORMAÇÕES NA INTERNET ANTES DE REALIZAR A COMPRA, ME DEIXA MAIS SEGURA.</p>
<p style="text-align: center;">ASPECTOS LIGADOS AO PROCESSO DE COMPRA</p>
<p style="text-align: center;">PRECISO TER CONHECIMENTO E CERTEZA DAQUILO QUE ESTOU COMPRANDO.</p> <p style="text-align: center;">A ESCOLHA DA COMPRA FOI TOTALMENTE MINHA. NÃO CONSULTEI NINGUÉM.</p>

QUADRO 5 – ASPECTOS LIGADOS AO PROCESSO DE COMPRA
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

ASPECTOS LIGADOS A AUTOIMAGEM E STATUS

Durante a realização do estudo com base na teoria desenvolvida pode-se perceber que quanto aos aspectos ligados à autoimagem e status, todas as entrevistadas quando questionadas qual o impacto o automóvel teve em sua vida, relataram o sentimento de felicidade, orgulho, independência e poder. Reforçam esse análise as seguintes falas:

Me senti muito feliz, pois foi uma conquista minha, quase como um grito de independência (E1).

Fiquei orgulhosa de mim mesma (E2).

Me senti poderosa e independente (E3).

Sentimento de um sonho realizado e por uma luta e conquista só minha (E4).

[...] Parecia que eu tinha conquistado o mundo (E5).

Me senti batalhadora pela conquista (E6).

Me senti dona da minha vida (E7).

Pode-se perceber a autoestima elevada de todas as entrevistadas, com o sentimento de realização, com a compra do automóvel. O mesmo fica evidente quando relataram que a reação das pessoas quando souberam da compra do carro foi de felicidade, fazendo com que elas se sentissem ainda mais importantes perante a sua compra.

Para Karsaklian (2000, p.43) “[...] certos produtos que têm forte visibilidade, versatilidade e capacidade de personalização contribuem, por seu simbolismo, para formar uma imagem que temos de nós mesmos”.

No Quadro 6 podem-se perceber mais aspectos ligados a autoimagem e status que foram relatados.

ASPECTOS LIGADOS A AUTOIMAGEM E STATUS
A SENSÇÃO DE COMPRAR UM CARRO COM AS PRÓPRIAS PERNAS É INDESCRITÍVEL.
COMPRAR UM CARRO FOI MINHA MAIOR CONQUISTA.
O QUE EU MAIS QUERIA, ERA MOSTRAR MEU CARRO PRA TODO MUNDO.

QUADRO 6 – ASPECTOS LIGADOS AO PROCESSO DE COMPRA
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

Observou-se que a compra influenciou positivamente na autoimagem das consumidoras de automóveis pesquisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido sobre comportamento do consumidor foi realizado com compradores de automóveis, a fim de compreender o que influencia o comportamento feminino na compra.

O perfil do público feminino na compra de automóveis, entrevistados para a realização da pesquisa, foi composto por mulheres trabalhadoras, que possuem renda própria, independentes financeiramente, com idade entre 18 a 45 anos, com ensino superior completo ou em andamento, com renda familiar de R\$ 4.749,00 a R\$ 8.963,99.

O estudo desenvolvido sobre comportamento do consumidor de mulheres compradoras de automóveis, a fim de compreender o que influencia o comportamento feminino na compra, indicou que são diversos fatores que influenciam o comportamento de compra, tanto internamente quanto externamente. As mulheres entrevistadas, de forma geral, possuíam conhecimento suficiente sobre automóveis, para a realização da compra. Porém, a decisão pela definição do carro, na maior parte das vezes, foi definida após a busca de uma segunda opinião.

A análise das entrevistas indicou os principais fatores que são percebidos como motivadores, tais como independência, conforto, comodidade e o sentimento de liberdade. A motivação da compra do automóvel, para as entrevistadas, foi a busca da liberdade e facilidade de locomoção, a sensação de liberdade, autonomia na decisão sobre seus horários, qualidade de vida e estabelecimento de um maior conforto.

No processo de compra das entrevistadas, o vendedor desempenhou um papel fundamental no processo de escolha, pois transmitiu conhecimento relativo ao produto ofertado, segurança e confiança as compradoras. Entretanto, por considerar que a compra de um automóvel é algo importante na vida das compradoras, elas buscaram apoio para realizar a compra. Informações disponíveis em sites da Internet, opinião de pessoas próximas e da família, foram elementos influenciadores.

Para a escolha do automóvel foi levado em consideração o design, beleza e cor externa do veículo e de seu interior, economia de combustível, tamanho do veículo, facilidade e operá-lo e a existência de pequenos acessórios. Entretanto, as entrevistadas não mencionaram em nenhum momento a necessidade de opcionais de automóveis tais como direção hidráulica e ar-condicionado, considerados atributos importantes do produto pela literatura especializada nesse mercado.

Por fim, as compradoras declararam que com a compra do automóvel, se sentiram felizes, independentes, orgulhosas, poderosas e com a sensação de ter realizado um sonho. Um sentimento de conquista e de recompensa pelo trabalho até então realizado, trazendo autorealização e elevando sua autoestima.

A compra de um automóvel, para as entrevistadas é a realização de um sonho importante.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. **Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira**. 2009.

ARTONI, Patricia R. C. D. et al. **Análise dos atributos que influenciam a compra de automóveis por mulheres**. In: XIII SEMEAD. 2010.

BARLETTA, Martha. **Como as mulheres compram: Marketing para impactar e seduzir o maior segmento do mercado**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

BERKOWITZ, Eric N. et al. **Marketing**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2003, 323 p.

ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos S.A, 2000, 641p.

HAWKINS, Del L.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo, SP: Atlas, 2000, 303p.

KOTLER, P, e KELLER, K. L., **Administração de Marketing**, 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prenceti Hall, 2006.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael. **Comportamento do consumidor**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.

POPCORN, Faith; MARIGOLD, Lys. **Público-alvo: Mulher – Evolution – 8 verdades do marketing para conquistar a consumidora do futuro**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.

PORTO, R. B. Valores humanos pessoais e significados do produto como preditores de preferência por tipos de automóveis. 131 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira et al. **Um estudo comparativo sobre o comportamento do consumidor de automóveis novos**. In: VII SEMEAD. 12 p.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, c2000. 475 p.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008. 446 p.

VASCONCELOS, Marco A. S. e GARCIA, Manuel E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo, SP: Saraiva, 2a. Edição, 2004.

WOLF, N. **O Mito da Beleza**. Rio de Janeiro, RJ: Ed Rocco, 1992. 440 p.

GERENTE INTERMEDIÁRIO, RELEVÂNCIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM ESTUDO DE CASO JUNTO A UM HOSPITAL DO RIO GRANDE DO SUL

Sérgio Migowski

Mestre em Administração pela Unisinos, Administrador, Professor de Administração na Uniritter e na Faculdade São Marcos

Sílvio Luís de Vasconcelos

Mestre em Administração pela Unisinos, Administrador, Professor de Administração na IENH, Empresário

Elvis Preslli Prestes

Mestre em Administração pela Unisinos, Contador, Controller do Instituto de Cardiologia

Eliana Rustick Migowski

Especialista em Oncologia, Enfermeira do Hospital da Unimed de Novo Hamburgo

Nadir Becker

Mestre em Administração, Consultora, Professora de Administração na Uniritter

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar a atividade desempenhada pelo gerente intermediário, enquanto elo entre a alta gestão e o setor operacional da empresa, para implementação das ações elaboradas no Planejamento Estratégico de uma organização. Escolheu-se uma organização hospitalar por possuir características semelhantes a outras empresas de serviços, acrescida de uma dosagem maior de tensão em função de seus empregados trabalharem, diretamente, com a convivência com a morte, o que confere singularidade ao seu ambiente. A análise dos dados foi realizada à luz de: Simon (1979) e Mintzberg (2006, 2003, 2001)

com relação à gestão e tomada de decisão; e Barney (1991), com a Visão Baseada em Recursos, pelas suas análises sobre a relevância de criar estratégias baseadas nos recursos internos, o que impacta na capacidade de tomada de decisão e na aprendizagem organizacional como sustentação de vantagens competitivas. Na conclusão, são apresentados estudos anteriores que evidenciaram a importância do gerente intermediário na implementação de ações estratégicas. Por outro lado, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) mostrou-se insuficiente para suporte do planejamento estratégico desta organização, visto ser altamente dependente das ações perpetradas por concorrentes e governo, cuja influência é determinante para análise estratégica e elaboração de ações.

Palavras Chave: Gerente Intermediário. Planejamento Estratégico. Hospital.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre a concepção das estratégias com base no ambiente externo ou interno segue há muitos anos, sem que nenhuma das duas correntes possa ser considerada vitoriosa. Porter (1986, 1989) e Besanko *et al.* (2006) estão dentre os diversos autores que advogam que o olhar para o ambiente externo deve prevalecer para a elaboração de estratégias, enquanto Wernerfelt (1984) e Barney (1991) contemplam o ambiente interno e seus recursos como fonte de inspiração das estratégias.

Kenneth Andrews (1971), tido como autor da análise SWOT, da forma como é mais conhecida, demonstra, em sua obra *The Concept of Corporate Strategy*, que a identificação conjunta de fatores internos e externos permite a criação de estratégias mais adequadas em meio a um ambiente cada vez mais dinâmico. Um segmento, para o qual esta forma de análise sugere ser a mais adequada, é o setor de serviços, notadamente, o das organizações de saúde. Elas necessitam tanto de atualização tecnológica, quanto de capacitação e integração das equipes, em virtude dos diversos processos internos e das competências necessárias para operar a tecnologia adquirida.

O modelo de análise organizacional proposto por Porter (1986) como forma

de avaliação das cinco forças competitivas (ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição dentro do segmento) busca permitir à empresa que analise seu ambiente externo, de modo a conhecer a intensidade da concorrência e seu posicionamento diante dos demais atores. As cinco forças competitivas, por si só, não parecem atender este segmento para a elaboração de estratégias, já que, por tratar-se de uma organização intensiva em conhecimento (GONÇALO e BORGES, 2010; MILES, 1995), é bastante dependente de seus recursos internos para a execução de atividades que poderão constituir-se no diferencial da empresa. Uma análise mais próxima desta realidade poderia ser atendida pela cadeia de valor (PORTER, 1989; GHEMAWAT, 2000; BESANKO *et al.*, 2006). Dentro da cadeia de valor, tanto as atividades primárias quanto a de apoio, possuem, para seu funcionamento, a figura do gerente intermediário.

Este estudo, dentro da ótica proposta pela Teoria da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), buscará demonstrar: **A gerência intermediária é importante para a elaboração e implementação das estratégias organizacionais?**

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica que dá suporte a esta pesquisa, compreende conhecimentos acerca da elaboração das estratégias organizacionais e a utilização dos recursos humanos, suas habilidades e competências, como instrumentos de sua implementação nas organizações de saúde.

O SER HUMANO

Somente na última década, o assunto gestão estratégica ganhou corpo dentro do segmento hospitalar brasileiro diante da propalada falência da Previdência Social. Uma grande parcela dos recursos obtidos pelos hospitais, tinha fonte pública e, com a criação do convênio SUS (Sistema Único de Saúde) em 1988, boa parte dos hospitais privados utilizou outros caminhos legais para manter a filantropia (isenção de diversos impostos), sem que precisasse ser gerada uma única interseção pelo convênio público. Paralelamente à sua criação, o governo

brasileiro buscou adotar modelos de gestão hospitalar semelhantes aos realizados na indústria e, entre eles, o planejamento estratégico e a Acreditação Hospitalar com vistas à gestão da qualidade (MALIK e PENA, 2006).

Somente a partir do ano 2000, inclusive em função da Acreditação Hospitalar, protocolos para controle de doenças crônicas, normatizações para controle de gastos e a preocupação com a rentabilidade e indicadores assistenciais e econômicos ganharam impulso dentro da área de gestão hospitalar. Outra característica brasileira para o atraso na profissionalização da gestão é a falta do conceito de propriedade. Em geral, as instituições hospitalares brasileiras têm, em sua gestão, um médico ou administrador que, por seu turno, tem um conselho, usualmente composto por pessoas da comunidade, de modo que não há a presença do acionista enquanto interessado em receber dividendos. Os poucos grupos privados que controlam hospitais não ligados ao SUS, são bastante recentes se comparados à história da criação de hospitais no Brasil, bem representados pelas Santas Casas de Misericórdia e aqueles originados das Associações de Imigrantes, tal como a Beneficência Portuguesa.

Com a necessidade crescente de investimentos para a atualização tecnológica e capacitação de pessoal, a profissionalização da gestão tornou-se uma preocupação tanto privada quanto pública. Novas formas de parceria foram perseguidas e a terceirização de parte das atividades ou a divisão de seus custos e receitas com membros do corpo clínico passaram a tornar-se comuns. A exigência de transparência nas contas internas e a busca por rentabilidade passou, então, a ocupar lugar de destaque nas organizações de saúde, fazendo-as realizar análises de cenário, a fim de detectar oportunidades de negócios assistenciais que tragam maior valor agregado às operações.

Ao serem estabelecidas estratégias, uma preocupação deve nortear as decisões da alta gestão: não só a formulação é importante, mas a garantia de sua implementação. Esta visão é importante, porque, de um modo geral, implementar estratégias requer mudanças organizacionais, tecnológicas e desenvolvimento de competências dos membros da organização (FREEDMAN, 2003; CHANDLER, 1962). Assim, na esfera organizacional, competência é a mobilização de tais capacidades individuais no intuito de oferecer uma vantagem essencial, arraigada à organização (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Em uma organização dinâmica e complexa como as da área da saúde, o processo de implementação é ainda mais dependente do envolvimento pessoal e de habilidades gerenciais específicas (HANSEN e GUIMARÃES, 2009). Dessa forma, a descentralização da tomada de decisão, processo já freqüente em hospitais, adquire ainda mais vulto, por tratar-se de uma organização com funcionamento ininterrupto. A eficiência de um hospital está, na realidade, ligada às decisões tomadas pelas equipes médico-assistenciais que são, em última análise, quem, positiva ou negativamente, afetam os resultados da organização. O fator humano, é portanto, preponderante, para o sucesso da implementação de estratégias.

Dentro da Teoria de Cooperação de Barnard (1979), a razão de ser de uma organização é o desenvolvimento de um sistema de cooperação entre seus membros para o atingimento de uma finalidade que, por conseguinte, será obtida após a formulação de estratégias. Simon (1979), por outro lado, estudou o processo de tomada de decisão, o que influencia na implementação das estratégias. Em todos os estudos, um assunto em comum: os recursos humanos como fator limitante do sucesso organizacional.

FATORES QUE IMPACTAM NA IMPLEMENTAÇÃO

Alguns pesquisadores (HREBINIAK, 2006; CLEGG, CARTER e KORNBERGER, 2004; BERTERO, VASCONCELOS e BINDER, 2003) têm procurado alertar que os estudos sobre estratégia têm-se concentrado apenas no item “planejar” como se fosse possível separá-los. Para Hrebiniak (2006), parte desse problema ocorre já na formação acadêmica dos futuros gestores que não conseguem integrar os diversos conceitos, preocupando-se apenas com a elaboração das estratégias.

Dentre os fatores descritos pelo autor, como causadores de dificuldades à implementação de estratégias, estão:

- a incapacidade de aceitar ou resistir às mudanças, dentro da noção de que as pessoas preferem manter-se na “zona de acomodação ou conforto”;
- o conflito de poder em função dos feudos que existem em qualquer organização;
- a comunicação inadequada que está, diretamente, ligada à incapacidade

da liderança intermediária em compreender ou transmitir as estratégias corporativas;

- a indefinição de responsabilidades que pode ocorrer pela falta de informações por parte da alta gestão ou pelo baixo comprometimento das gerências intermediárias e seus subordinados;

- a elaboração de estratégias vagas, difíceis de mensurar, tais como itens cujo rateio seja global e não departamentalizado;

- a falta de reconhecimento pelos resultados parciais obtidos durante o processo de implementação;

- a inadequação entre recursos disponíveis e estratégias elaboradas; e

- o foco concentrado, da alta direção, nas estratégias de maior vulto em detrimento das demais, o que contribui para o desestímulo de sua implementação.

Como se percebe, apesar de as características organizacionais serem moldadas por sua relação com o ambiente externo (PORTER, 1989; GHEMAWAT, 2000; BESANKO *et al.*, 2006), residem na percepção de seus membros e em sua capacidade para a tomada de decisão, a interpretação subjetiva do ambiente real da organização. Além disso, são as coalizações de indivíduos e grupos e seu grau de dominância que irão determinar a direção das decisões tomadas (MINTZBERG *et al.*, 2004; PROVAN, 1991). Esse grupo de indivíduos traz para si a responsabilidade de identificar e resolver problemas e a força de sua união é que determinará seu grau de influência na organização (MILES e SNOW, 1978). Dentre as tarefas mais importantes da alta gestão, estão: direcionar tais coalizões de forma positiva e não perder de vista que a organização é permeável às mudanças ambientais, necessitando ser adaptada dinamicamente (HALL, 1984).

A tentação de manter as decisões apenas no alto escalão não é eficaz, principalmente, em uma organização hospitalar, onde elas são altamente dependentes da especialização de diversos atores. Sendo assim, uma gestão colaborativa para a elaboração e implementação das estratégias terá resultados superiores, principalmente, em se tratando de organizações de saúde (HFMA, 2010).

UM POUCO DA HISTÓRIA

Uma vez que as discussões teóricas sobre a administração são totalmente dependentes dos contextos nos quais foram elaborados, o mesmo se dá em relação à discussão sobre estratégia. Em 1912, Harvard já criara a disciplina de Política dos Negócios. Ford e Sloan Jr. já se utilizavam de estratégias diversas para criar mercados e aumentar sua participação, à medida em que ele se desenvolvia. Em 1938, Chester Barnard apresentava processos e funções gerenciais, além da cooperação nas organizações, para a realização de estratégias. A Segunda Grande Guerra trouxe os desafios impostos pelas distâncias e movimentos de tropas e, conseqüentemente, o uso de estratégias diversas. Enquanto estudo acadêmico, contudo, diversas correntes consideram que suas bases foram iniciadas por Alfred Chandler, Keneth R. Andrews e Igor Ansoff (GHEMAWAT, 2002).

Em seu trabalho, Chandler destacou que o crescimento e a mudança de estratégia afetam a estrutura, de modo que a organização deveria empregar os recursos existentes ou novos da forma mais lucrativa e eficiente possível. Ansoff colocava a estratégia como elemento de ligação entre as atividades da organização, seus produtos e mercados. Andrews preconizava que a principal função do gestor era a supervisão da natureza do empreendimento e a fixação, revisão e consecução das metas organizacionais. Se a análise SWOT já era uma ferramenta bastante usual na década de 60, não é de se estranhar os resultados de uma pesquisa de 1963, feita pelo *Stanford Research Institute*, dando conta de que grandes empresas americanas já tinham um departamento ou divisão dedicado ao planejamento empresarial (GHEMAWAT, 2002).

Em 1969, Skinner, com seu artigo seminal, *Manufacturing- Missing Link in Corporate Strategy*, destacava a relevância da manufatura na elaboração das estratégias organizacionais, motivado pela evolução da indústria japonesa frente à estagnação do modelo americano. A partir da década de 70, a análise do portfólio chamava a atenção para duas dimensões básicas – a posição competitiva e a atratividade ambiental – e que vieram a compor o trabalho de Porter a partir da década seguinte. Nos anos 80, o foco era o ambiente externo como determinante das estratégias e o modelo porteriano das 5 forças competitivas, da análise da cadeia de valor e do modelo do diamante permanecem exercendo grande influência nas organizações.

Da visão baseada no mercado (PORTER, 1986) para a Visão Baseada em Recursos - RBV (BARNEY, 1991), apenas alguns anos parecem ter passado, mas, na realidade, a RBV teve origem no final da década de 50, através do trabalho de Penrose (1959) que argumentava que o crescimento e o sucesso das firmas dependiam do acesso e do uso efetivo dos diversos recursos disponíveis. Dentre tais recursos, Penrose e, mais tarde, Wernerfelt (1984) destacaram aqueles que pudessem ser pensados como uma força ou fraqueza da empresa. Ou como definiu Barney (1991, p. 101), “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento (...) que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”.

RBV

O interesse em explicar os pontos fortes – recursos, aprendizado, habilidades – a partir da década de 90 reacendeu a discussão sobre a forma como eles afetavam os competidores, bem como, quais competências essenciais seriam necessárias para desenvolver estratégias diversificadas (FOSS, 1997; COLLIS e MONTGOMERY, 1991; BARNEY, 1991). Esses estudos sugerem que a adoção de estratégias deveria ater-se ao nível de recursos da organização, tal qual formulado por Penrose (1959) que reconhecia que o ambiente não era independente das atividades organizacionais, mas que a capacidade organizacional de rearranjar os recursos, poderia superar eventuais dificuldades. A análise baseada em recursos internos, portanto, pode ser sintetizada através de duas generalizações feitas por Foss (1997):

- existem diferenças assimétricas entre as empresas em função do controle dos recursos necessários para implementar estratégias; e
- estas diferenças são, relativamente, estáveis.

Sendo assim, o desempenho da organização está atrelado à dotação de recursos acumulados ou adquiridos e à maneira como são combinados, determinará as vantagens competitivas que provocam as diferenças entre as organizações (FOSS, 1997; PRAHALAD e HAMEL, 1990). As empresas apresentam, por esta razão, diferentes níveis de eficiência em função das competências essenciais e do posicionamento que adotam no mercado (COLLIS e MONTGOMERY, 1995;

PETERAF, 1993). A estratégia passa, portanto, a focar naqueles recursos que geram vantagem competitiva, ainda que baseados na economia de escala, patentes, reputação da marca ou curva de experiência. Cabe, ainda, à organização, orientar seus esforços no sentido de adquirir recursos, cujas combinações resultem em barreiras de entrada para os demais concorrentes (GRANT, 1991).

No caso do segmento hospitalar, a capacidade tecnológica pode afetar as vantagens competitivas em função dos altos custos de aquisição. Todavia, pressionados pelos competidores externos e pela necessidade de resolutividade clínica e diferenciação, as organizações de saúde vêm-se obrigadas a adquirir equipamentos sob pena de romper elos da cadeia de valor (PORTER, 1989, WERNERFELT, 1984). Neste caso, há um *trade-off* entre vantagem de diferenciação ou vantagem de custos na determinação das estratégias. Não investir em tecnologia significa, para um hospital, o risco da obsolescência e o perigo do rompimento de parcerias com especialistas e convênios privados. De outro lado, o longo prazo entre a realização de investimentos e a geração de receitas que contrapõem a necessidade de operar a baixo custo com a manutenção de sua reputação (GRANT, 1991; PORTER, 1989).

A sustentabilidade das vantagens competitivas está ligada, também, à experiência organizacional e à realização das rotinas, o que torna as atividades operacionais mais eficientes em função do conhecimento e experimentações acumuladas (COLLIS e MONTGOMERY, 1995; GRANT, 1991). Pela perspectiva de Collis e Montgomery (1995), as capacidades organizacionais, construídas ao longo do tempo, são recursos intangíveis incorporados às rotinas, processos e à cultura, capazes de gerar uma vantagem competitiva. Nas organizações de saúde, os principais recursos são originados dos processos internos baseados no conhecimento acumulado pelas práticas operacionais. Por não poder ser patenteado e, em geral, ser tácito, tais ativos intangíveis devem ser incorporados pelas empresas, de modo a não sofrer descontinuidade em suas atividades. Sua disseminação, através das rotinas diárias, passa, dessa forma, a ser fundamental para a criação de vantagem competitiva, pois não será de domínio do indivíduo e sim da organização (GRANT, 1991).

O GERENTE INTERMEDIÁRIO

Com a finalidade de realizar a gestão das diversas atividades operacionais, a exemplo do que ocorre em qualquer organização de médio e grande porte, foi criada a função de gerente intermediário, cuja nomenclatura pode variar de sub-gerente a supervisor e coordenador dentre as diversas organizações. Seu ocupante faz parte de uma estrutura caracterizada como burocracia profissional (MINTZBERG, 2003), uma vez que o trabalho realizado deriva do conjunto de habilidades e conhecimentos de diversos profissionais. E, neste caso, a análise e a intuição devem coexistir, complementando-se todo o tempo (CRAIG e GRANT, 1999).

Exatamente por serem intermediários, caracterizam-se por reportar-se a uma autoridade superior, mas, especificamente no segmento hospitalar, são, em geral, dotados de autonomia para a tomada de decisão. Em se tratando de uma atividade cuja principal característica é a prestação de assistência para o tratamento de patologias, eventos não planejados ocorrem todo o tempo, exigindo dinamismo na obtenção de soluções. Esta, aliás, é uma característica comum aos bons gerentes: reage aos estímulos em tempo real, observando o contexto de suas atividades diárias (MINTZBERG e QUINN, 2006, MINTZBERG *et al.*, 2004).

O processo de autonomia, entretanto, acaba causando um sentimento de solidão no tomador de decisão, onde o medo da visibilidade pode causar a angústia de que pareça reflexo da incompetência (DEJOURS, 1999). A condição básica para o desenvolvimento da aptidão decisória é, além das informações que servirão de base, o treinamento que, como lembra Simon (1979, p.16), “permite ao membro da organização decidir satisfatoriamente por conta própria, sem necessidade do exercício constante da autoridade e do aconselhamento.”

Por outro lado, ao mencionar-se a noção de trabalho conjunto, é importante salientar que as relações entre gestor e subordinado podem sofrer conseqüências irreversíveis em relação à confiança. Isto ocorre quando aquele, deliberadamente, sonega informações, demonstrando, através do monopólio, a tentativa de manter sua autoridade, reflexo de uma chefia “incompetente e insegura” (SIMON, 1979, p.170). A limitação da racionalidade do indivíduo, tão bem explicada pelo autor, é conseqüência de sua capacidade inconsciente por valores e conceitos de finalidade que talvez não coincidam com os da organização. Por conseguinte,

sua capacidade de absorção e análise das informações é limitada, o que torna, ainda mais importante, o seu acesso a elas.

O gerente intermediário, em hospitais, pode ser representado por enfermeiras, coordenadores administrativos e de áreas de apoio, sendo, totalmente, dependentes de suas equipes, agindo, por vezes, como mediador de conflitos e elo entre a alta gestão e a base da organização. À medida que se propõe a rever processos de trabalho e passa a ser chamado a contribuir para as definições estratégicas da organização, percebe melhor a relevância de seu trabalho (MINTZBERG, 2003; MINTZBERG *et al.*, 2004), esperando, de seus superiores, o reconhecimento devido, de forma a mobilizá-lo, ainda mais, para o trabalho e, simultaneamente, dando sentido ao esforço, às angústias, dúvidas e decepções (DEJOURS, 1999).

Torna-se natural, então, que o fator experiência seja um diferencial para o exercício das atividades de um gerente intermediário e, com ela, um conjunto de conhecimentos tácitos acaba formando-se. Por outro lado, em função dessa característica, o conhecimento adquire mobilidade por estar ligado ao indivíduo, podendo representar uma fragilidade na execução dos processos, caso não tenha havido o cuidado de disseminá-lo pela criação de competências nos demais membros, de modo a realizar uma transição tranqüila na eventual saída de um gerente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Paralelamente, os gerentes intermediários são responsáveis por compreender e transmitir as diversas estratégias organizacionais a seus subordinados, concentrando seus esforços na implementação. Ao estarem em contato direto com as atividades operacionais, são eles que detêm a capacidade de identificar quais as competências disponíveis e quais devem ser adquiridas para a concretização do processo, atuando como um catalisador durante todo o processo (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996). Eles agem como porta-vozes tanto da alta gestão, quanto do nível operacional, atuando como uma espécie de disseminadores (MINTZBERG e QUINN, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2004). Paralelamente, ao invés de apenas esperar resultados para, posteriormente, analisá-los, atuam diretamente, a fim de maximizar os resultados das ações implementadas (SAYLES, 1993).

Estudiosos do conhecimento têm alertado sobre a importância dos gerentes intermediários, enquanto detentores de importante conhecimento tácito. As

informações que podem gerar inovações passam, primeiramente, por este nível gerencial, podendo gerar oportunidades de negócios que não devem ser relegadas a um segundo plano pela alta gestão. O incentivo à disseminação de tal carga de conhecimentos deve fazer parte das políticas organizacionais sob pena de se perderem importantes ciclos de transformação, geradores de novas competências (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Por ser uma função agregadora, os gerentes intermediários devem participar ativamente do processo de elaboração do planejamento estratégico em função de seu conhecimento das circunstâncias organizacionais que não estão de posse da alta gestão (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1996), já que é mais fácil identificar e avaliar as capacidades do que criar novas (CRAIG e GRANT, 1999). Além disso, por estarem imbuídos de um poder simbólico, são capazes de transformar as relações com seus subordinados, de modo a gerar resultados, sem gasto excessivo de energia, legitimando a ordem estabelecida (BORDIEU, 2001).

De forma geral, tais indivíduos com competências individuais diferenciadas, necessitam estar em um ambiente onde o respeito e a confiança mútuos possam ser desenvolvidos; que se possa aprender com os erros sem o temor da censura pública; que possam ter liberdade para colaborar e, sobretudo, ter um relacionamento positivo com sua supervisão imediata. Conforme Lacombe e Heilborn (2006, p. 237):

O ser humano não é nem trabalha como máquina. Não é infalível, nem pode trabalhar ininterruptamente. No conjunto, é uma máquina mal projetada. Entretanto, o homem é excelente na coordenação. Além disso, diferentemente nas máquinas, consegue relacionar a percepção à ação. As pessoas trabalham melhor se não forem vistas como máquinas, ou seja, se o ser inteiro tiver engajado, no trabalho, seus músculos, sentidos e cérebro

Donaldson (1999 p.106) parecia ter, como modelo mental, os serviços hospitalares, quando se refere à Teoria Contingencial, ao mencionar “as organizações que lidam com incerteza têm que se valer de procedimentos especializados e isto exige flexibilização da obediência hierárquica, pois parte dessa especialização pode estar localizada nos níveis hierárquicos inferiores”. Já para Woodward (1977, p.233), “era importante que os administradores conhecessem os fatores

subjacentes às interações humanas e aumentassem sua sofisticação e habilidade em lidar com o comportamento humano.”

Por sua vez, Selznick (1972, p.6) já demonstrara genuína preocupação com a administração focada apenas nas metas, quando citou que “por mais bem formuladas, desfrutam somente de uma aceitação superficial e não têm uma influência genuína na estrutura da empresa. Valores verdadeiramente aceitos devem inspirar a organização em diversos níveis, afetando perspectivas e atitudes dos funcionários, a importância relativa do estafe, distribuição de autoridade (...)”. O diálogo acessível e a dinâmica entre chefia e subordinados foi, também, destacada pelo autor em dois momentos: “(...) não significa que a comunicação e outras formas de interação humana sejam indispensáveis à liderança(...)” e (...) ajudam a estabelecer as condições humanas de realizar um conjunto específico de objetivos.”

Ao comentar autoridade, Barnard (1979, p.179) já declarava que “os mais devotados aderentes de uma organização desistirão dela, se o seu sistema resultar em ordens inadequadas, contraditórias, ineptas, de forma que eles não possam saber quem é quem, o que é o que, ou ter a sensação de uma coordenação efetiva”. O clima organizacional pode ser ainda mais afetado, se os gestores permitirem o afloramento de facções, cujos objetivos sejam pessoais. Diante de ameaças reais ou imaginadas à sua segurança, os membros deste grupo “não têm disposição para transmitir as informações para cima, caso possam ser prejudiciais para elas próprias ou seus pares” (Hall, 2004, p.111). Este autor afirma, ainda, que “quando o poder é exercido (ou tentado) nessa base, ele pode ser amplamente desagregador para uma organização.”

Quem trabalha ou já trabalhou em uma organização está acostumado a conviver com pequenos feudos, onde um “grande conjunto de expressões que variam de bajulação a outras mais obscenas” (Hall, 2004, p.162) é, facilmente, percebido. Fazendo ou não parte deste grupo, reitera Hall (2004, p.163), citando Blau e Scott (1962), “os subordinados, provavelmente, não dirão a um superior que eles julgam estar errada uma ordem ou uma explicação, o que, evidentemente, não é a forma mais difundida de comunicação nas organizações”.

METODOLOGIA

A metodologia qualitativa, a partir de um paradigma fenomenológico, justifica-se por ser uma forma adequada para a compreensão de um determinado fenômeno sócio-organizacional em maior profundidade (COLLIS E HUSSEY, 2005). Segundo Richardson *et al.* (1985) citado em Silva *et al.* (2009, p.2), estudos desta natureza podem descrever com maior riqueza os diversos aspectos complexos de um determinado problema, analisar as inter-relações entre os elementos presentes, compreender a partir de outras dimensões e contribuir para mudanças em determinado contexto.

Segundo COOPER e SCHINDLER (2003), os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Ainda que os estudos de caso tenham sido taxados de “cientificamente sem valor”, porque não atendem às exigências mínimas do planejamento para comparação, eles têm um papel científico importante, uma vez que um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser fonte de várias hipóteses e constructos.

Desta forma, os estudos de caso podem ser entendidos como sendo estudos profundos e intensivos de alguns objetos, para que se possa obter um amplo e detalhado conhecimento, porém, com o cuidado de não aplicar, indistintamente, a generalização automática, que é uma.

Segundo Yin (2001), a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências e este autor cita seis fontes importantes: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste trabalho foi utilizada a observação participante não sistematizada, já que um dos autores também ocupa uma função enquadrada como gerente intermediário.

O marco referencial teórico busca trazer suporte para a elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma organização hospitalar. A escolha do objeto de análise foi por conveniência e acessibilidade aos dados necessários, e pelo conhecimento e experiência dos autores que exercem suas atividades profissionais na área hospitalar.

DESCRIÇÃO DO HOSPITAL

O Hospital ALFA, utilizado como objeto para estudo de caso, dispõe de **185** leitos, sendo destes, **110** destinados ao Sistema Único de Saúde e **75** para convênios, localizando-se na região dos Vales do Taquari e do Rio Pardo (RS). É um hospital centenário que, apesar de considerado como médio porte, é o maior de toda a área e, desta forma, atende até **25** municípios diferentes na especialidade de traumatologia-ortopedia adulta. Exatamente por atuar nesta especialidade, tem custos altos (média de permanência de internação próxima ao limite máximo recomendado pelo Ministério da Saúde, de **5** dias), sendo remunerado com tabelas de honorários do Convênio SUS sem qualquer atualização há mais de **3** anos, o que causa um sério descompasso entre receita e despesa.

De acordo com La Forgia e Couttolenc (2009), o setor hospitalar brasileiro é formado por **7.400** hospitais e **471** mil leitos, sendo dividido em três setores principais:

- Hospitais públicos com administração federal, estadual e municipal, financiados pelo poder público. A maioria (**71%**) são hospitais municipais e, dentre os restantes, a maior parte são instituições estaduais. Ao governo federal cabe um número relativamente pequeno, através do Ministério da Saúde e do Ministério da Educação;

- Hospitais privados conveniados ou contratados pelo SUS (**70%** com financiamento público), incluindo a maior parte das instituições sem fins lucrativos e cerca de **50%** dos hospitais com fins lucrativos. Os hospitais sem fins lucrativos que prestam serviços ao SUS são conveniados e devem ceder **60%** dos leitos aos pacientes do SUS. Os hospitais privados também mantêm recursos de fontes privadas em maior ou menor escala; e

- Hospitais particulares, com fins lucrativos, sendo alguns filantrópicos devido ao atendimento ambulatorial prestado, mas que não geram internações pelo SUS. Constituem cerca de **20%** de todas as unidades e **30%** dos privados.

O segmento, no qual está inserido o Hospital ALFA (hospital privado, conveniado pelo SUS, com um mínimo de **60%** de internação por este convênio), tem demonstrado decréscimo no número de estabelecimentos brasileiros que atendem internação pelo Convênio SUS, no período entre **2005** e **2009**, caindo

de um percentual de participação de 30,6% do total de internações para 27,1%. Apenas no período, 392 estabelecimentos deixaram de existir no país, sendo criados somente 112 hospitais públicos no período. Na região Sul, este dado é, ainda mais alarmante, já que o setor privado responde por 83,6% das internações pelo convênio público, contra 67,4% da região Sudeste, por exemplo, de modo que qualquer redução tem efeitos mais severos (IBGE, 2009).

Particularmente, o Hospital ALFA, desde sua aquisição por uma Associação Comunitária, vem melhorando o volume e os percentuais de participação na geração de receitas pelos diversos convênios. Até 2003, o convênio SUS era responsável pela demanda de 77% do total de internações e atendimentos ambulatoriais (quase inexistentes). Em novembro de 2010, o convênio SUS tinha participação média de 60,98% do total de internações, mais 7% de atendimentos ambulatoriais, o que totaliza, aproximadamente 68%. A diferença em favor do hospital está no menor custo dos atendimentos ambulatoriais (quase 1.400 atendimentos ambulatoriais por mês), com menor volume de internações pelo SUS, permitindo ficar próximo do percentual mínimo de manutenção da filantropia (60%). Atualmente, o convênio SUS participa com 35% das receitas, sendo responsável pela geração de 60% das despesas. Os demais convênios privados e particulares respondem pelo restante da receita, que é complementada pelo convênio estadual IPE.

O quadro abaixo fornece um quadro temporal da evolução da instituição na geração de receitas operacionais maiores, o que se deve às ações implementadas pelos diversos planejamentos estratégicos anuais.

INDICADOR	Média/06	Média/07	Média/08	Média/09	Média/10
urg/emerg	1.790	1733	1.952	2.289	2.447
ambulatório	1.121	1211	1.362	1.799	1.662
internação	888	944	986	880	830
Média/mês	1.266	1296	1.433	1.684	1.646
Média/dia	127	128	143	168	163

QUADRO – ELABORADO PELOS AUTORES. MÉDIA 2010 TEM OS DADOS COMPUTADOS ATÉ 30/11/10.

Importante destacar que diversas ações interligadas nos planejamentos estratégicos tinham, como função, a obtenção do credenciamento do hospital como instituição de ensino. A primeira fase foi concretizada em outubro do corrente ano, com a nota máxima sendo dada. Isto possibilitou o encaminhamento da documentação comprobatória para solicitação de segunda avaliação por parte dos Ministérios da Educação e da Saúde, o que deverão ocorrer no primeiro semestre do próximo ano. A maior vantagem gerada pelo credenciamento é o valor da tabela de honorários hospitalares ser, em média, 60% superior à atual tabela de pagamentos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM HOSPITAL

O planejamento estratégico tem sido elaborado, desde a aquisição da instituição, já centenária, por uma associação comunitária independente e pela alta gestão do hospital. A própria aquisição fora fruto de um planejamento anterior desta associação, como forma de proporcionar a continuidade das operações do hospital que se encontrava deficitário à época. Vale salientar, ainda, que, à época da aquisição, um grupo externo fez uma proposta de compra do Hospital à Irmandade detentora da propriedade, o que causou grande preocupação na comunidade local que vislumbrava a perda de sua característica social, podendo deixar de atender alguns convênios, além de uma redução mais drástica no atendimento SUS como estratégias para uma recuperação econômica mais rápida.

A alta gestão do hospital, portanto, reúne-se, quinzenalmente, com membros da Associação e, juntos, formam a Diretoria Executiva (D.E.). Nelas, são definidas correções de rumo do Planejamento Estratégico daquele ano, bem como demais assuntos operacionais relevantes. No início do segundo semestre, inicia-se o tratamento das ações para o Planejamento estratégico subsequente.

Há, pelo menos, 4 anos, o planejamento vem recebendo contribuições dos coordenadores ou gerentes intermediários (G.I.) dos diversos departamentos, através de reuniões ao longo do ano, geralmente, a partir do segundo semestre. As reuniões que ocorrem dentro das dependências do hospital, acontecem, normalmente em número de duas, no mês de setembro. Apesar de não obrigatórias, é notável o empenho de todos, dado o comparecimento da maior

parte dos ocupantes de cargo de coordenação. Por tratar-se de um hospital, cuja atividade não pode ser interrompida, não é possível o comparecimento de 100% do grupo em todas as reuniões. Aqueles que não podem comparecer, recebem as informações compiladas, por *mail* corporativo, até 48h após o evento, a fim de poderem preparar-se para o próximo encontro.

As reuniões são iniciadas pelo Diretor Geral que, além dos agradecimentos pelo comparecimento, procura explicar quais as conquistas foram realizadas até o momento, quais as que estão em fase de execução além daquelas que se constituem como metas a serem perseguidas, sempre dentro do horizonte de 3 anos, escolhido pela D.E. como o prazo mais satisfatório dentro do segmento onde está inserido. Após sua explanação, dois outros membros da alta gestão, o Gerente Administrativo e a responsável pela Controladoria que, nesta Instituição, é ligada diretamente ao Diretor-Geral, passam a atuar como facilitadores do processo.

Inicialmente, expõem as propostas para o planejamento estratégico, resultantes das reuniões realizadas pela alta gestão juntamente com representantes da Associação (D.E). Elas não têm o fim de servir como trilhos para as propostas a serem elaboradas pelo grupo de gerentes intermediários, mas como uma trilha a ser seguida, de forma que cabe a eles sugerir meios de se alcançar as metas propostas, além de poder sugerir novas ou criticar as já existentes, o que poderá, em análise posterior, gerar sua revisão ou exclusão.

São formados grupos de até 4 pessoas que discutem, por 30 minutos, os diversos pontos. Depois, todos expõem seus pontos de vista para o grande grupo que rediscute com os que têm propostas opostas, a fim de se chegar a um denominador comum. Esse conjunto de propostas é, então, levado para nova reunião entre a Alta Gestão e membros da Associação (D.E) para compilação e validação das metas elaboradas. Interessante salientar que as propostas do grande grupo são, em geral, coincidentes com aquelas estabelecidas pela alta gestão e membros da Associação, de modo que se pode sugerir que todos têm compreensão semelhante dos objetivos a serem perseguidos.

Após esta compilação, todos os gerentes intermediários recebem modelos de plano de ação, em formato de planilha eletrônica, normalmente, na

segunda quinzena de outubro, para que, baseados no planejamento estratégico institucional, decidam, com suas equipes, quais ações macro serão escolhidas para gerar planejamentos estratégicos setoriais. Geralmente, o prazo dado para sua elaboração e validação junto à gerência imediata é de 20 dias, devendo ser enviados via *mail* corporativo, para um único setor que reúne todas as ações em uma mesma planilha eletrônica. O modelo abaixo demonstra o fluxo para elaboração das ações globais e setoriais:



FLUXO DA ELABORAÇÃO DO P.E.. ELABORADO PELOS AUTORES.

Todas as ações devem ser acompanhadas de informações sobre cronograma, setores e pessoas responsáveis, além dos setores que têm interface com as ações elaboradas. Nenhuma ação pode ser considerada como validada, caso o setor de interface não tenha dado sinal positivo para sua inclusão. Tal cuidado faz-se necessário, uma vez que alguns setores, tais como, almoxarifado, compras, recepção e informática são ligados a todos os demais, não tendo capacidade de proporcionar o auxílio necessário à execução das ações, caso sejam citados por diversos outros setores, simultaneamente, como setor interface.

O mês de novembro tem uma característica diferenciada no calendário dos diversos gerentes intermediários, pois nele se concentra não só a entrega das ações setoriais, mas a análise das ações implantadas ao longo do ano. Sob forma de planilha, deve ser preenchida com as informações sobre quais as ações foram concretizadas e quais não foram e os motivos que levaram ao insucesso. Esta planilha também deve ser validada junto à gerência imediata que diante das análises feitas, deverá fazer suas ponderações, para o cumprimento das metas

propostas para o ano vindouro sob a ótica daquelas não realizadas durante o ano corrente, caso isto tenha sucedido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob a luz da revisão bibliográfica realizada, independentemente do modelo estratégico utilizado por uma organização e do segmento que ela ocupa, percebe-se a importância do gerente intermediário para a implementação das estratégias elaboradas. Mais ainda, o estudo demonstra a relevância de sua participação na elaboração das diversas ações, pois, ao ser parte ativa do processo, permite-se refletir e compreender as razões de sua existência, o que impacta diretamente no seu comprometimento.

Além disso, enquanto elo entre as demandas da alta gestão e os ocupantes das funções operacionais, é nele que reside a capacidade de detecção de competências que serão o instrumento de viabilização das estratégias elaboradas. E em função de sua percepção cognitiva, cabe a ele detectar quais as competências que ainda precisam ser desenvolvidas ou adquiridas sob pena de insucesso de sua implementação.

O modelo desenvolvido no Hospital Alfa demonstra o entendimento da alta gestão e dos membros da Associação sobre a importância do envolvimento das gerências intermediárias tanto na elaboração, quanto na implementação do Planejamento Estratégico. Esta visão corrobora estudos anteriores feitos por Weber e Grisci (2010); Lavarda e Machado (2010); Paula (2007) e King, Fowler e Feitharnl (2002) que destacam o gerente intermediário como agente de mudanças e facilitador dos processos de inovação e de implementação de estratégias. Ainda que o modelo apresentado nesta pesquisa seja baseado em um estudo de caso feito em um hospital, ele pode ser utilizado por qualquer organização que se preocupe não só com o aspecto formal da elaboração das ações organizacionais, mas, sobretudo, com o sucesso de sua execução.

Por outro lado, o estudo demonstrou que a utilização da Teoria da Visão Baseada em Recursos é insuficiente, por si só, para a elaboração de ações estratégicas organizacionais deste hospital. A necessidade de adequação da estrutura física à realidade das receitas operacionais advindas do Convênio SUS

obrigou o fechamento de diversos leitos de internação quando de sua aquisição pela Associação Comunitária, o que caracteriza que a análise das forças externas (políticas de governo, concorrência) foi determinante no estabelecimento das ações, a fim de torná-lo competitivo.

A análise das competências internas é fundamental para a qualidade operacional diária, mas só ela tem demonstrado ser insuficiente, diante da necessidade de busca de novas fontes de receitas e de adaptação às alterações das políticas públicas de saúde, além da busca de parcerias para atualização tecnológica. Some-se a isso a necessidade da obtenção de novos credenciamentos de alta complexidade pelo SUS, cuja remuneração é superior àquela dos convênios privados (hemodinâmica, litotripsia, oncologia, cirurgia vascular), mas tem, nos concorrentes externos e nas políticas nacionais de credenciamento, as maiores barreiras de entrada a serem superadas. Sendo assim, reitera-se a visão de Andrews (1971) e de Foss (1997) de que é preciso uma análise tanto interna, quanto externa para a elaboração estratégica, o que é corroborado pelos dados apresentados sobre redução de estabelecimentos que atendem internação pelo SUS. Aliado ao envelhecimento da população que tende a necessitar ainda mais da internação hospitalar, pode-se sugerir que os hospitais deste segmento concorrem, primeiramente, com suas próprias estruturas e com os arranjos estabelecidos para a solução de seus problemas. Análises externas e internas não são, portanto, excludentes, devendo ocorrer de forma simultânea.

Basicamente, se as estratégias genéricas de Porter (1991) versam sobre liderança em custos, diferenciação e foco, enquanto a RBV de Barney (1991) refere-se à propriedade e gestão de recursos escassos, não imitáveis, difíceis de substituir e que agreguem valor, ambos, na realidade, divergem sobre a origem da lucratividade. São os fatores externos que fazem a empresa movimentar-se rumo à obtenção de vantagens competitivas ou é a análise e gestão dos recursos existentes e da complementação dos recursos faltantes que traz aumento nos lucros? No segmento hospitalar, notadamente, nas organizações filantrópicas com internações pelo SUS, a simultaneidade das análises feitas pelas duas estratégias demonstra ser uma necessidade para a sobrevivência organizacional, tal é o peso exercido pelos ambientes internos e externos.

Finalmente, uma importante limitação deste estudo é a falta de análise dos planejamentos estratégicos anteriores, de forma a confrontar aquilo que foi planejado com o que foi realizado. Caso a relação seja positiva, poderia sugerir que a participação dos gerentes intermediários é, de fato, importante para a implementação do planejamento estratégico. Neste caso, além da análise documental, far-se-ia necessária uma pesquisa quali-quantitativa como forma de buscar dados que corroborem com a hipótese de que o envolvimento dos gerentes intermediários influencia na eficácia das ações elaboradas e merece ser objeto de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. The Concept of Corporate Strategy. In: FOSS, N.J. **Resources , Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo, SP: Atlas, p. 179, 1979.

BARNEY, J.B. **Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F.C.; BINDER, M.P. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. ERA, 43, 4, pp. 48-62, 2003.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

BORDIEU, P. **O Poder simbólico**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2001.

CHANDLER, A. Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press, 1962. In: FOSS, N.J. **Resources, Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M.A. “Máquina Estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, 44, 4, pp. 21-31, 2004.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento Estratégico**: recursos, planejamento, custo-eficácia, metas. São Paulo, SP: Littera Mundi, 1999.

COLLIS, Jill , HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n. 4, pp. 118-128, Jul/Aug, 1995.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto alegre, RS: Bookman, 2006.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. *In*: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo, SP: Atlas, 1999, v1, p. 106.

FLOYD, S.W.; WOOLDRIDGE, B. **The Strategic Middle Manager**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

FOSS, N.J. **Resources , Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

FREEDMAN, M. **The genius is in the implementation**. *Journal of Business Strategy*, pp. 26-31, Mar/Apr, 2003.

FOLLET, M.P. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed., p. 38, 1997.

GHEMAWATT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M.L. Organizações e Saúde Intensivas em Conhecimento: um estudo no contexto de serviços de alta complexidade. **Saúde e Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 449-461, 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring, 1991.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo, SP: Pearson Prentice-Hall, p. 111-162:163, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

Javidan, M. (1998) Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 60-71, 1995.

HANSEN, P.B.; GUIMARÃES, F.M. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **ERA**, São Paulo, v. 49, n. 9, pp. 434-446, out./dez. 2009.

HFMA Educational Reports, **Healthcare Financial Management Association**, jan. 2010.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to Effective Strategy Implementation. **Organizational Dynamics**, 35(1), pp. 12-31, 2006.

IBGE, **Estatística da Saúde – Assistência Médico-Sanitária**, 2009.

KING, A.W.; FOWLER, S.W.; FEITHARNL, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o Desafio da Gerência Intermediária. **RAE**, v. 42, n. 1, pp. 36-49, jan./mar. 2002.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração, Princípios e Tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

LA FORGIA, GERARD M. e COUTTOLENC, BERNARD. F. **Desempenho Hospitalar no Brasil: em busca da Excelência.** São Paulo, SP: Editora Singular, 2009.

LAVARDA, R.A.B.; MACHADO, J.A. **A influência do middle manager na formulação e implementação da estratégia de uma instituição de ensino superior privada em Boa Vista (RR).** Anais XIII SEMEAD – Seminários em Administração, set. 2010.

MALIK, A.M.; PENA, F.P.M. Estratégia na Saúde. **GV Executivo**, v.4, n. 4, jan. 2006.

MILES, R.; SNOW, C. **Organization Strategy: Structure and Processes.** New York, NY: McGraw-Hill, 1978.

MILES, I. **Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation.** Manchester, UK: Prest Working Paper, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL. **O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. Burocracia Profissional. In: **Criando Organizações Eficazes.** 2. Ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

PAULA, G.M. **Estruturas Organizacionais: o Papel do Gestor de Nível Intermediário.** (Dissertação) FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. In: FOSS, N.J. **Resources, Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource-Based View. In: FOSS, N.J. **Resources, Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1991.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrências**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. R. The Core Competence of the Corporation. In: FOSS, N.J. **Resources , Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

PROVAN, K.G. Receipt of Information and Influence Over Decisions in Hospitals by the Board, Chief Executive Officer and Medical Staff. **Journal of Management Studies**, v. 28, 1 3, pp. 281-298, may. 1991.

SAYLES, L. R. Os Gerentes Intermediários “Fazem as Coisas Certo.” In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. ; GHOSHAL. **O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

SELZNICK, Philip. **A Liderança na administração: uma interpretação sociológica**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, p. 23- 117, 1972.

SILVA, C. M. M.; SCHROEDER, HOFFMANN, V. E. As relações inter-organizacionais como mecanismo de desenvolvimento. **FAE**, 2009. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/pdf/art->. Acesso em: 03 jun. 2010.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro, RS: FGV, p. 12; 16; 123; 170, 1979.

WENERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. In: FOSS, N.J. **Resources, Firms and Strategies**. New York, NY: Oxford University Press, 1997.

WOODWARD, J. **Organização industrial**: teoria e prática. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, p. 233, 1977.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

GESTÃO DE RECURSOS EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS A PARTIR DAS TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS VINCULADAS

Tarcísio Staudt

Doutor em Ciências Sociais pela Unisinos – RS. Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria pela UNISINOS – RS. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Feevale – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professor universitário.
E-mail: staudt@uol.com.br.

Anna Paula Liell

Graduada em Administração pela Universidade Feevale – RS. Funcionária pública concursada. Diretora da Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo/RS.
E-mail: aliellstar@gmail.com.

Jucelaine Bitarello

Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC – RS. Especialista em Administração e Estratégia Empresarial pela ULBRA – RS. Graduada em Ciências Contábeis pela UNISC – RS. Experiência em organizações públicas e privadas. Professora universitária.
E-mail: jubitarello@terra.com.br.

RESUMO

As mudanças nos contextos econômico, financeiro e social, influenciam nas esferas da Administração Pública, em nível nacional, estadual e municipal, o que demanda (re)estruturação na Gestão Pública. Este trabalho tem como objetivo analisar organizações sociais nos processos de gestão de políticas públicas a partir de recursos intergovernamentais vinculados e seus reflexos na eficácia da aplicação em programas sociais. O estudo apresenta dois momentos: no primeiro abordam-se teorias, de um lado sobre políticas públicas a partir de Nogueira (2005), Sposito (2005) e Souza (2006) e do outro lado organizações sociais conforme Di Prieto (2001) e Chiele (2008); no segundo momento apresentam-se

programas propostos como estratégias de governo na implantação das políticas públicas pelo Ministério de Desenvolvimento Social, que permitem o acesso a estes programas e minimizam as desigualdades sociais. O trabalho analisa resultados alcançados pela Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo – RS, a partir da instituição dos Centros de Referência da Assistência Social que atendem aos programas: bolsa família, erradicação do trabalho infantil, projovem adolescente, população de rua, promoção da paz e proteção à criança e ao adolescente.

Palavras-chave: Gestão de Recursos. Políticas Públicas. Organizações Sociais. Programas Sociais.

INTRODUÇÃO

O tema desse estudo está focado nas ações que a Prefeitura de Novo Hamburgo desenvolve em relação ao acesso a programas e projetos de qualificação como formas de combate a exclusão social e a melhoria da eficiência do serviço ofertado à comunidade concernente as normas e diretrizes da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS LEI Nº 8742/1993). Desta forma, apresentamos a reflexão sobre como a terceirização dos serviços públicos pelo contrato de gestão pode contribuir na eficiência da aplicação dos recursos intergovernamentais vinculados. Desta forma, o objetivo foi analisar e demonstrar que a terceirização a partir do contrato de gestão influencia na eficiência da aplicação dos recursos. Assim, o trabalho traz a reflexão de uma alternativa para a melhoria entre resultados obtidos e recursos aplicados, a partir de delegação de atividades a terceiros, organizações que possuem o conhecimento técnico para tal. Desta forma, fica ao Poder Público o dever de controlar e fiscalizar os serviços exercidos por esses.

A metodologia do estudo foi descritiva, bibliográfica e documental, com procedimentos de um estudo de caso com abordagem quantitativa e análise qualitativa. Abordamos noções básicas sobre a Administração Pública, Políticas Públicas, Organizações Sociais, Terceirização e o Contrato de Gestão, com vistas aos projetos desenvolvidos e gerenciados pela Secretaria de Desenvolvimento Social do Município no período de janeiro a setembro de 2010.

GESTÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS NA INTERFACE DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E O CONTRATO DE GESTÃO

Para compreender o enfoque deste assunto buscamos alguns conceitos sobre o tema. De acordo com Chiavenato (2006, p.2), a Administração significa “[...] a melhor maneira de agregar valor e criar riqueza dentro da sociedade”. Para Schmitt (2004, p. 30) administrar também quer dizer “[...] dirigir, governar, entende a busca de resultado útil, bem como a programação de ações e a execução das mesmas”. A partir deste conceito existe um consenso entre autores de que a Administração Pública também deve preocupar-se com as funções da administração, que são planejar, organizar, dirigir e controlar com o intuito de uma melhor eficiência e eficácia nos serviços prestados. Pois, conforme Graham e Hays (1994, p. 31) embora relegadas a um papel secundário no modelo de Administração Pública “[...] as funções de administração continuaram a ser uma preocupação dos teóricos da área e têm sido um tópico de interesse entre os profissionais”. Neste contexto, pode-se considerar que o termo gestão é sinônimo de administração. Pois, de acordo com Bergue (2005, p. 17)

Administrar por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua o processo administrativo. O processo (ou ciclo) administrativo resulta da interação constante de quatro elementos ou fases fundamentais, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle. Toda a ação de gestão, portanto está associada a um ou mais elementos do ciclo administrativo.

A respeito disto, Graham e Hays (1994, p. 20), comentam que o “[...] gerenciamento público ocupa-se principalmente da implementação de políticas públicas”. Ou seja, há uma preocupação em como atingir os objetivos propostos através de atividades administrativas e não em formular políticas públicas. Para Waldo (1964, p. 4), Administração Pública é “a organização e a gerência de homens e materiais para consecução dos propósitos de um governo. [...] é a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios de estado”.

A partir deste conceito, Meirelles (2006) comenta que Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado que visa à satisfação das necessidades da população. Neste contexto, Graham e Hays (1994, p. 35) consideram que “[...]”

a Administração Pública é uma sociedade de diversos grupos trabalhando em direção a uma meta mais ou menos comum a todos”. Contudo, a expressão para Filho (2005, p. 101) é mais abrangente,

[...] não deve ser identificada com Poder Executivo. Indica as pessoas de direito público que participam de uma contratação, ainda quando essa contratação se efetive através de órgãos do Poder Judiciário ou do Poder Legislativo. Além da chamada “Administração Direta” (União, Estados e Distrito Federal, Municípios), a expressão também abrange a Administração Indireta (autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista). Além disso, as “fundações” instituídas ou mantidas com recursos públicos e outras pessoas de direito privado sob controle estatal.

Entretanto, deve-se refletir sobre os conceitos de governo e administração, que embora caminhem juntos não podem ser vistos como sinônimos. Pois, o primeiro é uma atividade política e o segundo não visa atos políticos, mesmo que estejam vinculados a leis e normas. No tocante a este ponto,

o Governo comanda com responsabilidade constitucional e política, mas sem responsabilidade profissional pela execução; a Administração executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas com responsabilidade técnica e legal pela execução (MEIRELLES, 2006, p.65).

Considera-se que, a Administração Pública difere da Privada, embora as duas gestões busquem a excelência em seus serviços. A primeira deve conservar os princípios da supremacia do interesse público sobre o privado, ou seja, deve zelar pelo bem estar da sociedade e qualquer decisão deve se expressa em lei. No entanto, o segundo visa o lucro e sua tomada de decisão deve partir do consentimento do administrador responsável. Desta forma, Administração Pública é a gestão de bens e interesses da coletividade, nas esferas federais, estaduais e municipais, segundo os preceitos do Direito e da Moral. A respeito disto, Meirelles (2006, p. 84) aponta que

Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular; se são da coletividade, realização a administração pública.

Em decorrência deste enfoque Schmitt (2004, p. 30) afirma que, “na atividade privada ou pública, para administrar é preciso depender de uma vontade externa [...]. Essa vontade, na Administração Pública é determinada pela legislação regradora da finalidade a ser alcançada pelo administrador”. Por isso, há necessidade do administrador seguir os preceitos do Direito e da Moral Administrativa buscando agir pelo interesse público, caso contrário será configurada o desvio da finalidade. Para tanto, estão expressos na Constituição Federal de 1998, art. 37, os princípios básicos da administração que são legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. Portanto, devem ser observados por qualquer indivíduo investido em função ou cargo público. A respeito disto, Meirelles (2006, p. 87), ressalta que,

Os princípios básicos da administração pública estão consubstanciados em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público.

Neste contexto, Granziera (2002) conceitua os princípios citados, como a legalidade que diz respeito ao indivíduo atuar dentro dos regimentos e normas da lei; o da moralidade une-se ao da legalidade e o da honestidade e o conveniente aos interesses sociais; o da impessoalidade onde as questões devem ser tratadas considerando o objeto, não os sujeitos envolvidos; a publicidade que dispõe que todo o ato administrativo deve ser publicado e oficialmente divulgado; o da eficiência é requisito essencial e visa a utilização racional dos recursos; o da razoabilidade onde os agentes devem seguir a razão aliado ao bom senso; da proporcionalidade; o da supremacia do direito público sobre o particular, pois trata-se não da individualidade e sim do que é melhor para a sociedade como um todo. Araújo (2010, p. 90) constata que a importância do princípio da motivação deve-se ao fato de que “integram-se no motivo as razões que inspiram o ato”. Para Meirelles (2006) o princípio da proporcionalidade se refere que as obrigações, restrições e sanções devem condizer estritamente com o interesse público; o da ampla defesa e do contraditório dando o direito ao sujeito a se defender; assim como o da segurança jurídica que trata que o indivíduo não perderá direito adquirido nem mesmo algo julgado.

Sendo assim, a Gestão Pública procura a excelência e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Neste sentido, Schmitt (2004, p.70), corrobora que “uma Administração Pública eficiente é o desejo de todos, pois resultaria na satisfação das necessidades da população da melhor forma naquilo que é obrigação das entidades pública”. Pode-se considerar então que o enfoque desta deve primar sempre pelo bem estar social como um todo. Em decorrência deste enfoque não importa a esfera em que encontra-se o indivíduo investido em função ou cargo público devem estes zelar pelos princípios e normas previstos em lei, principalmente no que tange aos recursos públicos vinculados ao Orçamento Público.

Partimos dessas premissas para traçarmos a reflexão sobre o estudo em dois pontos: no primeiro as **políticas públicas**, e no segundo as **organizações sociais** mediante a estratégia da proposta do **contrato de gestão**.

No primeiro ponto discutimos as políticas públicas associativas interativas, que na visão de Nogueira (2005, p. 129) tem “[...] forte conteúdo ideológico e comporta diferentes conceitos e definições, tipologias institucionalistas ou movimentistas, direta ou indireta, focada nas ações dedicadas a fazer parte do processo decisório ou não”, e complementa (p. 158) “as associações são instrumento democrático legítimo” para a construção de políticas públicas. De outra forma, Santos (2000) cita que a associação de pessoas é relevante à medida que delas emergem as prioridades. Já na visão de Sposito (2005, p. 141-172) as políticas públicas partem de “pressupostos orientados para programas sociais públicos”, em que estes se constituem em “ações de algum tipo de remuneração”, entendido como “bolsa”. Sob estes aspectos é que o nosso estudo buscou a reflexão das políticas públicas no enfrentamento à “marginalidade” no horizonte do Ministério do Desenvolvimento Social.

No segundo ponto apresentamos as organizações sociais a partir da proposta do contrato de gestão como estratégica administrativa do Estado. Chiele (2008, p. 86) comenta que este “é um importante instrumento de ação do poder público, sob a forma de parceria com a iniciativa privada”. Nesse sentido, Di Pietro (2001, p. 116) cita que organizações sociais “são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativa de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivos e fiscalização do Poder

Público [...]”. No que se refere à permissão, Di Pietro (2001, p. 118) cita que é o ato “administrativo, unilateral, discricionário e precário, gratuito e oneroso, pelo qual a Administração Pública faculta ao particular a execução de serviço público ou a utilização privativa de bem público por terceiros”.

Neste contexto, a permissão seria um ato sem contrato, não havendo nenhuma restrição, podendo ser retirado deste pela Administração a qualquer tempo e sem direito algum. Assim, Chiele (2008, p. 60) comenta “[...] não gera privilégios, nem garante exclusividade”, e afirma ainda que “dependendo dos serviços, prazos, amplitude e essencialidade, a lei poderá autorizar diretamente contratos e convênios para tal finalidade”, referindo-se a serviços (atividades) específicos, amparados na Constituição Federal, inciso IX, do art. 37, determina que pode haver recrutamento para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. Assim, está amparado o regime próprio para a gestão da Assistência denominado Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social NOB/SUAS – 2005, o qual defende a articulação de ações entre Saúde, Educação e parcerias com entidades e organizações sociais.

ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA

Em 2008 foi criado no Município o Sistema Único da Assistência Social – SUAS, e também a implantação dos Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, de baixa complexidade. Nos anos de 2009 e 2010 foi implantada a Política de Proteção Social Especializada de Média e Alta Complexidade, que é executada nos Centros de Referência Especializada de Assistência Social – CREAS, estes serviços garantem proteção integral para as famílias e os indivíduos que se encontram sem referência e/ou em situação de ameaça, com atendimento direto e inclusive psicossocial.

Partindo dessa premissa inicial apresentamos os programas implementados, os quais são: o Bolsa Família, o Projovem Adolescente I e II, o Piso de Alta Complexidade I (psicossocial) e II (população de rua), o Piso de Transição de Média Complexidade (pessoas deficientes), o Piso Fixo de Alta Complexidade (exploração sexual) e o programa Nossa História nosso Olhar. Conforme o Atlas de Desenvolvimento Humanos/PNUD (IBGE 2000) o município apresenta IDH

igual a 0,809 e quanto mais próximo de 1 mais desenvolvida é a região. No que tange, ao índice de desenvolvimento da família, Novo Hamburgo apresenta um índice de 0,58 (sendo este medido de 0 a 1). O indicador de vulnerabilidade apresenta índice de 0,63, acesso ao conhecimento 0,42 e acesso ao trabalho 0,29. Este último indicador permite evidenciar reflexos da crise do calçado (fator principal da economia local). Perante o SUAS, Novo Hamburgo vivencia atualmente a Gestão Plena da Política, o que significa que a cidade oferece serviço dentro das duas proteções, à básica, atuando em serviços de prevenção e a especial, atendendo situações em que os direitos já foram violados. A partir dessas informações preliminares elaboramos a Tabela 1 que mostra a situação do Município de Novo Hamburgo.

TABELA 1 – INDIVÍDUOS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL EM NOVO HAMBURGO, POR TERRITÓRIO, SEGUNDO FAIXA ETÁRIA – AGOSTO 2010

REGIÃO	BAIRROS	IDADE 0 A 6	IDADE 7 A 15	IDADE 16 A 17	IDADE 18 A 59	IDOSOS	IDOSO COM DEFICIÊNCIA
TOTAL		7393	17624	3982	31284	3273	326
CRAS PRIMAVERA	BOA SAÚDE	419	1019	239	1821	176	13
	PETRÓPOLIS	14	35	14	84	6	0
	PRIMAVERA	171	416	101	771	101	8
	RINCÃO	192	440	123	871	133	6
CRAS CENTRO	OPERÁRIO	25	103	15	152	43	0
	GUARANI	63	137	44	293	74	18
	VILA ROSA	4	3	1	16	3	0
	HAMB. VELHO	7	36	8	94	18	4
	RIO BRANCO	5	14	2	41	13	0
	JARDIM MAUÁ	63	161	42	341	51	2
	IDEAL	73	161	32	340	82	6
	PÁTRIA NOVA	10	20	2	47	15	1
	OURO BRANCO	18	33	8	93	23	0
	BOA VISTA	12	24	10	85	17	3
	ROSELÂNDIA	339	740	187	1231	110	6
	CENTRO	18	50	17	168	32	0
CRAS SANTO AFONSO	LIBERDADE	202	499	89	914	102	8
	INDUSTRIAL	85	243	42	392	45	4
	SANTO AFONSO	1523	3472	778	5878	437	59
CRAS CANUDOS 1 E 2	RONDÔNIA	428	1105	239	2067	186	24
	CANUDOS	2286	5488	1192	9313	819	111

	SÃO JORGE	360	914	186	1574	200	10
CRAS KEPHAS	SÃO JOSE	830	1787	395	3034	281	25
	VILA DIEHL	15	48	10	82	28	2
	VILA NOVA	58	148	37	177	173	6
CRAS LOMBA GRANDE	LOMBA GRANDE	173	528	169	1405	105	10

FONTE: CADASTRO ÚNICO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, AGOSTO DE 2010.

Analisando a Tabela 1 verificamos que em torno de **25%** da população do município encontra-se classificada na área de vulnerabilidade, ou seja, um em cada quatro habitantes. Então foram buscados dados que evidenciassem os recursos intergovernamentais vinculados aos programas criados para darem conta dessa situação. Estes recursos são gerenciados pela Secretaria Municipal da Assistência Social e para isso elaboramos o quadro a seguir:

PROGRAMAS	FONTE E VALOR DOS RECURSOS			TOTAL	RECURSO EMPENHADO
	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL		
BOLSA FAMÍLIA IGD	59.246,58	0,00	0,00	59.246,58	71,00%
PISO BÁSICO FIXO	164.592,83	0,00	0,00	164.592,83	83,00%
PISO BÁSICO VARIÁVEL I	120.600,00	0,00	0,00	120.600,00	41,00%
PISO BÁSICO VARIÁVEL II	17.365,80	0,00	0,00	17.365,80	22,00%
PISO DE ALTA COMPLEXIDADE I	54.000,00	0,00	0,00	54.000,00	90,00%
PISO DE ALTA COMPLEXIDADE I	39.000,00	0,00	0,00	39.000,00	13,00%
PISO TRANSIÇÃO MÉDIA COMPLEXIDADE	67.212,18	0,00	0,00	67.212,18	34,00%
PISO FIXO DE MÉDIA COMPLEXIDADE	71.800,00	0,00	0,00	71.800,00	24,00%
PISO FIXO DE MÉDIA COMPLEXIDADE III	16.808,00	0,00	0,00	16.808,00	27,00%
PISO VARIÁVEL MÉDIA COMPLEXIDADE	24.000,00	0,00	0,00	24.000,00	87,00%
PROTEÇÃO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE	0,00	24.000,00	0,00	24.000,00	67,00%
PROJETO EMANCIPAR	0,00	100.000,00	0,00	100.000,00	46,00%
PROJETO NOSSA HISTÓRIA NOSSO OLHAR	0,00	7.000,00	0,00	7.000,00	19,00

QUADRO 1: PROGRAMAS E FONTES DE RECURSOS E APLICAÇÃO RECURSOS
FONTE: GERÊNCIA DE GESTÃO DO FUNDO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL DA PMNH

Para melhor compreensão dos programas descrevemos as características de cada um apresentado no Quadro 1. No primeiro momento apresentamos os programas apoiados em recursos Federais. O **Piso Básico Fixo** são ações relativas

à acolhida, informação, inserção em serviços da assistência social, promoção de acesso a renda e, especialmente acompanhamento sócio-familiar. Sendo este desenvolvido nos CRAS, e tendo como objetivo contribuir para a prevenção e o enfrentamento de situações de vulnerabilidade e risco social, assim como fortalecer os vínculos familiares e comunitários.

Em relação ao **Piso Básico Variável I – ProJovem Adolescente** contempla serviço Socioeducativo destinado a jovens de 15 a 17 anos, que visa complementar a Proteção Social Básica à Família, criando mecanismos para garantir o direito a convivência familiar e comunitária, assim como criar condições para a inserção, reinserção e permanência do jovem no sistema educacional.

O **Piso Básico Variável II** consiste no número de famílias cadastradas no CadÚnico com presença de crianças de até seis anos e, ou idosos referenciadas aos Serviços de Proteção Básica de Assistência Social. O atendimento, por sua vez, deverá ser oferecido ao quantitativo de idosos, crianças e suas famílias que necessitem ser incluídos nos Serviços, após verificação de necessidade. A partir do trabalho social realizado por meio do PAIF, são detectadas necessidades de membros das famílias, que devem ser atendidos nos Serviços objetivando prevenir situações de rompimento de vínculos familiares e sociais, por meio do fortalecimento e do incentivo ao convívio familiar e comunitário.

Para o **Piso de Alta Complexidade I (PACI)** são oferecidos atenção a indivíduos e famílias que se encontram sem referência e/ou em situação de ameaça ou violação de direitos, necessitando ações protetivas especiais e temporárias, fora de seu núcleo familiar ou comunitário, devendo afiançar acolhimento e desenvolver atenção especializada para possibilitar a reconstrução dos vínculos familiares e sociais e a conquista de maior grau de autonomia e independência individual/familiar e social, promovendo a convivência familiar e comunitária dos seus usuários.

Avançando nesses pontos foi criado o **Piso de Alta Complexidade II (PACII) – População de Rua** que tem como finalidade assegurar o atendimento e atividades direcionadas para o desenvolvimento de relações sociais e habilidades pessoais, com o intuito de fortalecer vínculos interpessoais ou familiares que oportunizem a construção de novos projetos de vida.

A ação que incorpora ações voltadas para habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência está no Piso de Transição de Média Complexidade (PTMC). Sendo este desenvolvido na Associação Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE. O serviço tem a finalidade de potencializar a autonomia, a independência e a inclusão social da pessoa com deficiência, com vistas à melhoria de sua qualidade de vida. Para tanto, deve contar com equipe específica e habilitada para a prestação dos serviços especializados a pessoas em situação de dependência que necessitem de cuidados permanentes ou temporários.

O serviço de Proteção Social a crianças e adolescentes vítimas de violência, abuso e exploração sexual e suas famílias está alocado ao **Piso Fixo de Média Complexidade (PFMC)**. Seu objetivo é a potencialização do atendimento a crianças e adolescentes vitimizados pelas diversas formas de violência, e aos grupos familiares. E avançando nessa ação **Piso Fixo de Média Complexidade III (PACIII)** oferece proteção e acompanhamento social aos adolescentes de 12 a 18 anos em cumprimento de Medidas Socioeducativas de Liberdade Assistida (LA) e Prestação de Serviços à Comunidade (PSC). Neste sentido, deve contribuir para o acesso a direitos e para a ressignificação de valores na vida pessoal e social dos adolescentes e jovens. Desta forma, para a oferta do serviço, é necessário observar os critérios de responsabilização dos menores diante da infração cometida. Ressalta-se que, os direitos e obrigações dos jovens devem ser assegurados de acordo com as legislações específicas para o cumprimento da medida.

Para o **Piso Variável de Média Complexidade (PVMC)** é atribuído o objetivo de retirar crianças e adolescentes até 18 anos de idade do trabalho considerado perigoso, penoso, insalubre ou degradante, ou seja, daquele trabalho que coloca em risco sua saúde e segurança. Este programa oportuniza o acesso à escola formal, saúde, alimentação, esporte, lazer, cultura e profissionalização, bem como a convivência familiar e comunitária.

No segundo momento apresentamos os programas apoiados com recursos advindos do Estado do Rio Grande do Sul. O programa **Proteção a Criança e ao Adolescente – FECA 2008** consiste no desenvolvimento de ações diárias e em turno inverso ao da escola através de oficinas artísticas, culturais, de lazer, recreação, desporto e pedagogia, bem como atividades grupais de socialização

e desenvolvimento da auto-estima, de acordo com a faixa etária e conforme interesses. As atividades enriquecem o universo cultural, informacional e lúdico das crianças e adolescentes, como também o conhecimento e respeito ao meio ambiente como forma de preservação do direito à vida com qualidade. O projeto tem como objetivo implantar um núcleo extra-classe no bairro São José Kephás, ampliando os serviços da rede de Proteção Social Básica.

Para o Projeto Promovendo a Paz – Emancipar cabe o atendimento de orientação sócio familiar e profissionalização de famílias em situação de vulnerabilidade social que residam no território emancipado. E, para o último Projeto Nossa História Nosso Olhar é designado a capacitação de técnicos que serão multiplicadores para trabalho com idosos na metodologia de contar histórias. Seu objetivo é coletar histórias vividas pelas pessoas idosas, como forma de assegurar sua contribuição na transmissão de valores e tradições, que serão reunidas em uma publicação.

Portanto, podemos concluir após estas discussões que os recursos intergovernamentais atualmente executados pela Secretaria, têm saldos remanescentes dos recursos advindos do Ministério do Desenvolvimento Social (Federal) que mediante aprovação podem ser reprogramados. Sendo este conteúdo citado na Portaria nº 351/2006 do Ministério de Desenvolvimento Social, que altera o artigo 19 da Portaria nº 459/2005 do MDS, passando a vigorar com a seguinte redação:

Art. 19. O saldo dos recursos financeiros repassados pelo FNAS aos fundos de assistência social municipais, estaduais e do Distrito Federal, existente em 31 de dezembro de cada ano, poderá ser *reprogramado*, dentro de cada nível de proteção social, básica ou especial, para o exercício seguinte. N. R.

Contudo, o que observamos foi a reprogramação dos recursos intragovernamentais vinculados a estes programas, os quais representaram em 2010 R\$ 502.759,01 em relação a 2009, ou seja, metade do valor transferido para os cofres públicos não foram aplicados, conforme dados fornecidos pelo setor de Gestão do Fundo da Assistência Social. Portanto, este estudo a partir dos dados coletados propõe o contrato de gestão como alternativa para melhorar a eficiência financeira. Diante do estudo que identificou a burocracia como principal

entreve da gestão dos recursos é possível afirmar que o contrato de gestão seja uma estratégia viável a partir do traçamento de objetivos, metas, critérios de avaliação de desempenho e análise de indicadores que devem constar no Contrato de Gestão e sua prestação de contas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Edmir Netto de. **Curso de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: uma abordagem orientada para Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2005.

BRASIL. **Constituição Federal 1988**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: teoria e questões com gabarito**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.

CHIELE, Gladimir. **O que todo Prefeito precisa saber ao iniciar o mandato**. Porto Alegre, RS: CORAG, 2008.

Di PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Parcerias na Administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização e outras formas**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

GRAHAM, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para Administrar a Organização Pública**. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Ed., 1994.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos Administrativos: Gestão, Teoria e Prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 11. ed. São Paulo, SP: Dialética, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo, SP: Malheiros, 2006.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo, SP: Cortez, 2005.

SCHMITT, João Carlos. **O Poder Administrativo Disciplinar e o devido Processo Legal**. Porto Alegre, RS: Imprensa Livre, 2004.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira, 2000.

WALDO, Dwight. **O Estudo da Administração Pública**. Rio de Janeiro, RJ: GB, 1964.

GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NA INOVAÇÃO – ESTUDO DE CASO DA AICSUL

Kátia Jovania Verlindo dos Santos

Acadêmica em Administração e Bolsista de Iniciação Científica

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Professor e Pesquisador em Administração

RESUMO

O contexto do mercado passou por importantes modificações nas últimas duas décadas. Dentre as mais impactantes pode-se destacar a globalização, redução do ciclo de vida dos produtos, ingresso no mercado de mais concorrentes e alteração no perfil do consumidor, mais exigente e informado. Para se adaptar a este novo contexto as organizações investiram em inovação, de produtos e processos, além de desenvolvimento de competências específicas, para habilitá-las a assegurar suas participações no mercado. Os estudos evidenciaram que o desenvolvimento de competências e a capacidade de inovar dependem, principalmente, da gestão do conhecimento organizacional. O presente artigo foi construído com base em resultados de pesquisa que visa aprofundar a compreensão acerca do processo de gestão do conhecimento nas organizações vinculadas ao cluster calçadista. Seus resultados confirmam a relevância do conhecimento, individual e coletivo, para subsidiar a tomada de decisão em processos voltados para o desenvolvimento de competências e inovação organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Inovação. Indústria de Couros.

INTRODUÇÃO

A importância da constituição do diferencial competitivo para a construção da Inovação não é recente. Mesmo que intuitivamente, gestores organizacionais e empreendedores procuram naturalmente inovar ou criar condições que lhes possam proporcionar vantagens na operação, em relação aos demais competidores.

Ao longo dos anos verificaram-se apenas mudanças na configuração destas inovações. Inicialmente surgem as ideias, com foco centrado no lucro que virá com o desenvolvimento das mesmas. Posteriormente, em decorrência de riscos que as empresas correrão ao se tornarem inovadoras, estuda-se o mercado, cada vez mais complexo e multifacetado, obrigando as organizações a rever tanto seus conceitos, acerca do funcionamento organizacional, como a atuação frente à concorrência.

Diversos autores que relataram a evolução da inovação ao longo dos últimos anos apresentam um ponto em comum – o destaque das organizações no seu campo de atuação se dá por meio da gestão do conhecimento com foco na inovação, assegurando assim, com aprendizado permanente, planejamento e parcerias, a otimização dos resultados esperados (PREDEBON, 2008; SCHERER e CARLOMAGNO, 2009; FLEURY, *et. al.*, 2010; OLIVEIRA *et. al.*, 2009). Evidenciando e confirmando a relevância das competências centrais da organização, baseadas principalmente na gestão do conhecimento e inovação, como vantagem competitiva central.

Quinn *et. al.* (2006) afirmam que apenas as empresas capazes de reinventarem a si mesmas e seus setores de forma profunda ainda vão existir daqui a uma década. A questão hoje não é se você pode fazer uma reengenharia nos seus processos; a questão é se você pode reinventar todo o modelo do setor, sobrevivência e lucro extraordinário são reservados apenas para o empreendedor inovador, ou seja, quem inova em produtos ou processos criando diferencial competitivo, reservando a si o direito de assumir a liderança no segmento empresarial onde atua.

Percebe-se que a competência em organizar os recursos de forma inovadora e tomar decisões com vista à otimização dos recursos internos e aproveitamento de oportunidades prospectadas no mercado constitui a base para a construção do

diferencial competitivo das organizações. No entanto a introdução da inovação dentro do ambiente organizacional não ocorre de forma natural. Entende-se que a forma mais efetiva de introduzir os conceitos de inovação no ambiente organizacional condiciona-se à sua combinação com as práticas culturais, conforme evidenciado no estudo que deu origem ao presente trabalho, com base na entrevista em profundidade com o gestor da Associação das Indústrias de Couro do RS – AICSUL.

Constituída com o objetivo de atender as necessidades das empresas do segmento de industrialização de couros, a AICSUL oferece importantes contribuições para criar condições adequadas para a operação das empresas associadas, tanto no mercado interno como externo. A inovação passou a fazer parte do discurso institucional já na década de noventa em virtude do aumento da concorrência, notadamente com os fabricantes internacionais, tanto de couros naturais como sintéticos.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória qualitativa, através de uma entrevista em profundidade que observa como se dá o desenvolvimento da criatividade, do conhecimento e da inovação, nas empresas do Vale dos Sinos, baseada em revisão de literaturas e análise dos dados obtidos, para compreender melhor a realidade estudada. Apresentações, análise de resultados e considerações finais, respectivamente, encerram o presente artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção será trabalhada a revisão de literatura destinada a definir a base conceitual acerca da inovação e gestão do conhecimento, norteando o presente estudo, de forma a facultar a interpretação dos dados e evidências empíricas coletadas em campo. Aborda-se, inicialmente, a definição conceitual da gestão do conhecimento e da inovação, visando a partir desta, buscar a relação entre o conceitual e o prático. É relevante para a formulação do conceito de gestão do conhecimento que aqui é considerado, desconsiderar a gestão do conhecimento como simples modismo pode representar a perda de oportunidade de compreender como o conhecimento é desenvolvido, gerado e usado em organizações.

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Oliveira *et. al.* (2009) afirmam que Capital Intelectual externa considerações e opiniões sobre a importância do Recurso Humano como recurso estratégico das organizações e fator decisivo aos processos de gestão. Hoje na Era do conhecimento aliada a Tecnologia de Informação, quebram barreiras físicas, tornando a Economia um Mercado Único. Através da Globalização não existem mais fronteiras e podemos conhecer como outros países se desenvolvem, as transformações acontecem e seus efeitos se espalham mundialmente alterando os sistemas político, social e econômico dos países.

O capital intelectual agrega valor a qualquer empreendimento, a Era do conhecimento a qual vivenciamos, juntamente com a Era da Informação tornam-se a base da Economia Globalizada. As modificações de forma contínua exigem constante atualização, pois o conhecimento é um recurso infinito e constantemente renovável, é difundível e se auto-reproduz, aumentando à medida que é utilizado. “O conhecimento se substituível. Ele pode substituir terra, trabalho e capital. Por exemplo, um fazendeiro que consegue uma colheita maior num mesmo espaço de terra, utilizando para tanto apenas novas técnicas de plantio, não necessita de mais terras para aumentar sua produção” (2009. p. 41).

Ainda, segundo os autores, o conhecimento é transportável, e compartilhável. Na Era do Conhecimento o Capital Humano é a força essencial da economia, onde pessoas qualificadas utilizam o intelecto como fator gerador e incorporador de valor às entidades. Muito bem colocado pelos autores que conhecimento é uma maneira de tornar útil o esforço de pensar. Desta maneira o conhecimento tanto pode ser utilizado para transformar o mundo num lugar em que se viva bem como para outros fins.

Ainda segundo os autores, será recomendada às organizações do conhecimento a formação de seu recurso humano aberto às novas idéias e aos posicionamentos da economia globalizada. Deverão estar conscientes de que conhecimento é sua matéria-prima mais importante e que o gerenciamento do conhecimento mostrará ao mercado que a organização está atenta para o negócio. As transformações e as mudanças vêm ocorrendo ininterruptamente. Os autores afirmam que são três os elementos instrumentos deste conhecimento e responsáveis pelo sucesso ou fracasso das entidades: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura

externa. Os funcionários intelectuais devem permanecer ativos e não devem ser tratados como despesas. “Estamos deixando de ver o mundo com uma visão industrial, começando a olhá-lo como algo intangível e caótico, ao mesmo tempo individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano” (OLIVEIRA *et. al.* 2009, p. 78).

Segundo Jamil (2006), o conhecimento é alvo de abordagem de estudos produzidos em vários campos científicos, pode ser compreendido como o conjunto obtido pela informação e o contexto associado, envolvendo a percepção do ambiente, do sistema em que foram compostas e coletadas e de como este sistema atua. Além deste fato, há a noção de um processo, ou conjunto de funções, que permita a complementaridade dos conceitos ou mesmo uma interação, instigando a pesquisa.

Conforme Terra (2001) são muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países. Os desafios e a complexidade dessa nova eram começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. Na Era do Conhecimento, parece-nos que um dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de “áreas de conhecimento” a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores. Essas visões, além de definir resultados esperados em termos de produtos e adição ao estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões no dia-a-dia e a elevar o moral geral, pois permitem relacionar as várias atividades individuais a algo maior, a um propósito ou a um destino final.

Ainda segundo o autor, mesmo as empresas industriais, em sua essência, dependem de habilidades, conhecimento e competências-chave para desfrutar de vantagens competitivas consideráveis. O domínio por partes destas empresas de certas áreas do conhecimento e habilidades que são importantes para seus clientes, definem o seu êxito. Nesse ambiente, a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pela dificuldade de imitações.

O foco, a cultura organizacional e o gerenciamento da força de trabalho são os diferenciais das empresas vencedoras. Competidores, muitas vezes, menores e

com poucos anos de existência, com estratégias e áreas de conhecimento muito mais focadas tomaram grandes fatias de mercado. “Se, por um lado, pioneirismo e velocidade são condições sine qua non para se competir nesse mercado, por outro, é evidente que as empresas que melhor focaram seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento serão aquelas que também estarão obtendo melhores resultados” (2001, p. 105).

De acordo com Quel (2006) o estudo do conhecimento é um dos maiores desafios do homem, desde os primórdios de sua existência consciente. Talvez esse seja o conceito mais debatido e evidenciado na evolução da humanidade, porém com poucas conclusões nessa área.

Ainda segundo o autor o conhecimento é um patrimônio individual que somente existe enquanto é detido pelo seu criador e, a esta criação, denominada aprendizado, cabe papel primordial na explicitação do processo de aquisição do conhecimento. A partir de experiências concretas, os indivíduos desenvolvem, por meio de observações e reflexões, conceitos abstratos e generalizados a respeito do que foi observado e experimentado. Geralmente, esses conceitos são testados em novas situações, gerando assim outras experimentações concretas, em um ciclo que se estabelece.

O indivíduo é o único capaz de armazenar conhecimento se este conhecimento é fruto do relacionamento do homem com o ambiente. Não há, portanto, conhecimento que não seja fruto da interação do homem com a natureza ou com fenômenos que o cercam, é um ciclo contínuo. Transferir o conhecimento significaria ter como obrigatória a transferência de todo o âmago individual que gerou aquele conhecimento, portanto, o sujeito e o conhecimento passam a constituir um elemento único.

Na vida organizacional o conhecimento e o quanto ela colabora no acúmulo do mesmo, é de extrema importância. A maneira que cada indivíduo percebe a organização dará margem a um conjunto de reações, sem percepção imediata. A cultura individual transforma-se em prol da cultura organizacional. A organização é, por definição, a reunião de indivíduos e seus conhecimentos, sem os quais ela não existiria. Então o conhecimento e a percepção da realidade fazem parte de um processo recursivo que denota a complexidade de suas relações. O indivíduo

sempre assumirá a forma adequada ao meio em que está ligado e as condições que está submetido. Nunca haverá ação isolada, nem movimentos distintos e sim uma adaptação ao meio de forma uniforme.

Segundo Terra (2001) é crescente, também, a parcela da população, principalmente nos países desenvolvidos, trabalhando exclusivamente com símbolos e com diversas formas de conhecimento. É relativamente difícil se estabelecer os limites para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros são empregados no dia-a-dia das empresas e na literatura gerencial.

De acordo com Quel (2006) a maneira peculiar como cada indivíduo percebe a organização dará margem para um conjunto de reações e entendimentos que não podem ser detectados imediatamente. Quanto mais o indivíduo se aproxima da organização e a percebe, mais estará assimilando novos compostos de conhecimento originados das necessidades pessoais e das necessidades organizacionais.

A organização facilita esse processo e direciona o formato de percepção àquele essencial ao funcionamento adequado de suas estruturas. Em verdade, há um jogo de manipulação implícito que colaborará com a assimilação, por parte das pessoas, dos valores organizacionais e, portanto, transformando a cultura individual em prol da cultura organizacional.

A RELEVÂNCIA DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO ATUAL

Inovar é ter uma idéia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso, também pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional. A inovação deve fazer parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor (CHAM, 2005).

No mundo globalizado um dos maiores desafios é a inovação, a empresa deve adotar novas tecnologias que permitam aumentar sua competitividade. Ela pode ser uma iniciativa modesta ou revolucionária, surgindo como uma novidade para a organização e para o mercado e que na prática traz resultados econômicos

para a empresa – sejam eles ligados a tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

O foco da inovação deve estar no consumidor, é preciso atender às suas necessidades para efetivamente criar valor. Um exemplo é a criação da rede social Facebook uma idéia visionária que deu uma reviravolta nesse setor. Mas não precisa ser uma empresa de grande porte para inovar, uma nova idéia implementada com sucesso, pode produzir resultados econômicos. Inovação é como as empresas se mantêm à frente do ambiente. No ambiente externo as inovações vão ocorrer quando quiserem estando a empresa pronta ou não. As empresas devem alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, através de novos produtos, novos serviços e novos negócios (PREDEBON, 2008).

As barreiras encontradas em algumas organizações, por não desejar mudar seus tradicionais processos, encarando a inovação como modismo, atrapalham seu próprio crescimento por medo do novo, não avaliando a importância da inovação, que pode ser comparada com a qualidade dos produtos ou o atendimento a clientes. Isso não significa que a tradição precisa ser abandonada, o bom convívio entre o novo e o tradicional é o que leva as organizações ao sucesso.

Para Predebon (2008), não só o conhecimento, mas a inovação nesta época em que as receitas prontas faliram e deram espaço à complexidade, não se deve agir sem pensar e sem planejar. As empresas devem usar a capacidade vinda da experiência, ao exemplo de um cozinheiro que abre a geladeira, vê de que ingrediente ele dispõe nesse dia e aí faz a sua receita. Uma necessidade moderna para o administrador passou a ser a manutenção de um nível de inovação em seu negócio, para ter uma sintonia máxima entre o que faz e o mundo em sua volta, que inclui clientes e fornecedores.

Na gestão da inovação temos os seguintes ingredientes: O primeiro fator, Aprendizado permanente, pessoas em constante aprendizado elevam o padrão da organização. O segundo fator, Gestão Bioempática de Pessoas, que significa o desempenho dos colaboradores. O terceiro fator, Planejamento Tático Complementar, complementa o estratégico com ações táticas. O quarto fator, Gestão da Inovação Tecnológica, nova administração focalizada nesse tema. O quinto fator, Manejo de Normas Flexíveis. Mantendo a eficiência apesar das

mudanças. O sexto fator, Controle sistêmico, não desprezar nem valorizar demais os dados mensuráveis e vê-los dentro de sua permanente relação de influência, um no outro (PREDEBON, 2008).

O que autor constata é que a inovação está em constante construção e que nenhuma pesquisa nessa área é de forma definitiva, os seis temas têm boa complementaridade e uma abrangência larga nas administrações quando o foco predominante é a mudança comportamental (PREDEBON, 2008).

Conforme Scherer e Carlomagno (2009) atualmente o ambiente é de incertezas, a formação de redes tem causado impacto pela enorme competição que tem amplificado, deixando o ambiente instável. As perguntas mais crescentes no mercado são: “como fazer com que minha empresa cresça continuamente?” “como enfrentar crises?” “como manter minha empresa no mercado?” “como vencer a concorrência?” e a única resposta é: através da inovação. O maior problema das empresas hoje é saber de que forma fazer essa inovação, poucos possuem essa habilidade de gerenciar o processo.

Segundo os autores Scherer e Carlomagno (2009, p. 15) “a inovação em relacionamentos promove a integração de clientes e parceiros para o oferecimento de uma solução mais competitiva”. Hoje com a globalização não tem como fugir do mercado internacional, o qual está instalando empresas aqui no nosso país, o caso mais recente foi o da China que instalou uma sede da Sany, e o complexo industrial da ZT em São Paulo e vem ampliando o número de empresas, significativamente, no país e investindo milhões como a HUAWEI investiu em pesquisa e tecnologia.

Inovar significa tolerar erros, assumir riscos, valorizar pessoas e mudar. Leva tempo e tem que levar aos resultados. Os dados demonstram que, realmente, os executivos sabem da necessidade de adotar a inovação como estratégia, mas reconhecem faltar a eles o conhecimento das ferramentas e dos instrumentos que permitam colocar a teoria em prática. As empresas não adotam práticas consistentes de inovação, não preparam seus líderes e não possuem maneiras de medir o processo de inovação.

MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Os elementos centrais da pesquisa referem-se à avaliação do processo de internacionalização de atividades de P&D, com base em variáveis que contemplam as bases teóricas de custo de transação e evolução das capacidades e competências das subsidiárias brasileiras no processo de concepção e modelagem de estratégias corporativas de suas matrizes no exterior.

De acordo com Goode (1975) o estudo de caso não é uma técnica específica, sendo mais um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. A mesma percepção apresenta Hartley (1994) para quem a abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa e consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Também Yin (2005) destaca a adequação do método do estudo de caso para investigar fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sempre quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente definida.

Ao comparar estudo de caso com outros métodos, Yin (2005) ressalta a importância de análise preliminar das questões colocadas para a investigação, com base nas quais será definido o método de pesquisa. Yin (2005) entende que estudo de caso é adequado para responder às questões “como” e “porquê” que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências. Em relação às questões de estudo de caso Stake (2005) também apresenta o entendimento de que se trata de relações complexas, problemáticas e situadas e que devem dar atenção a experiências ordinárias e às disciplinas do conhecimento. Ressalta que a seleção das questões é crucial e determinante para o sucesso da pesquisa.

O estudo de caso foi realizado em entidade representativa das indústrias de curtimento, que produzem para o mercado local e para exportação. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma entrevista em profundidade com o gestor responsável. A entrevista teve uma duração média de duas horas, sendo anotadas

as observações em diário de campo. No prazo máximo de seis horas após a entrevista as anotações foram transcritas, codificadas e analisadas.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Representando as indústrias de curtimento a AICSUL atua em nível estratégico e no âmbito político, na interação com as demais entidades representativas de diversos segmentos empresariais, com o propósito de criar um ambiente favorável para as empresas associadas, em alinhamento com o preconizado por Quinn *et al* (2006). Os vetores principais que caracterizam a sua atuação compreendem a redução da carga tributária, promoção de produtos das indústrias de curtimento, no Brasil e no exterior, organizar programas de capacitação para os colaboradores das empresas associadas e seus dirigentes.

Além disso, em alinhamento às tendências de mudanças no papel exercido pelas instituições representativas de empresas, vem adicionando maior número de serviços prestados aos associados, no intuito de agregar, cada vez mais, valor às atividades realizadas, aos olhos dos dirigentes das empresas vinculadas (JAMIL, 2006). Para tanto tem investido esforços e recursos para contratar profissionais com notável saber do segmento que representa e tem se apropriado do conhecimento acerca diferencial competitivo que as empresas associadas podem vir a constituir em suas operações.

Destarte justifica-se a realização da entrevista em profundidade com o gestor responsável pela entidade com o propósito de obter informações sobre a relevância da gestão do conhecimento no segmento de curtimento que possa dar respaldo para a inovação organizacional. O referido profissional passou na sua trajetória profissional por diversas empresas do setor, com atuação em todos os níveis e posições hierárquicas, adquirindo conhecimento profundo acerca da fabricação de couros e as práticas organizacionais subjacentes (FLEURY *et al*, 2001).

A temática inovação, na percepção do entrevistado, já tem sido objeto de debates entre as empresas associadas desde o acirramento da competição, tanto no mercado interno como externo, decorrente tanto do ingresso de novos concorrentes, maioria deles asiáticos e russos, como, também, da oscilação

cambial e o “custo Brasil”. A inovação, na percepção dos dirigentes da maioria das empresas associadas, seria o caminho para a constituição do diferencial competitivo, facultando destaque das empresas brasileiras no mercado, fidelizando os clientes e agregando valor ao produto final (CHAM, 2005; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; PREDEBON, 2008).

Apesar da convergência quanto à relevância da inovação como fonte potencial para a constituição do diferencial competitivo sustentável, os dirigentes e até os estudiosos do assunto tem divergido no tocante à forma da inovação no ambiente organizacional. A ampla diversidade de interpretação do processo de conceber e implantar a inovação na empresa respalda-se na complexidade conceitual que a própria literatura concernente ao tema tem evidenciado, ao longo das duas últimas décadas (CHAM, 2005; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; PREDEBON, 2008).

Apesar das polêmicas que cercam o tema, o gestor da AICSUL percebe que no segmento analisado a inovação que tem repercutido de forma mais relevante, em termos de resultados, produtividade e potencial de diferenciação, tem sido a inovação tecnológica (CHAM, 2005; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003). Dentro desta abordagem os produtos e processos recebem a contribuição mais importante, desde a sua concepção, configuração, implantação até a sua consolidação, a partir de tecnologia decorrente do desenvolvimento ou aquisição de máquinas, adoção ou revisão de métodos de organização da produção, ou, até, utilização de novos materiais.

O conhecimento referente ao lançamento de novas máquinas e equipamentos, de novos materiais e até de métodos de organização de produção, não é originado, na maioria das vezes, de fontes internas da organização, sendo assimilado por meio da interação com os clientes, fornecedores, consultores, concorrentes e instituições de ensino. Muda apenas a forma de interação e o grau de formalização desta, sendo que na maioria das vezes, a forma preferencial e mais efetiva tem sido a participação de feiras de negócios do setor (FLEURY *et al.*, 2001; JAMIL, 2006; OLIVEIRA, 2009; QUEL, 2006).

Os valores envolvidos no processo de inovar e de realizar as atividades de P&D tem crescido ano após ano, em percentuais muito acima da inflação, o que

tem pressionado a estrutura de custos de produção e impactado negativamente a capacidade de competição das empresas (CHAM, 2005; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Esta dificuldade tem sido verificada com maior intensidade entre as empresas de pequeno porte, colocando em risco a sua sobrevivência no mercado. Para estas empresas a saída tem sido buscar a parceria, com apoio do SEBRAE e governo estadual e federal, por meio de programas subsidiados com recursos públicos e constituindo redes de cooperação.

O gestor também apontou, como um obstáculo à introdução de inovação no ambiente organizacional, as formas arcaicas de gestão remanescentes em empresas familiares de pequeno e médio porte, que priorizam o foco na competição com base em preços, ao invés de investir na inovação de produtos e processos. Desta forma estas organizações, em curto prazo, obtém vantagem de custos, dificultando a atuação de empresas que investem em inovação e atividades de P&D, que visam os benefícios a médio e longo prazo (CHAM, 2005; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento tem representado, cada vez mais, uma fonte potencial de geração de diferencial competitivo, por facultar a revisão de processos organizacionais, em termos de efetividade e resultado, além de subsidiar a concepção de novos produtos. Dentro desta perspectiva foi conduzida a pesquisa, no cluster calçadista, com o intuito de identificar o processo de gestão do conhecimento no referido segmento, que passou por significativas modificações, em decorrência do ingresso de concorrentes asiáticos no mercado, a partir da década de noventa do século passado.

Resultado de um recorte dentro da referida pesquisa, o presente artigo baseia-se no conteúdo da narrativa realizada com o presidente da AICSUL, entidade que congrega e representa as empresas que produzem couro, a principal matéria prima do cluster calçadista. Com profundo conhecimento do setor, o executivo caracterizou o processo de gestão do conhecimento com foco na inovação.

A análise de narrativa facultou evidenciar características idiossincráticas do segmento, em relação ao fenômeno pesquisado, com destaque para a diferenciação entre as organizações com base em nível de organização interna, capitalização e objetivos organizacionais, os quais podem priorizar os interesses individuais do investidor. Foi possível constatar também a dependência do nível de profissionalização da gestão.

Dentre as principais práticas organizacionais adotadas, para a gestão do conhecimento e com foco na inovação, destacam-se: (i) a interação com as indústrias de calçados e confecções de couro, com o propósito de realizar desenvolvimento conjunto e, por vezes, customizado; (ii) pesquisa e desenvolvimento de insumos, em parceria com os fornecedores, para diferenciar os couros produzidos e agregar valor na percepção do cliente final; (iii) interação com as instituições de ensino, para a concepção e realização de programas de capacitação de colaboradores.

Vale destacar, como limitação do estudo, o método adotado, qualitativo, apenas entrevista em profundidade com o executivo da entidade representativa das indústrias de curtimento, o que impede a generalização dos resultados obtidos. No entanto os autores entendem que os resultados oferecem importante contribuição para reflexão sobre o tema abordado, suscitando novos delineamentos para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

CHAM, Kim W. **A estratégia do Oceano Azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. **O Crescimento pela Inovação:** como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; LEI, David; SPENDER, J. C.; CHILD, John. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 349 p. ISBN 852242909X.

GOODE, William Josiah. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1975. 488 p.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

JAMIL, George Leal. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte, MG: C/Arte, 2006. 201 p. Coleção Estado da Arte. Série Face/Fumec. ISBN 8576540320.

OLIVEIRA, Elizabeth Castro Maurenza de; ARNOSTI, José Carlos Melchior; YOMURA, Nobuya; NEUMANN, Regina Aparecida. **Capital intelectual: reconhecimento & mensuração**. Curitiba, PR: Juruá, 2009. 173 p. ISBN 9788536220253.

PREDEBON, José. **Gestão da inovação: livro-caderno de exercícios: exercícios para cursos de administração e outros que focalizam a inovação**. São Paulo, SP: ProfitBooks, 2008. 194, [1] p. ISBN 9788561116033.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006. Não paginado ISBN 8502058657.

QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra; MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 496 p. ISBN 8536305878.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo, SP: Atlas, 2009. xiii, 150 p. ISBN 9788522456154.

STAKE, Robert E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Third Edition. London, UK: Sage, 2005. p.443-466.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial** : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 4. ed. São Paulo, SP: Negócio, 2001. xxi, 313 p. ISBN 8586014281.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM DIRECIONAMENTO DE PESQUISA NA ABORDAGEM DOS RECURSOS

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina.
Rua Trajano, 219, Centro, Florianópolis/SC. CEP 88010-010. Telefone: (48) 3279-1932.
E-mail: vtondolo@gmail.com.

Daniel Pedro Puffal

Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade do Sul de Santa Catarina.
Rua Trajano, 219, Centro, Florianópolis/SC. CEP 88010-010. Telefone: (48) 3279-1932.
E-mail: danielpuffal@feevale.br.

Dusan Schreiber

Professor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
ERS-239, 2755. Novo Hamburgo/RS. CEP 93352-000. Telefone: (51) 3586-8800.
E-mail: dusan@feevale.br.

Vânia Gisele Bessi

Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale.
ERS-239, 2755. Novo Hamburgo/RS. CEP 93352-000. Telefone: (51) 3586-8800.
E-mail: vania@feevale.br.

RESUMO

A habilidade e capacidade da organização em se adaptar ao seu ambiente é um dos aspectos essenciais da estratégia organizacional. Nessa lógica, a estratégia compreende um grupo de decisões e ações, resultando na formulação e implementação da estratégia, voltados para a obtenção do propósito e dos objetivos da organização. Deste modo, formulação e implementação são atividades relacionadas que devem ser realizadas para que a organização atinja os seus

objetivos. Nesse sentido se propõe averiguar a implementação da estratégia como um conjunto de questões que carecem de pesquisa. Desta forma, este trabalho se caracteriza como um estudo teórico, tendo como objetivo identificar lacunas, direcionando possibilidade de estudos futuros tendo em vista a implementação e a abordagem dos recursos, e por fim, contribuindo ao avanço do conhecimento no campo de estudo da estratégia. Por fim, é apresentado um roteiro de pesquisa a ser desenvolvido por meio de um estudo exploratório, tendo como foco a implementação de novas estratégias e a abordagem dos recursos.

Palavras-Chave: Implementação. Estratégia. Recursos. Formulação. Ativos.

INTRODUÇÃO

A habilidade da organização em se adaptar ao seu ambiente é um dos pontos centrais da gestão estratégica. A gestão estratégica abarca um grupo de decisões e ações, resultando na formulação e implementação da estratégia, voltados para a obtenção do propósito e dos objetivos da organização (HAMBRICK; CANELLA, 1989; HREBINIAK; JOYCE, 2005; SHAH, 2005). A implementação é vista como parte integrante do processo gestão estratégica, porém os gestores não empregam a mesma quantidade de atenção no plano de implementação, quanto empregam na formulação da estratégia (SHAH, 2005). Como destaca o autor, isso ocorre porque os gestores consideram mais fácil e menos custoso em termos de emprego de tempo, selecionar a estratégia do que implementá-la. Apesar do reconhecimento da importância da implementação no processo de gestão estratégica, pouca atenção tem sido despendida no campo de estudo da estratégia, suscitando trabalhos adicionais sobre o tema.

Inspirando-se nas contribuições de Barney e Arkan (2005) sobre Visão Baseada em Recurso - VBR e implementação da estratégia; Shah (2005) sobre obstáculos à implementação da estratégia; Hrebiniak e Joyce (2005) sobre a necessidade de maior desenvolvimento de pesquisas sobre a implementação da estratégia; e, Hitt *et al.* (2001) e Venkataraman e Sarasvathy (2005) sobre a relação entre empreendedorismo e estratégia, o objetivo deste trabalho foi: identificar e desenvolver uma proposta de estudo exploratório sobre o tema de

implementação da estratégia. Sobre tudo, o objetivo central foi possibilitar a elucidação de um caminho de pesquisa a percorrer, que tenha respaldo teórico e que possa contribuir ao avanço do conhecimento no campo de estudo da estratégia.

Este trabalho constitui um estudo teórico, organizado nas seguintes seções: Implementação de estratégia; Visão Baseada em Recursos; vantagem competitiva baseada em recursos; aspectos centrais da abordagem dos recursos; ativos/recursos complementares; considerações finais; e por fim, referências bibliográficas.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O tópico da implementação foi negligenciado ou pelo menos tratado superficialmente na literatura do campo de estudo da estratégia. Apesar dos trabalhos já publicados, os estudos e *frameworks* sobre implementação não tem recebido a mesma atenção do campo de estudo, que tem enfatizado os estudos à questão da formulação da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

Formulação e implementação são atividades relacionadas que devem ser realizadas para que a organização atinja os seus objetivos. Porém deve-se ter cuidado ao considerar que formulação e implementação é a mesma coisa, pois tal consideração pode ser prejudicial ao desenvolvimento do campo de estudo da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2005). Nesse aspecto, os autores destacam três argumentos que sustentam a sua percepção:

Primeiro, a formulação e implementação da estratégia são áreas complementares e distintas da pesquisa em gestão estratégica. Segundo, por causa disso, chamar tudo de mesma coisa é logicamente confuso e teoricamente disfuncional. Terceiro, quando nós admitimos que a gestão estratégica é mais que só a formulação da estratégia, pesquisas empíricas revelam que muitas variáveis relacionadas à implementação são vitalmente importantes na explicação do desempenho da firma. Em fato, essas variáveis podem explicar mais a variância no desempenho da firma que aquelas relacionadas à formulação (HREBINIAK e JOYCE, p. 603).

Para Hrebiniak e Joyce (2005) é necessário realizar pesquisas que contemplem tanto a formulação quanto a implementação da estratégia, principalmente mais

pesquisas sobre a implementação. A formulação e a implementação são partes distinguíveis e interdependentes do processo de gestão estratégica. É lógico que , a formulação preceda a implementação, porém, Hambrick e Canella (1989) advertem que a última deve ser levada em conta durante o processo de formulação. Como destaca Shah (2005), a formulação da estratégia deve estar centrada na determinação da direção futura da organização, pelo desenho de estratégias apropriadas. Já a implementação deverá estar voltada ao processo que visa traduzir a estratégia em ação. Quando uma nova estratégia não é implementada com sucesso ela não passa de uma fantasia (HAMBRICK; CANELLA, 1989).

Hrebiniak e Joyce (2005) propõem a implementação da estratégia como um conjunto de questões que carecem de pesquisa, devendo ser eclética, interdisciplinar e integradora de variáveis. Os autores destacam que estudos anteriores identificaram que as empresas que foram hábeis para alcançar e sustentar alto desempenho, realizaram as quatro seguintes atividades chave: desenvolveram uma direção estratégica clara; construíram uma rápida e efetiva organização; estabeleceram uma cultura adaptativa; e, executaram foco sobre a necessidade dos consumidores e redução de custos. Os autores complementam que apenas a primeira atividade chave está mais direcionada à formulação da estratégia, enquanto as demais estão mais voltadas à implementação da estratégia.

Considerando a contribuição da literatura sobre o processo de estratégia, bem como a contribuição de Porter e das perspectivas, dos recursos, capacidades e competências, as recomendações em termos de pesquisa e prática sobre implementação ainda são fracas. O conhecimento sobre a execução da estratégia e a sua influência sobre o desempenho da organização é sub-enfatizado na literatura sobre a gestão estratégica, o processo decisório e a gestão corporativa (HREBINIAK; JOYCE, 2005). O desempenho da organização não depende apenas de como a estratégia foi formulada, mas também de como a estratégia foi implementada (SHAH, 2005).

Uma possível razão para o desnivelamento de produção e interesse tanto acadêmico como empírico entre a formulação e implementação da estratégia seja o nível de dificuldade. A implementação da estratégia possui um nível de dificuldade superior à formulação, sendo que os fatores mais relevantes que representam essa dificuldade são o período de tempo envolvido; o número de

pessoas envolvidas e o grau de complexidade das tarefas; e a necessidade de pensamento simultâneo e seqüencial (HREBINIAK; JOYCE, 2005). A implementação exige dos gestores a habilidade de coordenar um escopo amplo de aspectos, para transformar intenções estratégicas em ação (SHAH, 2005). Hrebiniak e Joyce (2005) destacam que provavelmente se saiba mais sobre a implementação da estratégia do que se pensa sobre o assunto. Os autores destacam que os tópicos de gestão estratégica, teoria organizacional, comportamento organizacional e desenvolvimento organizacional contribuem tanto para a teoria como para a prática da implementação. Porém, o conhecimento é fragmentado, seguindo a organização dos departamentos acadêmicos, contribuindo, de certa forma, para o retardo no interesse por essa área de pesquisa. São necessários *frameworks* para auxiliar a conversão de novas estratégias em sucesso competitivo (HAMBRICK; CANELLA, 1989). Hrebiniak e Joyce (2005) afirmam que de uma perspectiva integradora o uso de um modelo de implementação da estratégia requer quatro critérios gerais (lógica, ação, parcimônia e prescrição contingente) e dois critérios específicos (maneabilidade cognitiva e eficiência).

Além dos critérios apresentados, Hrebiniack e Joyce (2005) destacam que um modelo de implementação da estratégia deve compreender o conceito de *fit*. Dessa forma, um modelo de implementação da estratégia deve prescrever as relações lógicas das relações entre os componentes, as relações condicionais entre as variáveis e os problemas de complexidade e eficiência. Os autores também destacam a necessidade de um melhor entendimento do *fit* na literatura do campo da estratégia, indicando que estudos estatísticos sobre a implementação da estratégia.

A adaptação da organização ao longo do tempo é central para a implementação da estratégia, indicando que na organização “o aprendizado ocorreu, que o retorno do desempenho foi recebido, avaliado e foram feitos os necessários ajustes na sua instância competitiva” (HREBINIAK; JOYCE, 2005, p. 620). Os autores destacam que a criação de estratégias para a adaptação às mudanças ambientais, característica das empresas que possuem um desempenho melhor do que outras são pontos centrais no estudo do campo da estratégia. Nesse aspecto, tanto a abordagem do posicionamento competitivo, como a abordagem dos recursos e das capacitações são contribuições que recebem grande atenção

no campo da estratégia. Porém, nesse ponto, a abordagem do processo de busca nas organizações não recebeu o mesmo interesse dos pesquisadores do campo, mesmo sendo um dos aspectos importantes da adaptação da organização (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

No processo de implementação da estratégia, existem poucas referências relativas às atividades que produzem informações que conduzem à adaptação entre as capacidades e recursos internos da organização, estratégias, práticas e procedimentos. Nesse aspecto, pesquisas futuras sobre implementação devem estudar as determinantes e as correlações dos processos de busca para permitir chegar no conhecimento de como as organizações implementam e mudam seus planos ao longo do processo de adaptação (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

As competências centrais ou recursos específicos dirigem os processos de busca. A falta de capacidades pode afetar a implementação da estratégia e a habilidade da organização para adaptar-se às pressões ambientais. O aprendizado é um aspecto central para a adaptação e o desempenho, podendo interferir em como a organização busca e implementa a estratégia. Pesquisas adicionais são necessárias ao entendimento dos efeitos do aprendizado na busca e implementação da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2005).

Em relação a estudos sobre a implementação da estratégia, Shah (2005) elaborou uma pesquisa sobre os obstáculos à sua implementação. O autor aplicou uma *survey* com 145 gestores, envolvendo 35 empresas dos setores (bens duráveis, bens não duráveis, automóveis, componentes para automóveis, tecnologia da informação, têxtil, farmacêutico e instituições financeiras), localizadas na região de Nova Deli na Índia.

Os resultados evidenciaram que os respondentes identificaram 11 variáveis como obstáculos ao processo de implementação. Dentre as 11 variáveis, 80,7% da amostra identificou como principais barreiras: habilidades gerenciais inadequadas; compreensão fraca dos papéis; direção e liderança inadequada por parte dos gestores departamentais; tarefas e atividades chave para implementação mal definidas; e, falta de comprometimento dos empregados. Já 50,88% da amostra considerou como barreiras à implementação da estratégia a coordenação insuficiente entre os departamentos; a insuficiente capacitação dos funcionários;

e, as linhas de responsabilidades não claras. Por fim, sistemas de informação deficientes e monitoramento não efetivo foram considerados barreiras moderadas à implementação da estratégia pelos respondentes (SHAH, 2005).

O mesmo estudo identificou, segundo a percepção dos respondentes, seis fatores centrais para a implementação da estratégia: repercussão interna da estratégia; alocação suficiente de recursos; envolvimento dos gestores; entendimento e envolvimento os empregados; recompensas financeiras; e, sistemas de informação. Esses fatores são fundamentais para que a organização transponha os obstáculos à implementação (SHAHA, 2005). O autor complementa a necessidade de uma análise mais ampliada dos seus achados, possibilitando a generalização dos resultados.

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Ao longo dos últimos 15 anos, a VBR tornou-se uma das principais referências no campo da teoria estratégica. A VBR enfoca a ligação entre as características internas da firma e sua *performance* na indústria, na busca do entendimento das fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Foss (1999) atribui aos economistas da *University of Chicago* e da *University of California, Los Angeles* a origem da VBR. Segundo o autor, esses economistas têm uma visão diferente dos economistas de *Harvard*, em relação à Organização Industrial. Para eles, o alto retorno sustentado advém da complexidade dos ativos que os geram, e não, do posicionamento no mercado, defendido pelos economistas de *Harvard*. Assim, segundo Foss (1999), a VBR surgiu como oposição à visão sustentada por *Harvard*.

Ghemawat (2000) faz uma relação entre a dotação de recursos de uma empresa e a sua disponibilidade de atividades, destacando que a VBR propõe que sustentabilidade da vantagem competitiva advém dos recursos específicos da empresa. Nesse aspecto, a principal idéia da VBR é que as firmas diferem em suas dotações de recursos, implicando em diferentes resultados e rendas entre as firmas (FOSS, 1997a). Rugman e Verbeke (2002, p. 770) destacam quatro características prescritivas desenvolvidas pelos acadêmicos do campo da estratégia, a partir dos anos 80, sob a ótica da VBR:

- O objetivo principal das firmas é alcançar o retorno superior sustentado em relação aos seus competidores;
- Um grupo de recursos, não disponíveis equivalentemente a todas as firmas, e sua combinação em competências e capacidades, é uma pré-condição para sustentar retornos superiores;
- Competências e capacidades levam a retornos superiores sustentáveis, à medida que são específicos à firma, valorados pelos clientes, insubstituíveis e de difícil imitação;
- Sob uma perspectiva dinâmica, a inovação, especificamente em termos de combinação de novos recursos, pode substancialmente contribuir para retornos superiores sustentáveis.

Barney e Arikan (2005) observam que o trabalho teórico da VBR emerge de quatro fontes teóricas: competências distintivas; economia Ricardiana; economia Penrosiana; e, as implicações *anti-trust* da economia. Em se tratando da estratégia, a VBR preconiza que a empresa deve verificar a existência e qualidade dos seus recursos, buscando explorar recursos e capacidades difíceis de imitar, que permitam a construção de uma posição única no mercado. Nessa ótica, a essência da estratégia é explorar, da melhor maneira possível, os recursos e as capacidades da empresa (GRANT, 1991). Os autores da VBR encaram a empresa como uma coleção de recursos tangíveis e intangíveis. A diferença entre as empresas advém de cada experiência vivenciada em suas trajetórias, bem como de ativos e habilidades consolidados pela cultura organizacional de cada empresa. Estes ativos e capacidades determinam a eficiência e a efetividade do resultado da empresa (COLLIS e MONTGOMERY, 1995).

Conforme Foss (1997a), Penrose foi à precursora da ideia de que as firmas se diferem em seus recursos, e de que os recursos são explorados pelas firmas através de suas estruturas organizacionais. Para Penrose (1962, p.27), “a empresa é uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”. Penrose (1962) enfatiza o papel da administração na empresa. descrevendo a empresa como uma unidade independente, que define suas atividades por meio de planos estruturados, os quais são determinados por um órgão de administração.

O primeiro autor a desenvolver as idéias de Penrose no campo da estratégia foi Wernertelt (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Como explica Ghemawat (2000), Wernerfelt reviveu uma idéia antiga que defendia a importância de ver a firma em termos dos recursos por ela utilizados. A pretensão de Wernerfelt (1984) foi desenvolver uma ferramenta simples para analisar os recursos da firma e, a partir desse passo, orientar a estratégia da empresa. Essa ferramenta proporciona o gerenciamento dos recursos da firma ao longo do tempo, além de chamar atenção para a relação entre os recursos da firma e sua rentabilidade.

Wernerfelt (1984) sugeriu a substituição da abordagem defendida pelo modelo das cinco forças de Porter, analisando-se a empresa sob o ponto de vista dos recursos em lugar dos produtos. Ele defende que a estratégia da empresa deve atentar-se ao balanço entre a exploração dos atuais recursos e o desenvolvimento de novos: “A única afirmação geral feita sobre o desenvolvimento da estratégia é que em um senso ela envolve um balanço entre a exploração de recursos existentes e o desenvolvimento de novos” (WERNERFELT, 1984, p. 180). Dez anos mais tarde, Wernerfelt (1995) fez uma reflexão sobre a repercussão da VBR no campo da estratégia, reconhecendo que suas idéias não haviam se disseminado até 1990. Wernerfelt (1995) atribui a Prahalad e Hamel os créditos pela difusão da abordagem da VBR nos estudos em estratégia.

Os trabalhos de Wernerfelt (1984), Rumelt (1994) e Barney (1986) conjuntamente delinearam os princípios básicos da VBR, sugerindo que é possível desenvolver uma teoria do desempenho superior continuado da firma tendo como unidade de análise os recursos da firma. Os trabalhos posteriores enfocaram o desenvolvimento e teste de uma teoria das rendas econômicas e de uma teoria da vantagem competitiva (BARNEY; ARIKAN, 2005). Para os autores, na busca do entendimento da vantagem competitiva, desenvolveram-se duas correntes paralelas e com similaridades à VBR, a acumulação e gestão de ativos intangíveis e as teorias das competências da diversificação corporativa. Dentro da teoria da VBR um conjunto de pressupostos e proposições se estabelece na relação entre as características dos recursos da firma e o desempenho superior, os quais serão abordados na seção seguinte.

VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA EM RECURSOS

Craig e Grant (1999) definem a vantagem competitiva como um potencial que determinada empresa tem para atingir resultados mais elevados que seus concorrentes, o que pode ser obtido por fatores externos ou internos da empresa. Nesse contexto, a estratégia é o plano deliberado para alcançar e sustentar a vantagem competitiva. Segundo a lógica da VBR a vantagem competitiva é obtida pelas diferenças internas entre as empresas em uma mesma indústria. Estas diferenças são as disponibilidades de recursos existentes e suas características, bem como as decisões administrativas de como explorar estes recursos. Grant (1991) destaca que os recursos da empresa proporcionam o suporte para o posicionamento estratégico. Um pacote de recursos deve ser organizado para cada posição privilegiada do produto no mercado (DIERICKX; COOL, 1989).

Como aborda Grant (1991), os recursos e as capacidades internas guiam a estratégia da empresa, além de serem as fontes primárias de sua lucratividade. As oportunidades estratégicas são incertas e relacionadas à posse de informações únicas ou recursos. A análise da estratégia deve ser situacional (RUMELT, 1997). Nessa abordagem, os recursos são a base da lucratividade porque afetam a atratividade da indústria, bem como, podem ser fontes de vantagem em custo e vantagem de diferenciação (GRANT, 1991). Recursos são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis da firma utilizados para conceber e implementar as suas estratégias” (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 138).

Pode-se considerar, a partir de uma abordagem interna, que os recursos e as capacidades são as fontes de vantagem competitiva, porém, isso não é o suficiente. Na medida em que todas as empresas em determinada indústria possuem recursos e capacidades, como pode surgir um resultado superior sustentado? O ponto central nesta lógica é que nem todos os recursos têm o potencial de sustentar a vantagem competitiva. Como explicam Dierickx e Coll (1989, p. 1507), “estoques estratégicos de ativos são aqueles ativos que não são comerciáveis, não imitáveis e não substituíveis”. Barney (1991, p. 105) afirma que um recurso com potencial de sustentação da vantagem competitiva deve ter quatro atributos: “deve ser valioso, pois ele explora oportunidades ou neutraliza ameaças ambientais da firma; deve ser raro entre as correntes firmas e potenciais concorrentes; deve ser imperfeitamente imitável; e, não pode ser estrategicamente substituível por outro recurso”.

Sob esta lógica, um recurso é valioso quando habilita a firma a conceber ou a implementar estratégias que resultem em eficiência e efetividade (BARNEY, 1991). Como abordam Collis e Montgomery (1995), um recurso valioso permite que a firma efetue uma atividade melhor e com custo reduzido em relação aos competidores. Porém, se um recurso for valioso e estiver livremente disponível no mercado, as demais firmas podem implementar estratégias semelhantes, neutralizando o potencial de vantagem competitiva, bem como a sua sustentação. A vantagem competitiva, portanto, advém para aquela firma que possui um recurso valioso e também raro (BARNEY, 1991). Um recurso que é perfeitamente negociável no mercado, e ou passível de imitação, não pode garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989).

A não imitabilidade é o ponto central da criação de valor porque limita a competição (COLLIS; MONTGOMERY, 1995, p. 120). Estes autores elencam quatro fontes de imitabilidade dos recursos: (i) singularidade física; (ii) dependência de trajetória (processo de acumulação); (iii) ambigüidade causal; (iv) e, impedimento econômico. A vantagem competitiva baseada em recursos também pode ser erodida por recursos substitutos, significando que recursos de duas ou mais firmas são estrategicamente equivalentes. Para que se mantenha a vantagem competitiva sustentável não pode haver, portanto, um recurso substitutivo em sua função, aplicado por um concorrente. Esta condição assegura a validade estratégica e o potencial de vantagem competitiva de um recurso (BARNEY, 1991). O principal risco da substituição é que ela gera a obsolescência do atual ativo de estoques, inclusive para aquele que o comprou (DIERICKX; COOL, 1989).

Grant (1991) caracteriza a sustentabilidade da vantagem competitiva como um dos fatores chave para que os recursos e capacidades gerem rendas para a firma. O outro fator, nesta lógica, é a apropriabilidade. O mesmo autor destaca e descreve quatro características dos recursos e capacidades determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva: (i) durabilidade; (ii) transparência; (iii) transferibilidade; (iv) e, replicabilidade.

A apropriabilidade está diretamente relacionada à habilidade da firma em explorar recursos e capacidades e, principalmente, à apropriação das rendas geradas por essa exploração (GRANT, 1991). Como abordam Collis e Montgomery (1995), nem toda a lucratividade dos recursos retorna à firma. Peteraf (1993) identifica

quatro condições fundamentais para que os recursos sejam fontes de vantagem competitiva, além de possibilitarem a sua sustentação. Estas condições são: (i) heterogeneidade; (ii) limites *Ex Post* à competição; (iii) imperfeita mobilidade; (iv) e, limites *Ex Ante* à competição. Seguindo a linha de Peteraf (1993), Herzog (2000) destaca três condicionantes-chaves para a vantagem competitiva baseada em recursos, a heterogeneidade, a sustentabilidade e a apropriabilidade.

A heterogeneidade é interpretada como o perfil único de recursos e capacidades de determinada empresa. A empresa está limitada por um estoque de recursos que condicionam a sua ação estratégica, bem como a geração de rendas superiores ou vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Como aborda Herzog (2000), a heterogeneidade é a condição primordial pelo fato de dela se origina a geração de rendas. A heterogeneidade está relacionada com as seguintes proposições:

Firmas que adquirem ou desenvolvem recursos valiosos em fator estratégico de mercado imperfeitamente competitivo podem obter ao menos temporariamente rendas econômicas pelo seu uso em desenvolver e implementar estratégias [...] firmas que controlam valiosos, escassos, e não substituíveis recursos podem ao menos temporariamente obter vantagem competitiva pelo seu uso no desenvolvimento e implementação das estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 141-142).

A sustentabilidade complementa a heterogeneidade por ser uma condição essencial para sustentação da vantagem competitiva. Este fator condicionante permite que a vantagem competitiva baseada em recursos mantenha-se ao longo do tempo, impedindo, neste sentido, que a vantagem competitiva não seja erodida pela concorrência (HERZOG, 2000). A sustentabilidade está relacionada com a seguinte proposição:

Firmas que controlam valiosos, escassos, e não substituíveis recursos que sejam inelásticos em fornecimento podem ganhar vantagem competitiva contínua pelo seu uso no desenvolvimento e implementação das estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 142).

A apropriabilidade, terceiro condicionante da vantagem competitiva, consiste na permanência, na empresa, das rendas geradas pela exploração dos recursos, bem como a disponibilidade dos recursos (HERZOG, 2000). A apropriabilidade está relacionada com a seguinte proposição: “firmas que continuam utilizando recursos valiosos no desenvolvimento e implementação das estratégias em formas que outras não podem antecipar podem obter rendas econômicas sustentáveis” (BARNEY; ARIKAN, 2005, p. 142).

Para serem passíveis de teste as proposições acima necessitam que os conceitos e suas relações sejam parametrizados. As principais parametrizações são: competitividade do fator estratégico de mercado; valor dos atributos da firma; escassez; não-substituível; e, inelasticidade do fornecimento (BARNEY; ARIKAN, 2005). Tendo-se abordado os elementos centrais da vantagem competitiva baseada nos recursos, trata-se na seção seguinte dos aspectos da abordagem dos recursos.

ASPECTOS CENTRAIS DA ABORDAGEM DOS RECURSOS

O argumento principal sob a lógica da VBR, é que a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva ocorrem conforme as características e a dinâmica dos recursos internos da firma. Assim, a VBR ainda não é uma abordagem integrada, dividindo-se em dois enfoques, o estático e o dinâmico (FOSS, 1997b). Nesse sentido Makadok (2001) destaca duas abordagens na literatura do campo da estratégia, a *resource-picking* e a *capability-building*. Segundo o mesmo autor, essas duas abordagens visam o entendimento de como os gestores geram rendas econômicas às suas empresas. A primeira abordagem está ligada à VBR, na qual os pesquisadores afirmam que as empresas obtêm o desempenho por meio de recursos diferenciados em relação aos competidores. A segunda abordagem está ligada às Capacitações Dinâmicas, na qual os pesquisadores afirmam que as empresas obtêm o desempenho superior em relação aos rivais por meio do desenvolvimento de recursos (MAKADOK, 2001).

As teorias de equilíbrio econômico e do fator estratégico de mercado têm um importante papel nas contribuições dos autores da VBR. As teorias de equilíbrio econômico, em especial as rendas ricardianas, são aplicadas para explicar os efeitos da heterogeneidade entre as firmas, assim como, a obtenção da vantagem

competitiva baseada em recursos (FOSS, 1997b). “A VBR tem sido o principal caminho para transferir conceitos de rendas econômicas ao estudo da estratégia competitiva” (LIPPMAN; RUMELT, 2003, p. 904). A lógica das Rendas Ricardianas é a base da abordagem da VBR (SIRMON, HIT; IRELAND, 2007).

A lógica da VBR combina economia, teoria organizacional e política de negócios, sugerindo como, num ambiente competitivo, as empresas mantêm posições sustentáveis. A VBR tem servido como explicação para as diferenças entre as empresas, bem como para a importância de recursos e capacidades na *performance* da empresa e em sua sobrevivência. Contudo, não tem anulado alternativas a explicações da heterogeneidade competitiva (HOOPES, MADSEN; WALKER, 2003). Outras críticas à vantagem competitiva baseada em recursos são encontradas, por exemplo, em Priem e Butler (2001) que concluem, a partir de uma análise teórica, que a VBR está corretamente constituída, contendo uma teoria sobre sustentabilidade, mas não uma teoria sobre vantagem competitiva. Os mesmos autores consideram recursos como o que pode ser feito pela firma, e ambiente competitivo, como o que deve ser feito para satisfazer os consumidores. Neste contexto, ambos representam o processo de construção da estratégia, sugerindo a emergência de trabalhos que enfoquem a relação entre recursos e ambiente competitivo.

Barney (2001a), responde aos argumentos de Priem e Butler (2001) afirmando que existe dúvida se Priem e Butler (2001) contribuíram para o campo de gerenciamento estratégico. Para ele, as críticas serviram apenas para rever e confirmar seus argumentos desenvolvidos em 1991, principalmente referentes às questões relacionadas à heterogeneidade, raridade, imitabilidade e substituibilidade. Barney (2001b) faz uma retrospectiva dos dez anos da VBR, na qual destaca que a VBR pode ser relacionada a três teorias tradicionais: (i) estrutura-conduta-*performance*; (ii) microeconomia neoclássica; (iii) economia evolucionária. Diversos autores, além de Barney (1991), têm examinado as relações entre a VBR e a lógica da estrutura-conduta-*performance*. Pesquisas empíricas também têm estudado o relativo impacto da indústria e dos atributos da firma em sua *performance*. Estes estudos quando apresentam alguma variância entre indústrias, ela reflete-se mais em função de efeitos das firmas do que por efeitos da própria indústria (BARNEY, 2001b).

Há autores que exploram o posicionamento da VBR sob a ótica microeconômica neoclássica, buscando descobrir e mensurar os atributos dos recursos e das capacidades que levam à inelasticidade da oferta. Estudos empíricos têm mensurado atributos da firma, recursos e capacidades, relacionando-os com a sua *performance*. Em geral, estes trabalhos demonstram que firmas, que constroem suas estratégias em trajetória dependente, ambigüidade causal, complexidade social e ativos intangíveis, sobrepõem-se às firmas que constroem suas estratégias em ativos tangíveis (BARNEY, 2001b). Outro grupo de autores estudou versões evolucionárias da VBR, pesquisadas como as capacidades da firma mudam ao longo do tempo. Essas pesquisas também enfocam as implicações competitivas dessas mudanças (BARNEY, 2001b). O ponto central das relações teóricas da VBR são as hipóteses as quais se compartilham, inclusive a de que recursos e capacidades podem ser heterogeneamente distribuídos entre as firmas, explicando consistentemente o resultado superior de determinadas firmas. A VBR possui um amplo ferramental teórico para analisar o nível de fontes para sustentar a vantagem competitiva da firma (BARNEY, 2001b).

A VBR tem sido a abordagem dominante na busca do entendimento das diferenças entre as empresas. Nesse ponto, Hoopes, Madsen e Walker (2003) sugerem estudos além da heterogeneidade competitiva, como a vantagem competitiva sustentável e a relação da VBR com outras importantes teorias. Novos estudos na abordagem dos recursos e das capacitações devem ir além da posse de recurso de valor e das rotinas, enfocando a relação do desempenho superior com o papel da gestão dos recursos, a importância da configuração organizacional, o papel do consumidor final e a relação das abordagens com demais teorias (HOOPES, MADSEN; WALKER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; SIRMON, HITT; IRELAND, 2007; PRIEM, 2007), estratégia de manufatura (SCHROEDER, BATES; JUNTILA, 2002), internacionalização (SAPIENZA *et al.*, 2006) e responsabilidade social corporativa (MARCUS; ANDERSON, 2006). Barney e Arkan (2005) também destacam que estudos empíricos tem associado a VBR com outras disciplinas fora do campo da estratégia, como recursos humanos, marketing, sistemas de informação, gestão de operações, dentre outras.

A busca pelo entendimento dos processos de gestão dos recursos tem emergido na literatura da estratégia. Dess e Lumpkin (2005) destacam a importância

das competências, capacidades e dos processos dinâmicos de combinação e alavancagem dos recursos em economias baseadas no conhecimento. Os autores sugerem o estudo das “*best practices*” para que se compreenda como os recursos são combinados e alavancados, identificando-se quais podem ser generalizadas. Zaha, Sapienza e Davidsson (2006) destacam que as capacidades dinâmicas presentes tanto em novos empreendimentos como em empresas estabelecidas, representam uma fonte chave para o desempenho superior.

Barney e Arkan (2005) sugerem três áreas para o desenvolvimento de estudos futuros na VBR, as quais são a geração de alternativas estratégicas, a apropriação de renda e a implementação da estratégia. Quanto à geração de alternativas estratégicas, os autores destacam a relação entre a escolha de uma estratégia consistente com recursos da firma e a ação de empreendedorismo. A aplicação das teorias pode ser direcionada ao entendimento das alternativas estratégicas que a firma deve possuir, dada a disponibilidade de recursos que a firma controla. O desenvolvimento teórico atual sugere uma relação próxima entre as teorias da vantagem competitiva e as teorias da criatividade e empreendedorismo (BARNEY; ARIKAN, 2005).

Quanto à apropriação das rendas, pode ser encaminhado em estudos futuros o entendimento de como as rendas geradas pela estratégia são apropriadas pelos *stakeholders* da firma. Alguns trabalhos de certa forma têm abarcado esse tema, porém entende-se que ainda não se desenvolveu o completo entendimento do processo de apropriação das rendas (BARNEY e ARIKAN, 2005). Já quanto à implementação da estratégia, destaca-se que esse tema não recebeu suficiente atenção, sendo necessários trabalhos adicionais, relacionando o tema com a vantagem competitiva na lógica da VBR. De certa forma, duas abordagens tem abarcado a implementação da estratégia, sendo o papel das capacidades colaborativas na implementação de alianças estratégicas e o papel dos recursos complementares na implementação da estratégia (BARNEY; ARIKAN, 2005).

Tendo-se abordado as considerações gerais sobre a abordagem dos recursos, passa-se na seção seguinte a abordar a lógica dos ativos complementares, a qual tem ganhado espaço na literatura em estratégia.

ATIVOS/RECURSOS COMPLEMENTARES

Na lógica da VBR os ativos complementares são recursos necessários para que as empresas se apropriem dos benefícios relacionados a uma estratégia, tecnologia ou a uma inovação (CHRISTMANN, 2000). Como destaca o autor, Teece foi quem introduziu o conceito de ativos complementares. Para Teece (1986), ativos complementares são recursos ou capacidades necessários para que a firma se aproprie da lucratividade associada à estratégia, inovação ou tecnologia. Por exemplo,

Em quase todos os casos, o sucesso na comercialização de uma inovação requer que o conhecimento em questão seja utilizado em conjunto com outras capacidades ou ativos. Serviços, tais como marketing, produção competitiva e suporte pós-vendas são quase sempre necessários. Estes serviços são geralmente obtidos a partir de ativos complementares que são especializados (TEECE, 1986, p. 288).

De acordo com a natureza dos ativos complementares, eles podem ser diferenciados entre genéricos, especializados e co-especializados. De acordo com Teece (1986), os ativos complementares são genéricos quando não necessitam ser adaptados a uma determinada inovação. Já quando há uma dependência unilateral entre os ativos e a inovação, eles são considerados especializados. E, quando há uma dependência bilateral, os ativos são considerados co-especializados. A posse dos ativos complementares, em especial especializados e ou co-especializados contribui para determinar a competição das empresas em termos de inovação. A posse dos ativos complementares contribui também para a sustentabilidade da estratégia competitiva (TEECE, 1986). A noção de ativos complementares tem papel central para o entendimento da sustentabilidade da vantagem competitiva na abordagem da VBR e da economia evolucionária, bem como, possui papel fundamental na apropriação das rendas geradas pela inovação (STIEGLITZ; HEINE, 2007).

Segundo Christmann (2000) os resultados de uma *survey* com 88 empresas do setor químico indicam que as capacitações para processos de inovação e implementação são ativos complementares importantes para o desempenho das empresas, moderando a relação entre as melhores práticas de gestão ambiental e

a vantagem de custo. Nessa lógica, o autor afirma que as empresas devem buscar aprender a implementar e imitar práticas de gestão ambiental de sucesso. A importância dos ativos complementares implica que um dos maiores obstáculos para tornar a empresa competitiva são os recursos e capacidades que elas desenvolvem.

O autor sugere que estudos futuros busquem identificar ativos complementares particulares para cada tipo de vantagem competitiva de diferentes práticas de gestão ambiental, bem como a relação entre os ativos complementares deve ser testada empiricamente. Christmann (2000) sugere também que se analisem os achados de seu estudo em outras indústrias, que apresentem diferentes padrões tecnológicos, competitivos e regulatórios. Como o seu estudo se caracteriza como *cross-sectional*, o autor sugere que uma análise longitudinal possa apresentar outras relações de causa e efeito.

Arora e Ceccagnolli (2006) analisaram a relação entre a licença de tecnologia e a efetividade das patentes de proteção. Por meio de uma *survey* sobre pesquisa e desenvolvimento industrial os autores identificaram que há uma importante interação entre a efetividade das patentes e a propriedade de ativos complementares especializados no condicionamento de decisões de licenciamento. À medida que os ativos complementares são difíceis de adquirir e/ou imitar, fortes patentes de proteção incrementam o pagamento para comercialização do respectivo licenciamento. As empresas que possuem ativos complementares especializados incrementam a propensão às patentes de proteção, porém, ao mesmo tempo, reduzem a propensão ao licenciamento.

A habilidade em se apropriar das rendas geradas pela inovação é central para a concepção das estratégias de investimento em inovação. Nesse sentido, os achados do estudo conduzido por Arora e Ceccagnolli (2006) sugerem o melhor entendimento de como as empresas se apropriam das rendas geradas pela inovação. Outra sugestão de estudos futuros é aprofundar o entendimento de quando a estratégia de adquirir ativos complementares é melhor do que o estabelecimento de alianças e ou melhor do que o licenciamento (ARORA; CECCAGNOLLI, 2006).

Colombo, Grilli e Piva (2006) destacam que a combinação de ativos complementares especializados é um dos direcionadores da exploração de alianças comerciais em empresas baseadas em novas tecnologias. Os autores sugerem que estudos futuros busquem identificar como o conhecimento tecnológico pode ser combinado com ativos complementares especializados por meio de diferentes mecanismos institucionais, incluindo alianças, aquisições e fusões. Rothaermel e Hill (2005) sugerem que o tipo de ativo complementar (genérico ou especializado) é fundamental para determinar o impacto das discontinuidades tecnológicas no desempenho na indústria e no nível da firma. Os achados dos autores indicam que o desempenho da indústria declina quando novas tecnologias podem ser comercializadas através de ativos complementares genéricos. Por outro lado, o desempenho da indústria se eleva quando as inovações tecnológicas devem ser comercializadas através de ativos complementares especializados.

No nível da firma os achados de Rothaermel e Hill (2005) indicam que o fator financeiro tem um forte impacto positivo do desempenho das firmas em períodos de pós-descontinuidades tecnológicas, quando novas tecnologias podem ser comercializadas por ativos complementares genéricos. Bem como, a capacidade de P&D da firma tem um forte impacto positivo no seu desempenho em períodos de pós-descontinuidades tecnológicas quando novas tecnologias devem ser comercializadas por ativos complementares específicos.

Em termos de estudos futuros, Rothaermel e Hill (2005) sugerem que sejam apreciados mais completamente os elementos contingenciais de todos os estágios da descoberta tecnológica. Os autores também sugerem que se analisem qualitativa e quantitativamente as categorizações e o emprego mais objetivo do impacto das discontinuidades nas competências da organização. Como implicações gerenciais, os autores sugerem avaliar a habilidade dos gestores em relação às competências tecnológicas e não tecnológicas de suas firmas. Bem como, os gestores necessitam reconhecer os diferentes tipos de ativos complementares e sua importância para a comercialização de novas tecnologias.

Barney (1995) destaca que para que a empresa possa explorar os seus recursos e capacidades com potencial de vantagem competitiva ela deve utilizar outros componentes organizacionais da empresa. Esses componentes são denominados por Barney (1995) de recursos complementares. Cabe destacar

que esses recursos isoladamente não têm potencial de ser fonte de vantagem competitiva, mas combinados com outros recursos e capacidades, permitem que a empresa desenvolva completamente o seu potencial de vantagem competitiva (BARNEY, 1995; 2005). Como exemplifica Barney (1995, p. 56):

Grande parte da vantagem competitiva sustentada da Caterpillar na indústria da construção pesada pode ser atribuída a ela ter sido a única fornecedora desse equipamento para as forças aliadas na Segunda Guerra Mundial. No entanto, se a administração da Caterpillar não tivesse aproveitado esta oportunidade através da implementação de uma estrutura global de relatórios formais, o inventário global e outros sistemas de controle e as políticas de compensação que criou incentivos para que seus funcionários trabalhem em todo o mundo, então o potencial da Caterpillar para a vantagem competitiva não tenham sido integralmente realizados. Esses atributos de organização da Caterpillar, por si só, não poderia ser uma fonte de vantagem competitiva, isto é, adotando uma forma global organizacional foi relevante apenas para a Caterpillar, porque estava buscando uma oportunidade global. No entanto, esta organização foi fundamental para a Caterpillar para realizar o seu potencial total vantagem competitiva.

Sinha e Cusumano (1991) abordam que as empresas preferem cooperar com empresas menores, destacando a cooperação com universidades e empresas que não visam lucro, como uma alternativa às empresas para acessar recursos e habilidades complementares. Empresas empreendedoras e grandes empresas que controlam recursos complementares obtidos através de alianças podem gerar vantagem competitiva (ALVAREZ; BARNEY, 2001).

Como destaca Harrison *et al.* (2001) é crescente o número de empresas que estão combinando recursos por meio de aquisições e alianças. Segundo os autores, os recursos complementares criam o potencial de sinergia entre as organizações, bem como, possibilitam acentuar o conhecimento e o desenvolvimento de novas capacidades. Nessa lógica, o acesso a recursos complementares por meio de aquisições ou alianças é uma alternativa para as empresas criarem novas e únicas oportunidades.

Em termos de fusões e aquisições os recursos ou ativos complementares podem ser considerados aqueles que diferem entre as firmas, mas que mutuamente

se sustentam. A integração entre recursos complementares através de fusões e aquisições aumenta a possibilidade da firma gerar valor. Bem como, a sinergia criada pelos recursos complementares reduz a possibilidade de imitação por parte dos competidores (HITT, IRELAND; HARRISSON, 2005). As empresas buscam parceiros que possuam capacidades complementares para firmarem alianças ou redes (HITT *et al.*, 2001), sendo que nesse caso o acesso às competências únicas, recursos e conhecimento do mercado local podem ser considerados elementos importantes na escolha de parceiros em alianças globais (HITT *et al.*, 2000). Hitt *et al.* (2004) identificaram que na China as decisões de escolha de um parceiro para aliança envolve uma visão de prazo mais longo, onde se buscam parceiros com potencial de ativos intangíveis com tecnologia e capacidades gerenciais. Já na Rússia, as decisões tem um foco mais curto, onde se buscam parceiros que possibilitem acesso a recursos financeiros e capacidades complementares.

Harrison *et al.* (2001) destacam que deve haver mais estudos sobre a importância dos recursos complementares para alianças e aquisições, bem como o entendimento da importância dos recursos relacionados e as motivações dos gestores por um ou outro tipo de recurso. As empresas podem alavancar seus recursos pelo acesso a recursos complementares de um parceiro de aliança (LAVIE, 2006), sendo que Dess e Lumpkin (2005) destacam que a firma pode combinar recursos com outra firma, pelo uso de relações interorganizacionais, para alavancar seus recursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar possibilidades de estudos futuros no campo de estudo da estratégia, mais especificamente, na implementação e na abordagem dos recursos. Nesse sentido, foi possível perceber que há uma lacuna entre na estratégia como processo. Essa lacuna está relacionada ao desnivelamento de direcionamento de pesquisas entre a formulação e a implementação da estratégia.

Como observado ao longo deste trabalho, o desenvolvimento teórico da formulação da estratégia está atualmente mais adiantado que o desenvolvimento teórico da implementação da estratégia. Alguns autores utilizados neste trabalho

também ressaltam que no campo empresarial apresenta-se o mesmo efeito. Tendo em vista esse quadro, entende-se que pode haver uma possibilidade de contribuição ao campo da estratégia, encaminhando e desenvolvendo uma pesquisa tendo como tema central a implementação da estratégia.

Em termos de abordagem teórica, foi possível perceber que a VBR além de fornecer *insights* para o entendimento do conteúdo da estratégia, pode também fornecer *insights* úteis para pesquisas sobre o processo da estratégia, neste caso, com foco na implementação. Ainda na lógica da abordagem dos recursos, foi possível identificar o desenvolvimento de estudos sobre os ativos/recursos complementares.

Mesmo não sendo o foco deste trabalho, cabe destacar que há alguns estudos no campo da estratégia defendendo a aproximação entre os campos da estratégia e do empreendedorismo, como Hitt *et al.* (2001) e Venkataraman e Sarasvathy (2005). De certa forma, a contribuição principal deste trabalho reside na sinalização de uma proposta de pesquisa, sedimentando e delimitando a tortuosa dúvida “o que fazer?”. Nesse aspecto, pretende-se elaborar em um primeiro momento um estudo exploratório qualitativo, visando explorar as proposições básicas da VBR em relação a implementação da estratégia, apresentadas na seção 3.1 deste trabalho com base em Barney e Arikan (2005). Acredita-se que aspectos como: acesso a ativos/recursos complementares, assim como empreendedorismo corporativo (no sentido de novas estratégias) possam emergir deste trabalho futuro.

Por fim, a idéia básica é explorar qual o papel dos recursos e capacidades no processo de implementação de novas estratégias das organizações. Sugere-se, em um primeiro momento, elaborar um estudo exploratório qualitativo, por meio de entrevistas semi-estruturadas com executivos e proprietários de empresas. Como sugestão de roteiro de entrevista, apresenta-se:

- Como é possível descrever a implementação de novas estratégias na sua empresa?
- Existe algum tipo de obstáculo ou dificuldade mais comum na implementação de novas estratégias? Quais seriam?
- Como se busca eliminar as barreiras que surgem na implementação de novas estratégias?

- Existe algum tipo de recurso/capacidade fundamental para a implementação de novas estratégias?
- De forma geral, quando se percebe a falta de algum tipo de recurso/capacidade necessário para a implementação de uma nova estratégia o que acontece?
- Existe algum tipo de recursos/capacidade desenvolvidos internamente que são necessários para a implementação de uma nova estratégia?
- Pela vossa experiência, há mais conforto na formulação ou na implementação de uma nova estratégia?
- E por fim, o resultado obtido pela sua empresa está mais associado à formulação ou à implementação de uma nova estratégia?

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. **Academy of management executive**. V.15, n.1, 2001, p. 139-150.

ARORA, A; CECCAGNOLLI, M. Patent protection, complementary assets, and firms' incentives for technology licensing. **Management Science** V. 52, n. 2, 2006, p. 293-308.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. V. 17, n. 1, 1991, p. 99-120.

_____. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**. V. 9, n. 4, 1995, p. 49-61.

_____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. **The Academy of Management Review**. V. 26, n.1, 2001a, p. 41-56.

_____. Resource-based *theories* of competitive advantage: a ten-year retrospective the resource-based view. **Journal of Management**. V. 27, 2001b, p. 643-650.

_____.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins e implications. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. Ed. 2005, p. 124-188.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**. V. 35, 1986.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**. V. 37, n. 4, 1995, p. 118-128.

COLOMBO, M. G.; GRILLI, L.; PIVA, E. In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups. **Research Policy**. V. 35. 2006, p. 1166-199.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo, SP: Littera Mundi, 1999.

CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage:the role of complementary assets. **Academy of management journal**. V. 43, n. 4, 2000, p. 563-650.

DEMSETZ, H. Industry structure, market rivalry, and public policy. **Journal of Law e Economics**. V. 16, n. 1, 1973, p. 1-9.

DESS, G. G.; LUMPIKIN, G. T. Emerging issues in strategy process research. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. Ed. 2005, p. 3-34.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. V. 35, n. 12, 1989, p. 1504-1511.

FOSS, N. J. Edith Penrose, economics and strategic management. **Contributions to Political Economy**. n. 18, 1999, p. 87-104.

_____. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N. J. (Edit.). **Resources firms and strategies** – a reader in the resource-based perspective. Oxford University Press: 1997a, p. 3-18.

_____. Resources and strategy: a problems, open issues, and ways ahead. In: FOSS, N. J. (Edit.). **Resources firms and strategies** – a reader in the resource-based perspective. Oxford University Press: 1997b, p. 345-365.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**. V. 33, n. 3, 1991, p. 114-135.

HAMBRICK, D.C.; CANELLA, A. Strategy implementation as substance and selling. **The Academy of Management Executive**. V.3. N.4, p. 278-285, 1989.

HARRISON, J. S.; et al. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. **Journal of Management**. V. 27, 2001, p. 679-690.

HELFAT, C.; PETERAF, M. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. V. 24, 2003, p. 997-1010.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing strategy: appraisal and agenda for future research. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. ed. 2005, p. 602-626.

HERRMANN, P. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal Of Management Reviews**. V. 7. n. 2., 2005, p. 111-130.

HERZOG, L. T. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades.** Tesis Doctoral. Programa de Gestión Avanzada. Universidad de Deusto, Bilbao, España 2000.

HITT, M.; IRELAND, D.; HARRISON, J. S. Mergers and acquisitions. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management.** 2. ed. 2005, p. 384-408.

_____.; et al. The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia. **Organization Science.** V. 15, n. 2, 2004, p. 173-185.

_____. Guest editor's introduction to the especial issue strategic entrepreneurship? Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal.** V. 22, 2001, p. 479-491.

_____. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal.** Vol. 43, n. 3, 2000, p. 440-467.

HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal.** V. 24, 2003, p. 889-902.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review.** V. 31, n. 3, 2006, p. 638-658.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. **Strategic Management Journal.** V. 24, 2003, p. 903 - 927.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal.** V. 24, 2001, p. 387 - 401.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? **Journal Of Management Studies**. 2006, p. 19-43.

MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000.

PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid, ES: Aguilar, 1962.

PETERAF, M. A. The cornerstones of the competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**. V. 14, 1993, p. 179-191.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **The Academy of Management Review**. V. 26, n.1, 2001, p. 57-66.

PRIEM, R. L. A consume perspective on value creation. **The Academy of Management Review**. V. 32, n.1, 2007, p. 219-235.

RICARDO, D. **Principles of Political Economy and Taxation**. London, UK: J. Murray, 1817.

ROTHAERMEL, F. T; HILL, C. W. L. Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance. **Organization Science**. V. 16, n. 1, 2005, p. 52-70.

RUGMANN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of the strategic management. **Strategic Management Journal**. V. 23, 2002, p. 769-780.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: Foss, N. J. (Edit.). **Resources firms and strategies – a reader in the resource-based perspective**. Oxford University Press: 1997, p. 131-145.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (EDIT). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

SAPIENZA, H. J.; et al. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of Management Review**. V.31. n. 4., 2006, p. 914-933.

SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILA, M. A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**. v. 23, 2002, p. 105-117.

SHAH, A. M. The foundations of successful strategy implementation: overcoming the obstacles. **Global Business Review**. V. 6, n. 2, 2005, p. 293-302.

SELZINICK, P. **Leadership in Administration**. New York, NY: Harper and Row, 1957.

SINHA, D.; CUSUMANO, M. Complementary resources and cooperative research: a model of research joint ventures among competitors. **Management Science**. V. 37, n. 9, 1991, p. 1091-1106.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*. V. 32. n. 1, 2007, p. 273- 292.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, p. 285-305, 1986.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D. Strategy and entrepreneurship. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISSON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management**. 2. ed. 2005, p. 650-668.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, 1984, p. 171-180.

_____. A Resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**. v. 16, 1995, p. 171-174.

INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E TRADICIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA E PUBLICIDADE

Letícia Lopes Conceição

Tecnólogo em Marketing

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

Professor e Pesquisador em Administração

Prof. Dr. Dusan Schreiber

Professor e Pesquisador em Administração

Prof^a. Dr^a. Vânia Gisele Bessi

Professora e Pesquisadora em Administração

Prof. Dr. Vilmar Antônio Gonçalves Tondolo

Professor e Pesquisador em Administração

RESUMO

A partir de um estudo de caso em uma agência de publicidade e propaganda, presente trabalho propõe-se em caracterizar de que forma as ações de mídias digitais e tradicionais são integradas, compreendendo como é feito o controle de resultados e identificar os obstáculos da integração. Os resultados obtidos com a pesquisa indicam que é oportuna integração das ações digitais e tradicionais, muito embora existam obstáculos internos e externos à organização. Estrategicamente a agência é uma só organização centralizada, desenvolvendo objetivos comuns em ambos os ambientes, porém, operacionalmente está subdividida em duas unidades, a digital e a tradicional.

INTRODUÇÃO

Vive-se um momento de transformação, onde a internet tem trazido vários benefícios para o marketing, sendo uma preciosa ferramenta de aproximação com o público-alvo. A natureza interativa do marketing na Internet, em termos de fornecer respostas instantâneas, é uma qualidade única.

Novas tecnologias levam um tempo para serem adotadas e incorporadas pelos usuários e pelas as empresas. Isso aconteceu com o telefone, por exemplo, e está acontecendo atualmente com a internet. Os profissionais de marketing tentam aplicar os conceitos antigos de marketing, no ambiente da internet, porém a mídia se alterou. Logo, as técnicas e a forma de encarar o marketing devem ser revistas e possivelmente adaptadas.

Há quem acredite que no futuro próximo a internet será a única mídia, pela facilidade de mensuração de resultados e custos reduzidos. Porém, atualmente permanece a utilização das mídias tradicionais para busca de informação e para o relacionamento entre as pessoas, além da utilização dos meios digitais, em nos mais diversos níveis de intensidade.

As mudanças comportamentais que as novas mídias geram no mercado trouxeram também a necessidade de mudanças nas estratégias de comunicação das empresas. O marketing digital revela uma onda de novas formas de se atingir o público-alvo. Porém, estudos apontam que as mídias tradicionais ainda são relevantes para ações atuais das empresas.

Tanto o marketing tradicional, quanto o digital são importantes nas estratégias de comunicação e, por isso, devem ser integrados de forma eficiente e coesa, para que o público-alvo perceba como uma única linguagem e identidade da marca. As agências de publicidade e propaganda são as grandes aliadas para dar o suporte necessário na implementação do plano desenvolvido, acolhendo as demandas digitais e tradicionais, atendendo a necessidade do mercado atual.

Torres (2009) afirma que o consumidor *online* não é um ser abstrato, é a mesma pessoa que entra na loja física, que está na vida real, que continua lendo revistas, assistindo televisão e escutando rádio. O consumidor atual está em ambos os ambientes, logo, as empresas também devem estar.

O Marketing Digital nada mais é do que um conjunto de ações de marketing adaptadas para o cenário *online* composto por mídias digitais. Assim como o Marketing Tradicional nada mais é do que um conjunto de ações de marketing para o cenário *offline*, utilizando-se de mídias tradicionais tais como TV, rádio, revistas, entre outras.

O marketing continua o mesmo em qualquer cenário, a necessidade da criação de estratégias é a mesma. Entretanto, adaptadas para cada ambiente, que são completamente diferentes, levando em consideração suas características e especificidades. Para Pinheiro e Gullo (2005), colocar em prática um portfólio de ações combinadas para atingir o mercado-alvo é extremamente importante em uma estratégia de sucesso.

Gabriel (2010), referindo-se sobre o relatório *The End Of Advertising as We Know It* de 2007, ressalta que o cenário da propaganda no mundo, até 2012, sofrerá mais transformações do que nos últimos 50 anos. A mudança envolverá bilhões de dólares e deslocará 30% dos investimentos, que hoje são destinados à mídia tradicional, para a mídia digital.

Diante de tais mudanças, é evidente que todas as empresas, especialmente as agências de publicidade, propaganda e comunicação, devem estar preparadas para utilizar de forma inteligente e integrada suas ações para atenderem seus anunciantes, fazendo com que uma mídia complemente e alimente a outra, potencializando as características mais fortes de cada uma delas. Briggs et al. (2005) afirma que os anunciantes devem repensar suas estratégias e melhorar a forma de integração mídias tradicionais e emergentes, com vistas a aumentar a rentabilidade de suas campanhas.

É necessário que as agências se preparem para novos anunciantes, que hoje estão pedindo uma nova maneira de se comunicar com seu público. Para Vaz (2008 p.40) “Em pouco tempo, todas as agências serão interativas, e as que não realizarem essa mudança poderão passar de agências tradicionais para agências fechadas”.

Com base nessas afirmações, esse trabalho se ocupará em verificar de que forma é feita a integração das ações de mídia tradicional e digital pela agência de publicidade e propaganda E21.

Integrar ações de marketing digital e tradicional, refere-se a transmitir uma mensagem única em todas as mídias relevantes para o público-alvo, combinando as campanhas *offline* com a sua repercussão *online*. O desafio que surge para os profissionais e para as empresas é compreender e conhecer as tecnologias e ferramentas disponíveis, e saber como combiná-las adequadamente. Conforme Gabriel (2010, p.113), "é essencial conhecer o comportamento do público-alvo em relação à quais mídias e plataformas que utiliza e como, permitindo, assim, alavancá-las".

Dessa forma, trabalhar com agências que integrem essas ações torna-se a forma mais completa para atingir o público em ambos os meios. Telles (2010, p.154) relata que "A mídia *offline* pode complementar a *online* e vice-versa. O que existe hoje é uma divisão entre as agências digitais e as agências tradicionais, elas podem trabalhar em parceria ou ter um braço digital dentro da própria estrutura *offline*".

Vaz (2008, p.35) completa que as agências devem estar atentas a esse novo cenário. "Os anunciantes já pedem uma nova maneira de se comunicar com o seu público e muitas agências ainda oferecem o "pacotão" tradicional". As agências deveriam ter uma boa ideia, para depois aplicá-las aos diversos meios, de forma integrada. "Integrar o conceito às diversas ferramentas e apresentá-lo ao público de forma sistêmica". (VAZ, 2008, p. 36).

Assim, a pergunta de pesquisa que orienta o presente trabalho é: Como são integradas as ações de Marketing Digital e Tradicional em uma agência de propaganda?

A principal questão deste trabalho é estudar, caracterizar e analisar como a agência integra as ações de marketing de seus clientes anunciantes para o público-alvo, além de identificar seus obstáculos, principais ferramentas, estratégias e controle de resultados dessa integração.

Gabriel (2010, p. 76) relata que hoje a informação está muito próxima do consumidor e que isso muda completamente a dinâmica do mercado. "Isso faz com que o planejamento do contato com o consumidor deva ser repensado em relação aos modelos tradicionais de uso de mídia".

MARKETING DIGITAL

A Internet trouxe para o marketing muitas mudanças positivas e alguns novos obstáculos para os profissionais. Ela potencializou e apropriou-se de recursos antes só disponíveis no meio tradicional.

Sampaio (2003) falava do início do uso da Internet no marketing e na comunicação. Ele afirma que essa ferramenta transcende ao de simples mídia e que na verdade, pode-se considerar que a Internet criou uma nova ferramenta de comunicação comercial, chamada de net.marketing ou comunicação interativa, virtual, digital ou cibernética (entre outras denominações).

As mudanças tecnológicas, que impactaram e causaram transformações para a sociedade e no ambiente de marketing, foram classificadas pela empresa O.Reilly Media2 em ondas conhecidas como *Web 1.0*, *Web 2.0* e *Web 3.0*.

A *web 1.0* e a *web* estática, onde as pessoas apenas navegam e consomem informações. A *Web 2.0* e a *web* da participação, onde as pessoas usam a *web* como plataforma para todo tipo de interação: blogs, vídeos, fotos e redes sociais. A *Web 2.0* e o que chamamos de computação em nuvem - os aplicativos (como GMail, redes sociais, etc.) que ficam na internet (nuvem de computadores) acessados por meio de computadores com conexão *online* (GABRIEL, 2010, p. 79).

Gabriel (2010, p. 79), completa que a *Web 3.0* e conhecida como semântica. Na *Web* semântica, além da informação, do contexto e as ligações referentes a essa informação, vão permitir encontrar um significado que auxilie o uso da *web*. “Estamos em um cenário emergente, para conseguirmos atuar na *web* e encontrar o que é relevante a cada instante, precisamos de um paradigma de busca e organização de informação”.

Ainda estamos na era *Web 2.0*, mas em transição para *Web 3.0*, pois já existe a necessidade de uma forma eficiente, prática e segura de filtrar essas milhares de informações que a internet proporciona. Mas as ferramentas e plataformas eficientes de filtro, ainda estão sendo criadas.

Janal (apud Silva, 1996, p. 40) conceitua o marketing digital, ou on-line, como um “processo destinado a vender produtos e serviços para um público-alvo que utiliza a Internet e os sistemas de informação on-line, mediante a adoção

de ferramentas e serviços on-line, de uma maneira estratégica e coerente com o programa de marketing global da empresa”.

Segundo Fascioni (2011), o tema marketing digital pode ser definido como uma maneira de se fazer marketing através de ações de comunicação que as empresas utilizam, com recursos digitais, podendo ser representados via Internet.

Gabriel (2010) relata em seu livro sobre a obra The Cluetrain Manifesto de 1999, que apresentava 95 teses sobre os impactos da internet nos consumidores e nas organizações. De forma objetiva, os principais impactos relatados no livro e que hoje são realidade:

a) Mercados começaram como conversas. A internet transforma o marketing em conversas novamente.

b) A internet subverte hierarquias;

c) Mercados on-line são muito diferentes dos mercados de massa;

d) Empresas precisam adquirir senso de humor. Senso de humor envolve humildade, honestidade, valores e ponto de vista;

e) As empresas estão com medo. O medo mantém as empresas distantes de seus consumidores. A internet força as empresas a adquirirem intimidade com seus consumidores.

Com isso, pode-se observar que a sociedade, o mercado e o consumidor mudaram. Logo, o marketing também deve mudar, levando em consideração esse novo cenário e as novas ferramentas e plataformas de ação que, com ele, se tornam disponível. (GABRIEL, 2010)

Torres (2009) afirma que, quando fala-se de marketing digital e Internet, estamos falando de pessoas, suas histórias e seus desejos. Estamos falando sobre relacionamentos e necessidades a serem atendidas.

A grande diferença é que alguns comportamentos e desejos estavam adormecidos ou reprimidos em função das restrições da comunicação em massa e da pressão da sociedade moderna sobre o indivíduo. O que a Internet, de fato, fez foi abrir de novo as portas para a individualidade e para o coletivo, sem a mediação de nenhum grupo de interesse. As pessoas são elas mesmas e se reúnem conforme seus desejos. Elas conseguem encontrar seus pares no meio da multidão e criar redes espontâneas e criativas. (TORRES, 2009, p. 62).

Kotler (1998, p.634) apresenta algumas vantagens do desenvolvimento do marketing digital (ou on-line), como conveniência, informação, menor exposição a vendedores e a fatores emocionais, adaptações rápidas às condições do mercado, custos menores, desenvolvimento de relacionamento com o cliente e tamanho da audiência. “É notório que as empresas desejarão considerar o uso de serviços on-line para encontrar, atingir, comunicar e vender a clientes potenciais ou reais”.

Além disso, Martins (2004) complementa as vantagens da utilização do Marketing Digital, como o aumento da competitividade de empresa, oferecendo produtos e serviços para muito além do bairro ou cidade onde é localizada. Mas, se ela quiser, também poderá ficar só no bairro onde se encontra, o que a configura como extremamente maleável em distribuição geográfica. Relata também que, com investimentos muito baixos, pode-se chegar ao cliente em qualquer lugar onde esteja e vice-versa. Tudo instantaneamente e, o que é melhor, podendo eliminar intermediários, atravessadores e uma série de itens que normalmente acabariam por transformar produtos em artigos muitas vezes pouco competitivos em termos de preço final. E não importa o ramo de atividade ou tamanho da clientela. Se quiser, poderá conhecer o cliente um a um e se relacionar com eles da forma mais produtiva possível.

Mesmo que a tecnologia transforme radicalmente suas características aparentes e o modo operacional, a internet certamente vai manter seu conceito fundamental de agilidade com baixos custos de operação. Logo, participar da Internet é aproveitar uma oportunidade jamais vista e cada vez mais obrigatória. (MARTINS, 2004, p.189).

Hoje, a importância do marketing digital para os negócios e para as empresas é evidente. Não se trata de uma questão de tecnologia, mas sim uma mudança no comportamento do consumidor, que está utilizando cada vez mais a Internet como meio de comunicação, relacionamento e entretenimento. Torres (2010) afirma que, se uma empresa não investe em marketing digital, ela não só está abrindo mão de falar sobre sua empresa/marca para seus consumidores, como estará deixando abertas as portas para que todos falem sobre a ela, sem que a mesma tome conhecimento ou possa participar do processo. Portanto, diferentemente das outras mídias, a Internet afeta a empresa independentemente de sua vontade.

PLATAFORMA E TECNOLOGIAS DIGITAIS DE MARKETING

No ambiente digital existem diversas ferramentas e tecnologias que, combinadas, servem como base para traçar estratégias de marketing.

A proliferação de tecnologias e plataformas digitais oferece um cenário fértil para as mais diversas ações de marketing. A possibilidade de mensuração que o ambiente digital propicia também é uma vantagem enorme em relação aos ambientes materiais, tangíveis – o digital permite a sincronicidade. No entanto, para se utilizar uma ferramenta com maestria, é necessário primeiro conhecê-la. É aí que reside um dos maiores problemas do cenário digital: a velocidade de mudança que muitas vezes não nos dá tempo conhecer todas as ferramentas e opções disponíveis. (GABRIEL, 2010, p. 105).

A autora ainda completa que, até meados do século XX, o ciclo de vida das tecnologias era maior do que o de vida humana (as pessoas nasciam e morriam e as mesmas tecnologias estavam lá – carro, avião, telefone, rádio, etc). Hoje, o ciclo de vida das tecnologias é muito menor do que o de vida humana. Dessa forma, em poucos anos, vemos ocorrer mudanças profundas na sociedade, decorrentes das mudanças tecnológicas.

Outro ponto importante relatado por Gabriel (2010), é que o digital (com suas tecnologias e plataformas) não conserta ações de marketing ruim, podendo até piorá-lo. O digital potencializa o alcance do marketing, tanto para bem quanto para o mal, e acrescenta valor ao marketing bem feito, enriquecendo-o.

Com isso, apesar dessa complexidade crescente, da proliferação e da mudança constante de tecnologia, é necessário conhecer as principais ferramentas existentes. Gabriel (2010) relata que é fundamental relacionar, pelo menos, as plataformas/tecnologias digitais tais como páginas de conteúdo proprietário, mídias sociais, realidades mistas, plataformas móveis, e outras tecnologias emergentes.

ESTRATÉGIAS DIGITAIS

No marketing digital, os conceitos fundamentais de marketing não são esquecidos e sim adaptados para esse novo ambiente. Telles (2010) afirma que

as estratégias, o planejamento e o pensamento humano é que farão as táticas utilizadas nas ferramentas atuais ou futuras darem resultados.

Gabriel (2010) mostra que as estratégias digitais podem combinar os mais diversos tipos de tecnologias. Um exemplo de estratégia de presença digital é combinar site + blog + Twitter (páginas e rede sociais). Uma estratégia de mobile marketing pode usar tecnologia de realidade aumentada. Uma estratégia de marketing de busca pode (e normalmente faz isso) combinar com estratégias de SMM (Social Media Marketing) e Mobile Marketing (busca mobile). Uma estratégia de comunicação que use propaganda, por exemplo, pode combinar anúncios em revistas impressas, televisão, links patrocinados (busca), banners em portais e em um game social. Assim, as tecnologias e plataformas digitais, somadas a tecnologias e plataformas tradicionais, oferecem uma infinidade de combinações que podem ser exploradas nas estratégias de marketing – é a estratégia que determina as ações a que serão combinadas para se alcançar um objetivo de marketing desejado.

Entre tantas ferramentas e combinações, Gabriel (2010) explica que isso continua sendo determinado pelo plano de marketing desenvolvido em função do público-alvo e o objetivo a ser alcançado, ambiente (macro e micro) e recursos disponíveis, ou seja, o planejamento e a metodologia não mudaram, o que mudou foram as ferramentas disponíveis para o uso estratégico.

Entre os profissionais de marketing, não há consenso sobre a eficiência das mídias digitais, e a variedade de formatos dificulta comparações sobre o desempenho (COOK, 2007). Já as mídias tradicionais, mais familiares entre os profissionais, apesar de haver uma tendência de aumento dos custos de sua utilização, são apresentadas mecanismos de aferição bem conhecidos e aceitos (COURT et al., 2005).

MARKETING TRADICIONAL

Apesar de o digital abranger cada vez mais aspectos da vida humana, ainda existimos também fora do digital, no ambiente tradicional material, composto de átomos. Nicholas Negroponte, em seu livro *A vida Digital*, diz que temos dois tipos de ambiente: o formado de bits e bytes (ambientes digitais) e os formados de

átomos (ambientes materiais). Tendo naturezas completamente diferentes e com características específicas ambos coexistem na vida humana. (GABRIEL, 2010, p.105).

Gabriel (2010) fala que enquanto há alguns anos tínhamos apenas a possibilidade de utilizar um composto de marketing baseado em tecnologias tradicionais, hoje qualquer um dos 4Ps pode ser digital e tradicional.

Merino (2011) alega que avaliando o marketing tradicional e comparando-o ao marketing eletrônico pode-se considerar no mundo atual que o marketing eletrônico é uma evolução do marketing tradicional considerando fatores como: Abrangência de camadas fortemente formadoras e multiplicadoras de opinião; Oferece benefícios que mídia alguma oferece, como por exemplo, interatividade imediata com o consumidor potencializando o efeito da mensagem publicitária, se bem criada e produzida; Redução de custos e maior agilidade com relação a fornecedores; Acesso fácil e rápido às informações dos produtos e/ou serviços.

Como o ser humano ainda vive no ambiente tradicional de marketing além do digital, necessitando de produtos materiais também, em mercados tradicionais físicos, passando por outdoors, lendo revistas, ouvindo rádio, um plano de marketing que envolva estratégias digitais de marketing, associadas a estratégias tradicionais, tende a ser mais bem-sucedido, pois engloba a dimensão material e digital em que vive o ser humano. (GABRIEL, 2010, p. 106).

Gabriel (2010) relata que um dos efeitos mais importantes das tecnologias digitais no marketing é sua colaboração para a inversão do vetor de marketing. Enquanto no marketing tradicional as ações de promoção e relacionamento acontecem no sentido da empresa para o consumidor e da marca para o consumidor, hoje é o consumidor que busca a empresa, a marca. A digitalização é a base que sustenta essa inversão.

“Nota-se que, conforme as tecnologias mudam, a inversão do vetor de marketing acontece, e a abordagem do marketing também é forçada a mudar.” (GABRIEL, 2010, p.77).

MÍDIAS TRADICIONAIS

A mídia, conforme Pinheiro e Gullo (2005, p.91) “é um recurso que permite a adequação dos veículos de comunicação com o objetivo de levar a mensagem ao público desejado, no momento adequado, nos lugares pretendidos e na intensidade certa”.

O autor completa que a mídia tem como premissa básica atender aos objetivos de marketing e comunicação estabelecidos pelos clientes anunciantes, conhecimento dos hábitos e costumes de seus consumidores e conhecimento dos mercados onde atuam.

Podemos definir mídia como a distribuição racional do investimento publicitário através dos vários meios de comunicação disponíveis e que sejam de interesse para determinada campanha publicitária. Em outras palavras, quantos anúncios e dinheiro, vão para cada meio de comunicação, em que intensidade e com qual frequência. (MARTINS, 2004, p. 161).

Quanto ao termo Mídia Tradicional, ele é utilizado para tratar as mídias do ambiente tradicional.

Torres (2009, p.241) fala sobre a mídia tradicional afirma que no caso da publicidade tradicional, ou seja, fora da Internet, as mídias são bem conhecidas, sendo em linhas gerais o rádio, o cinema, a televisão aberta e paga, os jornais e revistas e o outdoor em suas diversas formas. Em geral, a mídia convencional é dividida de acordo com a tecnologia ou o meio físico que a suporta, como é o caso da televisão.

AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Entre todas as estratégias que vimos de marketing digital e tradicional, esta é a agência de publicidade e propaganda, que na maioria dos casos, é responsável pela execução das ações planejadas pela área de marketing.

A agência de propaganda é a pessoa jurídica especializada na arte e técnica publicitária que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes-anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou

informar o publico a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço deste mesmo publico. (SANT'ANNA, 2005, p.241)

Segundo Sampaio (2003) a agencia de propaganda, cuida do planejamento das ações de propaganda a serem executadas, da definição das informações mais importantes a serem transmitidas, da criação das mensagens (anúncios, comerciais de TV, cartazes, folhetos, sites, etc.), da produção dessas mensagens da escolha técnica dos veículos mais adequados e dos horários e espaços mais indicados para atingir o publico em questão.

ESTRUTURA BÁSICA DE UMA AGÊNCIA

Conforme afirmação do autor Sant'Anna (2005, p.242), as agencias no Brasil obedecem a diversos esquemas de organização interna, moldados segundo suas necessidades peculiares.

O mesmo autor citado acima organiza os níveis hierárquicos das agencias da seguinte maneira:

a) Administrativo (Gerência, Finanças, Pessoal, Contabilidade, Almoxarifado, Serviços Gerais, CPD);

b) Planejamento e Desenvolvimento (Atendimento, Pesquisas, Prospecção e Trafego);

c) Criação (Redação, Arte, Produção, RTV, Estúdio, Computação Gráfica);

d) Mídia (Programação, Comercialização, Autorizações, Controle CPD).

Sampaio (2003) fala que o atendimento/planejamento, a criação e a mídia, são a estrutura mínima de uma agencia. Quando uma agencia e maior e mais sofisticada, deve contar com áreas mais especializadas em pesquisa, produção gráfica e eletrônica (som e imagem), trafego (dos trabalhos por entre as áreas da agencia) e ate outras ferramentas de comunicação (relações publicas, promoção, merchandising, etc).

MÉTODO E OBJETO DE ESTUDO

O trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo de caso com uma agência de comunicação localizada na cidade de Porto Alegre. Segundo Yin (2005) os estudos de caso são as estratégias mais usadas quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o objetivo se encontra em acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O objeto de pesquisa foi a agência de publicidade e propaganda E21, que faz parte do grupo de multicomunicação MTCOM, que nasceu em outubro de 2008, fruto da sociedade entre as agências e21 de Porto Alegre e d&a Comunicação localizada na cidade de São Paulo.

Atualmente conta com uma equipe de aproximadamente 160 profissionais e com mais de 50 clientes fixos, entre eles Avon, BASF, Casas Bahia, Kimberly-Karc, Santander e Unilever.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas. Foram entrevistados quatro profissionais da agência de publicidade, sendo eles os responsáveis pela área de planejamento, mídia, criação e projetos.

No roteiro de entrevistas teve como objetivo compreender de que forma a agência integra as ações digitais e tradicionais. Apontando desde a chegada do cliente na agência, até o planejamento das ações. Em um segundo momento propõe-se compreender como é feita a escolha da mídia e quais as mais utilizadas pelos clientes da agência. Finalmente o objetivo é entender de que forma é feito o controle de resultado das ações integradas e como isso chega até o cliente. Após compreender a estrutura, investigou-se os principais obstáculos, tanto internos quanto externos, para integrar as ações de marketing digital e tradicional.

A forma de análise de dados escolhida para este trabalho é a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. A análise foi feita com base na busca de padrões nos dados coletados, seja em pontos de semelhança ou diferenças de opiniões, através da leitura meticulosa das entrevistas realizadas.

As categorias que foram analisadas são: Integração das ações digitais e tradicionais, Estratégias mais utilizadas, Controle de resultado e Obstáculos internos e externos.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise de dados é feita por meio de categorias pré-determinadas, com o intuito de organizar as ideias trazidas pelos entrevistados. Conforme descrito no procedimento de análise de dados, foram estruturadas quatro categorias, a fim de responder os objetivos propostos neste trabalho.

CATEGORIA DE ANÁLISE 1 - INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DIGITAIS E TRADICIONAIS

A executiva de mídia, entrevistado A, informa que a estrutura de atendimento da agência é dividida entre demandas tradicionais - atendidas pela agência E21 - e demandas de ações digitais atendidas pela agência E21 digital, que também faz parte do grupo MTCOM. Ela relata que a E21 digital é uma agência à parte, porém, estão juntas na mesma estrutura física e em parceria para o atendimento integrado dos clientes. Além disso, algumas áreas da agência, como o setor de mídia, atende as demandas tanto da E21 quanto da E21 digital.

O gerente de projetos, entrevistado B, explica que a divisão das agências é operacional, porém, no nível estratégico a uma integração de ambas. Fernando relata também que, atualmente, a E21 digital atende apenas um cliente independentemente, os demais são atendidos por ambas as agências, o que mostra que a porta de entrada dos clientes ainda é pela agência tradicional.

O diretor de criação, entrevistado C, afirma que as agências são bem divididas, criação diferente, pautas diferentes, porém as direções, andamentos e planejamento são integrados para que, quando tiverem clientes em comum, tudo seja padronizado e com a mesma linguagem.

O entrevistado D, responsável pela área de planejamento, concorda e completa que é sempre oportuno integrar as ações, até porque a agência possui

uma expertise mais ampla, então sempre tentam trabalhar de forma integrada no desenvolvimento dos trabalhos.

Quanto à forma de atendimento o entrevistado A afirma que a estrutura de atendimento é dividida em células segmentadas como Varejo e Serviços, Indústria, Moda e Comportamento e B2B. A área de atendimento é quem conversa com o cliente, verifica a necessidade através de um *briefing* e então examina se tem necessidade de fazer integração das ações.

O entrevistado A relata também que, depois dessa avaliação, acontece uma reunião com as áreas de atendimento, planejamento, mídia, criação e digital. Nessa reunião é definido como vai ser o trabalho de forma geral e depois o atendimento desenvolve um PIT (pedido interno de trabalho) para cada área envolvida. Dessa forma, cada um desenvolve sua atividade e vai cruzando posteriormente as informações.

O entrevistado B completa que, em muitas vezes, as pessoas se confundem com a divisão da agência, pois o cliente não contatou a E21 digital e mesmo assim, nas reuniões com a agência, tem um representante da área *web*. Isso acontece porque a equipe de atendimento identificou que poderia ter um desdobramento das ações e que poderia ter uma integração.

CATEGORIA DE ANÁLISE 2 - ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS

A segunda categoria estruturada relata quais as estratégias e mídias mais utilizadas pelos clientes da agência.

O entrevistado A relata que é difícil declarar uma estratégia ou mídia mais utilizada pelos clientes, pois cada segmento usa algum tipo. Segmento de moda, por exemplo, é revista. Já o varejo utiliza muito outdoor, segmento agronegócio trabalha muito com rádio e jornal de cooperativa, na indústria é revista segmentada e rádio. O diretor de criação, entrevistado C, concorda sobre a dificuldade de apontar quais as mídias mais utilizadas e afirma que depende muito do nível de conhecimento do cliente, do segmento e da verba disponível. Ele exemplifica que a *web* é conhecida como uma mídia muito barata, então ela é vista de forma positiva e muita vezes por isso, a *web* acaba sendo a segunda via por questões de custo.

Ele ainda completa que as grandes campanhas hoje ainda estão muito focadas na mídia tradicional, mas já estão com investimentos bem maiores na *web*, em comparação há alguns anos atrás.

O entrevistado D segue, corroborando com os dois primeiros, relata que as mídias mais utilizadas são as tradicionais, pois os clientes ainda estão caminhando para o digital e que ainda existe resistência para investimentos na mídia *online*.

Para o entrevistado B, via de regra, o cliente busca um posicionamento da marca de forma digital, principalmente focando no seu site e no conteúdo, buscando otimização, renovação visual e alinhamento com a campanha.

Ele relata também que a comunicação *web* não pode ser diferente da tradicional, que para alguns clientes é uma evolução. Alguns *sites* não transmitem o que é a empresa, e não se comunicam da mesma maneira que a empresa se comunica no ambiente tradicional, e essa é a principal solicitação na área digital pelos clientes. O entrevistado A completa que a escolha da mídia ou de estratégia varia muito. Muitos departamentos de marketing têm bem definido o que querem e de que forma vão trabalhar. Outras vezes, o cliente está um pouco desorientado e o atendimento da agência acaba dando esse suporte.

CATEGORIA DE ANÁLISE 3 - CONTROLE DE RESULTADOS

Nesta categoria será descrito de que forma a agência faz o controle de resultado das ações digitais e tradicionais e de que forma esses resultados integrados chegam até o cliente.

O entrevistado B afirma que, através de um planejamento integrado das áreas, são feitas as análises e estudos necessários para que então seja definida uma meta com o cliente. Depois disso, é feito periodicamente um acompanhamento dos resultados. O entrevistado D concorda e completa que a forma de monitoramento é um trabalho do planejamento e que existem diversas ferramentas, tanto pagas quanto gratuitas disponíveis, mas que hoje o grande diferencial é a análise conjunta (digital e tradicional).

O entrevistado B também afirma que não são todos os projetos que tem um acompanhamento e mensuração de resultados. O entrevistado C relata que em algumas campanhas é contratado o monitoramento especializado. Isso acontece, pois, dependendo do contrato, existe um nível de sucesso para ser atingido e

necessidade de um monitoramento mais completo. Ele afirma que seria interessante usar para todos os clientes, mas nem sempre é necessário e possível.

O entrevistado C ainda completa que, no caso das mídias tradicionais, o monitoramento não é possível, pois não existe a possibilidade de mensurar quando e quantas vezes viram uma reportagem na revista, por exemplo. Mas é possível identificar na internet, por isso o monitoramento acaba sendo mais rico. Ele exemplifica o que é considerado para a análise integrada: “a revista que saiu na banca na segunda-feira e depois dessa ação verifica-se se isso modificou o padrão de acesso do site”.

Entrevistado A afirma que, em alguns monitoramentos mais específicos, a agência acaba contratando parceiros fora da E21. Em cima deste material terceirizado é feito uma análise e posteriormente são apresentados os resultados ao cliente. Ele descreve um exemplo de ação com um cliente para promover um vídeo institucional. O objetivo era atingir 500 mil acessos. O entrevistado A afirma que foi necessário contratar uma agência para monitorar os resultados de acessos *online*, pois a campanha foi de link patrocinado, vídeo promovido e sites parceiros. A empresa que fez o monitoramento colocou um código em cada peça publicitária *online* para verificar quantos acessos cada mídia trouxe. Esse cliente também teve ações *offline* no cinema, TV em avião, jornal, todos com intuito de divulgar o vídeo.

Um ponto relatado pelo executivo de mídia (entrevistado A) e pelo gerente de projetos (entrevistado B), é que a apresentação de resultados é conjunta (*online* e *offline*). Apesar de no ambiente *online* as ferramentas de monitoramento poder ser classificadas como mais completas e precisas, toda a ação *offline* é considerada e apresentada ao cliente.

CATEGORIA DE ANÁLISE 4 - OBSTÁCULOS INTERNOS E EXTERNOS

Na última categoria o objetivo é relatar quais os obstáculos internos e os externos para desenvolver a integração das ações.

No ponto de vista do executivo de mídia (entrevistado A), o maior obstáculo para os clientes é adaptar-se com novas mídias. Ele afirma que é preciso vender muito bem a ideia para o cliente. Isso concorda com o que foi relatado pelo

entrevistado D, que declara que obstáculos acontecem quando não se consegue conduzir o cliente e vender uma ideia. Ele afirma que é necessário fazer uma compreensão melhor sobre o cliente, o segmento, o grau de conhecimento: “Temos cada vez mais ferramentas e temos que salientar o que cada ferramenta vai trazer de positivo para o cliente”.

O entrevistado B segue a mesma opinião e relata que, basicamente, a maior resistência é a falta de conhecimento que impera nos clientes, principalmente no ambiente digital, pois é um ambiente inexplorado. Ele afirma também que, no cenário digital, a maioria dos clientes possui uma visão de usuário e tem dificuldade de entender de que forma trabalhar ou como usar todos os desdobramentos da internet. Acredita que hoje, para a agência, a falta de conhecimento do cliente é a principal barreira externa.

Na visão do diretor de mídia (entrevistado C), existia uma barreira maior para se trabalhar nas ações digitais, porém, isso está acabando. Ele acredita que cada vez mais o cliente vê que isso é importante para ele e que é um caminho sem volta.

Internamente, o entrevistado A considera que a maior barreira é a de comunicação entre as áreas. Em sua opinião, a área de mídia (que atualmente é a mesma para ambas as agências) deveria ser especializada para cada ambiente, tendo um setor de mídia exclusivo digital.

Na opinião do diretor de arte, por mais que as duas agências estejam juntas, na mesma estrutura física e com setores integrados, algumas vezes ocorrem falhas na comunicação interna. Ele acredita que, por serem perfis diferentes de profissionais, é difícil unir ambas as formas de trabalho e que a estrutura em si deveria mudar, com a equipe utilizando mais as ferramentas que tem disponíveis para se comunicar de forma eficiente. Um exemplo relatado é o caso da intranet, que acaba nem sempre sendo alimentada com informações dos clientes como deveria. O entrevistado completa afirmando que seria interessante ter um intercâmbio maior do dia-a-dia de cada área, para conhecer as realidades e verdades de cada equipe.

Na visão do entrevistado B, internamente as dificuldades ocorrem por questão de experiência. Ele afirma que, com a evolução dos trabalhos, a integração será

de forma natural “Há quase dois anos existia um abismo entre as áreas e hoje este espaço está menor”, afirma o gerente de projetos. De qualquer forma, no ponto de vista deste entrevistado, o maior obstáculo interno é no envolvimento das áreas e nos objetivos.

DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo identificar os pontos principais de encontro e desencontro entre a teoria e a prática, verificando as informações do referencial teórico e das entrevistas coletadas.

Com relação a integração das ações pelas agências, o entrevistado B afirma que ainda está em um processo de evolução e aprendizado - “Minha visão de futuro das agências é que não vai haver esta distinção entre o digital e o tradicional. Podem existir núcleos separados, agências separadas, mas o trabalho tem que ser feito em conjunto”. Isso está alinhado com a afirmação do autor Vaz (2008, p.40), “em pouco tempo, todas as agências serão interativas, e as que não se tocarem deste detalhe poderão passar de agências tradicionais para agências fechadas”.

O entrevistado A, ao explicar a estrutura de atendimento da agência, concorda com Telles (2010, p.154), onde o autor afirma que “a mídia *offline* pode complementar a *online* e vice-versa. O que existe hoje é uma divisão entre as agências digitais e as agências tradicionais, elas podem trabalhar em parceria ou ter um braço digital dentro da própria estrutura *offline*”. O entrevistado explica que no caso da E21, o que existe é um braço digital dentro do mesmo grupo (grupo MTCOM), dando suporte nos atendimentos da demanda *online* e facilitando assim a integração das ações.

O entrevistado B completa que, a teoria é melhor que a prática. Ele afirma que ninguém ainda consegue trabalhar de uma forma totalmente integrada - “O digital evoluiu muito rápido, o que eu falar hoje, amanhã pode estar defasado. No digital existe um processo de evolução contínuo e esse ritmo às vezes não é o mesmo do planejamento tradicional”. O entrevistado informa que existe um grande esforço da agência para a integração eficiente das ações, porém não existe ainda um padrão para tudo, pois para cada cliente são feitas adaptações.

O entrevistado A afirma que muitos departamentos de marketing já estão mais preparados, com um plano de marketing mais estruturado. Porém, muitas vezes existe uma resistência para investimentos no ambiente digital devido falta de conhecimento. O diretor de criação, completa que muitos clientes veem o digital como uma opção mais econômica, mas que o tradicional ainda impera como forma de comunicação.

Conforme a autora Gabriel (2010), entre tantas ferramentas e combinações, o plano de marketing deve ser o orientador, já que ele foi desenvolvido em função do público-alvo e o objetivo a ser alcançado, ambiente (macro e micro) e recursos disponíveis. Isso significa que, o planejamento e a metodologia não mudaram, o que mudou foram as ferramentas disponíveis para o uso estratégico.

Para o entrevistado B, o grande problema é que as empresas ainda não incluíram o digital como um elemento estratégico de comunicação. Ele relata que existem clientes imaturos, que não conseguem distinguir o digital e o tradicional e muito menos sua integração.

Em relação ao monitoramento das ações, o entrevistado D conta que hoje existem diversos tipos de ferramentas de monitoramento, mas que o mais importante é o tipo de análise feito pela agência. “Elas devem conseguir identificar o que fazer com as informações recebidas para trazer bons resultados aos clientes no cenário que ele se encontra”. Isso concorda com a afirmação de Torres (2009) onde fala que é necessário monitorar os resultados das ações integradas para que se possa controlar e agir na correção de rumos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do trabalho desenvolvido, foi possível identificar como as mudanças tecnológicas impactam nas ações do ambiente de marketing. Pode-se compreender que o fato de haver uma nova ferramenta disponível pode mudar toda a estratégia de comunicação de uma empresa.

Pode-se identificar que está ocorrendo uma fase de transição, com inúmeras opções de mídias, ferramentas e estratégias – digitais e tradicionais - avaliar a relevância de cada uma delas e de como trabalhá-las de forma integrada, acaba

por ser o grande desafio. Agências, clientes e profissionais buscam a evolução dos seus conhecimentos e alinham suas estruturas internas para trabalhar com essa nova realidade.

A partir do trabalho desenvolvido, pode-se concluir que, com relação a caracterização de como é feita a integração das ações de marketing digital com as de marketing tradicional, atualmente, no nível estratégico (atendimento, diretoria, mídia, planejamento, etc.) não existe distinção entre ações digitais e tradicionais, há um formato integrado. Já no nível operacional, existe uma divisão, onde a agência E21 atende todas as demandas tradicionais e E21 digital atende todas as demandas digitais. Nesse formato, cada agência é especializada e focada em sua expertise, porém, integradas estrategicamente para uma entrega única e eficiente das ações. Além disso, quando necessário, a agência conta com outros parceiros para o desenvolvimento dos trabalhos integrados, como por exemplo, no monitoramento das ações. Um ponto importante constatado é que o cliente em nenhum momento é considerado um elemento integrador das agências, tendo um atendimento único e enxergando o digital e tradicional, como setores distintos e não agências distintas.

Com relação as estratégias de marketing digital e tradicional mais utilizadas pela agência com seus clientes, observou-se que para um atendimento mais focado e segmentado, a agência divide a área de atendimento e também a área de mídia por setores. Com isso, todo o planejamento e a decisão da escolha das estratégias e mídias que serão utilizadas, são explorados de acordo com o tipo de cliente e mercado que ele está inserido. Como exemplo, o segmento de moda, é atendido por profissionais especializados nesse mercado, que poderão sugerir as mídias e estratégias mais indicadas para esse ambiente. Identificar exatamente as estratégias mais utilizadas pelos clientes ou pelo segmento não foi possível, pois, cada cliente tem suas metas, objetivos e verbas distintos, o que impede a elaboração de uma afirmação conclusiva relevante. De qualquer forma, em uma visão geral pode-se afirmar que as principais mídias utilizadas são do ambiente tradicional, pois são as de maior conhecimento e entendimento pelos clientes.

Com relação ao controle de resultado das ações integradas, pode-se afirmar que o monitoramento mais eficiente ocorre no ambiente digital, pois há diversas ferramentas disponíveis, gratuitas ou pagas, que podem medir exatamente quem

entrou no site, em que momento e de que forma ele chegou até lá, por exemplo. No monitoramento integrado, a agência considera importante avaliar as ações *offline* e verificar o impacto que ela trouxe depois do seu lançamento para a ação *online* e vice e versa.

De modo geral, as ferramentas de monitoramento que serão utilizadas, dependerão muito do tipo de ação que será feita. Para ações mais simples existem ferramentas gratuitas disponíveis que podem trazer informações úteis. Já para grandes campanhas, com metas agressivas e prazos restritos, são utilizadas ferramentas mais precisas, geralmente pagas, que monitoram de forma mais segmentada.

Com relação aos principais obstáculos para esta integração, percebeu-se está ocorrendo um amadurecimento do mercado relativo a como integrar as ações digitais e tradicionais de forma eficiente. Assim, ainda existem obstáculos a serem ultrapassados e melhorias a serem feitas para se atingir bons resultados. Pode-se afirmar que há obstáculos internos e externos a serem superados. Primeiramente, pode-se considerar como o principal obstáculo externo a falta de conhecimento dos próprios clientes, que são os atuais profissionais de marketing em sua maioria. Nesse sentido, pode-se perceber há uma falta de conhecimento é no que diz respeito ao ambiente digital. Por vezes, a visão do profissional é de usuário e não mercadológica, sem perceber como as estratégias digitais são importantes para o negócio ou, em outros casos, percebe a importância, porém o anunciante se sente inseguro para investir. Parece que falta a compreensão de que o marketing digital não é simplesmente uma ferramenta e sim um elemento estratégico de comunicação.

Nas barreiras internas, mesmo havendo processos para que todas as áreas sejam integradas e consigam transmitir uma mensagem única e coesa para o público final, ainda ocorrem falhas na comunicação. Os profissionais de cada área têm perfis diferentes, visões e considerações distintas, isso por vezes se configura uma barreira para que consigam chegar em pareceres em comum na hora de criar as ações para cada ambiente.

O estudo pode revelar que ainda há a necessidade de adaptações e amadurecimento. Não há atualmente uma única e melhor forma, totalmente

correta, para a integração das ações digitais e tradicionais. O mercado como um todo está se adequando e procurando o caminho mais eficiente para desenvolver sua comunicação integrada.

Pode-se afirmar que integrar as ações digitais e tradicionais é um fator de grande importância para a comunicação. Razão pela qual a agência estudada, adaptou-se a esse novo cenário, modificando processos internos, a fim de atender as demandas dos clientes atuais, integrando as ações e alinhando-as de forma a apresentar uma mesma linguagem e identidade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, PT: Edições 70, 1977.

BRIGGS, R., KRISHNAN, R., & BORIN, N. *Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives-the case of the 2004 Ford F-150 launch*. **Journal of Interactive Marketing**. 2005.

COOK, P. *User Measurement on Web has to be as Rigorous as It Is In Print*. **New Media Age**, 2007.

COURT, D. C., GORDON, J. W., & PERREY, J. **Boosting returns on marketing investment**. New York, NY: The McKinsey Quarterly, 2005.

FASCIONI, Lígia. **Marketing Digital**. Disponível em: <<http://www.ligiafascioni.com.br/aulas/mktdigital.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

FRANÇA, Sandra Helena Abrahão; SIQUEIRA, João Paulo Lara; **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias**. São Paulo, SP: Novatec, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

MARTINS, Zeca. **Propaganda é Isso Aí!** Um guia para Novos Anunciantes e Futuros Publicitários. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

MERINO, Danilo. **Web Marketing**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/web_marketing/8322/>. Acesso em: 29 out. 2011.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2003.

SILVA, João Augusto Ramos. **Varejo Competitivo**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo, SP: M.Books do Brasil, 2010.

TORRES, Claudio. **A bíblia do Marketing Digital**. São Paulo, SP: Novatec, 2009.

TORRES, Claudio. **Guia prático de Marketing na Internet para pequenas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.claudiotorres.com.br>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: O Guia Definitivo de Marketing Digital**. 2. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. São Paulo, SP: Artmed Editora S. A., 2003.

INTERFACES CONCEITUAIS: SUSTENTABILIDADE, GOVERNANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Margarete Panerai Araujo

Pós-Doutora em Comunicação Social (UMESP); Doutora em Comunicação Social (PUCRS); Mestre em Serviço Social (PUCRS); Especialização em Antropologia Social (PUCRS); Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais (PUCRS). Professora-pesquisadora da Universidade Feevale.

E-mail: panerai@feevale.br.

Mary Sandra Guerra Ashton

Doutora em Comunicação Social (PUCRS); Mestre em Comunicação Social PUCRS; Especialista em Gestão do Turismo (PUCRS); Bacharel em Turismo (PUCRS).

Professora- pesquisadora da Universidade Feevale. *E-mail:* marysga@feevale.b.

Denise Ries Russo

Mestre em Gestão Empresarial; Administradora de Empresas. Professora Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e do Curso Superior de Tecnologia de Segurança Pública. *E-mail:* deniserr@terra.com.br.

RESUMO

Este artigo pretende mostrar a complexidade frente à discussão, do desenvolvimento sustentável, da responsabilidade social e da governança. Parte da hipótese de que os dados históricos e conceituais destacam uma relação direta entre as categorias e a influência desses temas no mundo atual projeta uma representatividade. Segundo essa linha, qualquer empresa que adote estratégias de gestão envolvendo esses aspectos repassa valores e sintetiza questionamentos sociais da atualidade e não apenas econômicos e particularistas. Tais contribuições são relevantes e pertinentes e remetem a uma proposta reflexiva que agrega a interdisciplinaridade, assim o viés teórico-metodológico foi de levantamento bibliográfico e comparativo buscando a interface dos temas aqui discutidos. Conclui-se que a afirmativa precedente da relação direta e conceitual entre as categorias vem se consolidando

num grande instrumento de gestão mobilizadora gerando representatividade e impacto social.

Palavras chave: Sustentabilidade. Governança. Responsabilidade Social.

ABSTRACT

This article intends to demonstrate the complexity facing the governance, sustainable development and social responsibility's discussion. From the hypothesis that the conceptual and historical data highlight a direct relationship between the categories and the influence of these themes in today's world design a representation. According to this line any company to adopt management strategies involving these aspects passes values and synthesizes current social questions, not just economic and particularistic. Such contributions are important and relevant and refer to a reflexive proposal that adds interdisciplinarity, so the theoretical and methodological bias was a literature review and comparison, seeking the interface issues discussed here. We conclude that the statement preceding the direct relationship between the conceptual categories has consolidated a great management mobilizing tool, generating representation and social impact.

Keywords: Sustainability. Governance. Social Responsibility.

INTRODUÇÃO

Com o início do terceiro milênio, viu-se que o século passado deixou várias dúvidas para os cidadãos do mundo e o próprio Hobsbawm (1995), descreve que esse período acabou numa desordem global, cuja natureza não estava clara, e não havia mecanismos óbvios para mantê-la sob controle. A impotência frente à complexidade de uma crise mundial envolve não só a economia, mas as questões sociopolíticas, demográficas, culturais e ecológicas. Contudo, mesmo as expectativas pessimistas, não deixaram de lado, a importância da economia mundial e seus aspectos decorrentes, pois se viu que as atividades empresariais econômicas, administrativas e de gestão também buscam explicar as múltiplas mudanças em nível global.

Notou-se com esse panorama, que a base material da sociedade de produção difundiu novos conhecimentos, e toma-se como exemplo, o emblemático debate da responsabilidade social frente aos seus diversos públicos e da chamada sustentabilidade decorrente, que vem sendo concebidos com o intuito de recriar a diferenciação e o reposicionamento no mercado, com destaque para o mundo globalizado, que projeta uma representatividade desse novo modelo de desenvolvimento transmitido, através de uma rede de transformações dinâmicas que se entrelaçam em valores culturais.

A economia globalizada, conforme Castells (2002) é uma mudança no rumo das estruturas descentralizadas e de redes em organizações econômicas, sociais e institucionais, de centros de inovação e informação, com novas articulações frente à dinâmica local e global. Para Muller (1997), Nobre e Amazonas (2002) a globalização desencadeou um movimento baseado na competição, e no fetiche do crescimento econômico. Parte desse movimento se apóia na sustentabilidade e na comunicação. Nesse percurso o desenvolvimento de um determinado local, aparentemente é alvo de preocupação junto às políticas governamentais e tem, tradicionalmente, se voltado mais ao crescimento econômico. Segundo Boiser (1996) como forma de inverter essa preocupação seria necessária alterar estruturalmente os processos e as formas do crescimento, pois se sabe que, não são apenas as medidas econômicas, que garantem a mudança da atualidade. Mesmo sem perceber, estão todos envolvidos num mundo onde as tecnologias permeiam as ações, interações e relações.

Nesse sentido, a sustentabilidade para Cavalcanti et al. (2001) significa a probabilidade de se conseguir sucessivamente condições similares ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. Esse conceito equivale à ideia de manutenção, suporte da vida e significa um comportamento, que procura obedecer às leis máximas da natureza. Como qualquer outro fenômeno social, justifica-se a relevância desse tema, da sustentabilidade e das políticas de responsabilidades social, que sob uma grande complexidade, envolvem conhecimentos novos, práticos e teóricos, que pouco a pouco, passam a ser incorporados pelos *stakeholders* no cotidiano, como é o caso da governança.

Esse artigo tem como objetivo abordar o problema questionando teoricamente, como a visão contemporânea da governança, da sustentabilidade e da responsabilidade social influenciam a difusão e a representação social do conhecimento transmitido junto aos *stakeholders*. Parte da hipótese, de que os dados históricos e conceituais já estabelecem a relação direta entre essas categorias e as influências desses temas no mundo desenvolvem uma representatividade cultural, e um maior capital social nas empresas. Segundo essa linha de pensamento, qualquer empresa que adote estratégias de gestão envolvendo esses aspectos permite repassar valores e sintetizar conhecimentos e aspectos sociais na atualidade, não apenas econômicos e particularistas.

Assim, questões metodológicas norteadoras estão vinculadas ao que Demo (2002) denomina de conceito de complexidade aplicado à realidade e ao conhecimento. Nesse sentido, partindo de leituras, pesquisas e demais estudos, inclusive os empíricos, identificando e analisando o contexto chamado de pós-moderno, essa dinâmica é predominantemente focada, através de uma percepção da realidade. Interessa aqui proceder a uma reflexão dessa dinâmica que vem se instaurando. Demo (2002), ainda apresenta que sempre é válida uma cautela metodológica, uma vez que os argumentos estão repletos de contextos prévios. O conhecimento é sempre uma tradução e reconstrução do mundo exterior. Com esse critério, previamente definido sobre a visão da realidade e de sua captação científica, bem como, do manejo crítico, o artigo tem um teor lógico e bibliográfico voltado para a chamada compreensão dos desafios pós-modernos, enquanto uma necessidade epistemológica de integrar conhecimentos pela capacidade de contextualizar.

Assim, no artigo apresentam-se alguns panoramas teóricos, com foco na sustentabilidade e na responsabilidade social com a consciência de que esses temas não são novos e que a relação direta entre essas categorias influencia a gestão da governança por reunir todos os conceitos necessários ao acompanhamento da eficácia gerencial, necessários ao crescimento e transparência das empresas. Esses temas projetam uma representação social, cujo conceito, tem sido formado pelo contexto e história cultural das pessoas, definindo as identidades sociais (SPINK, 1995). Para Tomanik (1994), esse conhecimento é utilizado para dar sentido à forma da vida da pessoa, do grupo e a noção de realidade. Em outras

palavras, as representações sociais estão presentes nos assuntos diários das pessoas, despertando o interesse e a curiosidade. A representação social, segundo Jodelet (2001) deve ser estudada articulando-se elementos afetivos, mentais e sociais e integrando – ao lado da cognição, da linguagem e da comunicação – a consideração das relações sociais, que afetam as representações e a realidade material.

O FOCO NA SUSTENTABILIDADE

O desenvolvimento sustentável, segundo Jará (1996), deve ser discutido, analisado e efetivado, na sociedade local, não somente nas estruturas convencionais de representação (atores sociais), mas através do envolvimento direto dos cidadãos. Conforme Becker (1997), o desenvolvimento sustentável vem sendo utilizado como um projeto para essa nova sociedade, capaz de garantir, no presente e no futuro, a sobrevivência dos grupos sociais e da natureza. Está sendo amplamente divulgado como uma categoria-chave e vários são os estudiosos dessa área, que têm se esforçado para alcançar uma forte conceituação do tema, capaz de ser aceita pela maioria dos envolvidos com as sociedades contemporâneas. Pode-se compreender, de acordo com Muller (1997), que o desenvolvimento sustentável diz respeito a uma sociedade envolvida em um círculo virtuoso de crescimento econômico e um padrão de vida adequado.

As discussões em torno da sustentabilidade estão, cada vez mais, chamando a atenção de estudiosos de todos os setores e em todo o mundo, visto que, ela se desenvolveu diante de uma crise, que se instalou e de um processo contraditório, desigual e heterogêneo de formação da sociedade global. O cenário do novo século desencadeou novas reflexões, um novo pensar e gerir, principalmente, alternativas diante de construção das relações humanas e do seu ambiente natural. Assim, o aquecimento global, os altos índices de poluição dos rios e mares, a devastação das florestas tropicais, o inchaço dos centros urbanos, o uso racional dos recursos naturais, a reciclagem, a ética e a cidadania, além de outros temas, figuram entre as principais preocupações em nível mundial e investimentos da ordem pública e privada, sugerem um novo conhecimento, uma responsabilidade social e uma sustentabilidade, como forma de garantir as mudanças (ENDEAVOR, 2007).

Nesse contexto, julga-se necessário reconceituar o desenvolvimento sustentável. Na concepção de Veiga (2006), trata-se de um modelo econômico, político, social, cultural e ambiental equilibrado, que satisfaça as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades. Esta concepção começa a se formar e difundir-se junto com inúmeras inquietações e questionamentos, quanto ao estilo de desenvolvimento adotado.

O grande marco para o desenvolvimento sustentável mundial foi a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, em junho de 1992 (Rio 92 e ECO 92), dentre os quais orientou a transformação desenvolvimentista. A Agenda 21 apresentou um dos principais fundamentos da sustentabilidade, o fortalecimento da democracia e da cidadania, através da participação dos indivíduos no processo de desenvolvimento, combinando ideais de ética, justiça, participação, democracia e satisfação de necessidades (CATALISA, 2003). Para Tavares (2001), o processo iniciado no Rio de Janeiro em 1992 reforçou, que antes de se reduzir a questão ambiental a argumentos técnicos, deve-se consolidar alianças entre os diversos grupos sociais responsáveis pela catalisação das transformações necessárias.

A Agenda 21 destacou pontos prioritários, entre eles: cooperação internacional; combate à pobreza; mudança dos padrões de consumo; habitação adequada; integração entre meio ambiente e desenvolvimento na tomada de decisões; proteção da atmosfera; abordagem integrada do planejamento e do gerenciamento dos recursos terrestres; combate ao desflorestamento; manejo de ecossistemas frágeis: a luta contra a desertificação e a seca; promoção do desenvolvimento rural e agrícola sustentável; conservação da diversidade biológica; manejo ambientalmente saudável dos resíduos sólidos e questões relacionadas com os esgotos; fortalecimento do papel das organizações não governamentais: parceiros para um desenvolvimento sustentável; iniciativas das autoridades locais; a comunidade científica e tecnológica; fortalecimento do papel dos agricultores; transferência de tecnologia ambientalmente saudável, cooperação e fortalecimento institucional; a ciência para o desenvolvimento sustentável; promoção do ensino, da conscientização e do treinamento.

Portanto, se propõe um modelo de desenvolvimento sustentável a ser adotado mundialmente, por considerá-lo responsável, abrangente e consolidado, como forma de evitar, atitudes ingênuas e impensadas, que possam levar a ações desastrosas. Assim, o desenvolvimento se acha centrado na mudança social para a expansão do bem estar e para a produção econômica no respeito aos direitos humanos e aos das demais espécies, baseado em Louette (2007).

A sustentabilidade se fundou na biodiversidade e na sociodiversidade, visto que, só pode ser construída/realizada pela mobilização da coletividade. Esse vínculo se dá pela valorização dos saberes e do conhecimento, e decorre das políticas públicas, coordenadas pelos governantes e pelas empresas, mas também de decisões individuais que priorizem a redução da pobreza, os direitos das crianças e adolescentes, o acesso à educação e ao trabalho, a solidariedade, o respeito à diversidade e à liberdade de expressão.

Portanto, a sustentabilidade envolve várias questões, sendo que o seu nível de influência e de compreensão abrange a cultura e a sociedade, estando diretamente ligada aos indivíduos e ao comportamento dos mesmos e, principalmente, às suas ações. Assim, adquire um aspecto sistêmico, relacionado com a continuidade dos elementos intrínsecos ao desenvolvimento humano, não podendo ser compreendida, apenas, relacionada às questões ambientais. Para tanto, comporta sete eixos fundamentais, que segundo o *site* da Rede de Cooperação para a Sustentabilidade Catalisa (2003, [s.p.]) é desenvolvido pela:

Sustentabilidade Social – envolve as questões ligadas à melhoria da qualidade de vida da população, equidade na distribuição de renda e de diminuição das diferenças sociais, com participação e organização popular; Sustentabilidade Econômica – trata dos públicos e privados, regularização do fluxo desses investimentos, compatibilidade entre padrões de produção e consumo, equilíbrio de balanço de pagamento, acesso à ciência e tecnologia;

Sustentabilidade Ecológica – encontra-se vinculada ao uso dos recursos naturais, com o objetivo de minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida: redução dos resíduos tóxicos e da poluição, reciclagem de materiais e energia, conservação, tecnologias limpas e de maior eficiência e regras para uma adequada proteção ambiental.

Sustentabilidade Cultural – está relacionada ao respeito aos diferentes valores entre os povos e incentivo a processos de mudança que acolham as especificidades locais, além da manutenção dos valores e da cultura local, visando à preservação do patrimônio cultural (material e imaterial);

Sustentabilidade Espacial – trata do equilíbrio entre o rural e o urbano, equilíbrio de migrações, desconcentração das metrópoles, adoção de práticas agrícolas mais inteligentes e não agressivas à saúde e o ambiente, manejo sustentado das florestas e industrialização descentralizada;

Sustentabilidade Política – trata da evolução da democracia representativa para sistemas descentralizados e participativos, construção de espaços públicos comunitários, maior autonomia dos governos locais e descentralização da gestão de recursos;

Sustentabilidade Ambiental – conservação geográfica, equilíbrio de ecossistemas, erradicação da pobreza e da exclusão, respeito aos direitos humanos e integração social. Abarca todas as dimensões anteriores através de processos complexos.

Portanto, os eixos devem ser contemplados com equilíbrio e igualdade por parte dos setores públicos e privados, a fim de que possa garantir o bem estar da população, e o desenvolvimento do ser humano na sua integridade e totalidade. Desse modo, a sustentabilidade pode ser definida como “a capacidade de desenvolver a atividade econômica atendendo as necessidades da geração atual sem comprometer as gerações futuras” (ONU, 2007, [s.p.]). Ou, ainda, conservar o capital natural e cultural sem comprometer as necessidades de futuras gerações, de uma maneira que o desenvolvimento no presente seja possível. A sustentabilidade assume, mais do que nunca, um papel fundamental na sociedade além de indicar caminhos, resgata vivências e experiências e convida a todos para uma ação coletiva, solidária e corajosa. Desse modo, a sustentabilidade significa mais do que a soma das partes.

O Compêndio para Sustentabilidade, lançado em 2007 trata da ideia de mostrar alternativas para as organizações do setor público, privado e ONGs que desejam avançar na implementação da sustentabilidade em seu dia-a-dia. É possível orientar o desenvolvimento sustentável e utilizar os instrumentos disponíveis que auxiliem na construção desses resultados baseado em Louette, (2007).

Conforme relata Cardoso (2008), entre as várias ações, que vem sendo oferecidas para a compreensão e contribuição para a sustentabilidade, destaca-se, ainda, a iniciativa do Instituto brasileiro Ethos e a Usaid – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Portanto, existe uma mobilização mundial unindo governos e civis, que por meio de investigações, congressos, conferências mundiais e documentos oficiais disponibilizados para a população, buscam compreender, explicar e aplicar os conhecimentos a cerca da sustentabilidade de maneira ampla e abrangente priorizando o compromisso social.

O conceito de sustentabilidade empresarial, segundo Melo Neto e Froes (2001), pratica ações de desenvolvimento e preservação do seu capital natural. Portanto, essa dimensão inicialmente ambiental exigiu a harmonização de conceitos, como inserção do crescimento econômico e equidade social e o fio conceitual dessa nova visão é compreendido, como uma estratégia empresarial sólida que, pressupõe equilíbrio. Melo Neto e Froes (2001, p.184), apresentam, que a palavra chave é dar sustentabilidade ao sistema como regulação empresarial. É, portanto, um conceito que abriga todos os outros conceitos e contempla a ação empresarial nas diferentes dimensões para atender aos seus públicos de relacionamento, ou seja, os chamados stakeholders.

Os *stakeholders* são os públicos de interesse com focos diversos. Segundo o Guia de Sustentabilidade (2005), o termo em inglês é utilizado para designar pessoas físicas e/ou pessoas jurídicas, que podem afetar uma empresa, direta ou indiretamente por meio de suas opiniões ou ações. A empresa que desejar efetivamente ter indicadores de sustentabilidade global deve voltar-se para as necessidades desses públicos e, principalmente, incluí-los em seu planejamento estratégico. Um dos grandes desafios das empresas, que pretendem atuar com sustentabilidade, sem dúvida é construir um modelo de negócio, que seja, ao mesmo tempo, interessante do ponto de vista econômico, e coerente do ponto de vista do desenvolvimento sustentável da região, estado e país. Daí relacionar esses mecanismos com os *stakeholders através da* responsabilidade social.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A GOVERNANÇA

A questão da responsabilidade social empresarial é um tema recente, polêmico e dinâmico que envolve desde a geração de lucros pelos empresários, em visão bastante simplificada, até a implementação de indicadores sustentáveis no plano de negócios de suas empresas, num contexto sofisticado e complexo onde a satisfação de seus colaboradores, remete a avaliação da política de gestão de pessoas das empresas.

A abordagem da atuação social empresarial surgiu no início do Século XX, com o filantropismo. Em seguida, o esgotamento do modelo utilizado com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito de responsabilidade evoluiu, passou a incorporar os anseios dos agentes sociais no plano de negócios das corporações. Assim, desenvolveram-se conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e, por último, desenvolvimento sustentável, segundo Tenório (2004). A caracterização da responsabilidade social empresarial concentrou-se em dois períodos distintos. O primeiro com o início do Século XX até meados dos anos 1950; o segundo representou a abordagem contemporânea, estendendo-se da década de 1950 até os dias atuais, incorporando a discussão do conceito de desenvolvimento sustentável.

Assim, não existe um marco histórico específico, pois o aparecimento dessa realidade resultou no fruto de um processo histórico, que envolveu não somente as transformações sociais, mas também, àquelas que ocorreram nos conceitos de administração de empresas. Mesmo assim, a concepção história apresentada por Tenório *et al.* (2004) indica que na década de 1950 as questões sociais eram atividades exclusivas do Estado, numa visão que incorporava claramente os princípios do liberalismo. Mas, pouco depois, o agravamento de questões como qualidade de vida, meio ambiente e condições de trabalho, gerou pressões para a resolução dos problemas e a instauração de um pensamento neoliberal e o início do processo de globalização resultou na predominância do mercado, como o regulador da sociedade e, conseqüentemente, das atividades empresariais.

Assim, essa percepção de mudança gerou uma nova ordem econômica, social e política, em que é visível o predomínio do mercado, as transformações

econômicas, o enfraquecimento do Estado, o aumento dos problemas sociais e da desigualdade entre as classes, bem como, de forma ambígua o surgimento da consciência e da necessidade de resolver os desafios causados por essa nova ordem. Vieira (1999, p. 112) afirma que o Estado e o mercado não demonstram ter capacidade de resolver a crise econômica, social e ambiental em que a sociedade globalizada se encontra, pois se devem formular alternativas.

A prática da responsabilidade social, na verdade, iniciou-se a partir da preocupação das pessoas com a realidade social. O desenvolvimento global passou a ser visto, não somente como sendo uma necessidade, mas também como um fator agregado de valor à empresa. Dessa forma, a responsabilidade social dentro das organizações passou a ser um processo dinâmico, que se altera de acordo com as transformações do ambiente e, particularmente, com as exigências do público consumidor.

Godoy (2004, p. 11) explica que a responsabilidade social empresarial “não é algo estático; trata-se de um conceito dinâmico e multidimensional, que não deixa de evoluir para adaptarem-se às mudanças das circunstâncias econômicas, políticas, sociais e meio ambientais”. Tenório et al. (2004, p. 33-35), descreve como resposta “às legislações ambientais, aos movimentos dos consumidores, à atuação dos sindicatos em busca da elevação dos padrões trabalhistas, às exigências dos consumidores e das comunidades”. Melo Neto e Froes (2001), também lembram que a responsabilidade social é uma nova racionalidade social, que enfatiza a visão da empresa, como grande investidor social. O foco das ações sociais passou a ser centrado na comunidade ao invés da sociedade e essa concentração foi focada em suas necessidades. É uma prática que “busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomenta a cidadania individual e coletiva” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 27).

Segundo o Instituto Ethos (2007), a Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa com parceira corresponsável pelo desenvolvimento social. É necessário que se estabeleça na sua estratégia de operação as metas, indicadores, planejamento de suas atividades, para atender às demandas do entorno e não apenas dos acionistas ou proprietários. Se a responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios com sustentabilidade e com compromisso de desenvolvimento social e ambiental, é preciso difundir

esses conceitos junto aos novos administradores, de forma que os resultados sejam as boas práticas de gestão com sustentabilidade.

Conforme o Guia de Gestão Social (PGQP, 2005), a responsabilidade social empresarial imprimiu um caráter de liderança às empresas, já que gera e divulga valores à sociedade no entorno em que opera. Com essa base, as empresas podem capitalizar valores intangíveis – marca, reputação, credibilidade, etc. – que representam 75% do capital frente aos 25% dos ativos fixos da empresa.

Por outro lado, nasce a necessidade das empresas se adaptarem a esse novo contexto social, com grandes desafios de gestão; variáveis antes não atendidas passam a ser vitais, como a variável ambiental e social. A economia capitalista necessita de empreendimentos para seu desenvolvimento, e a canalização de decisões corporativas passou a ser a ideia chave de utilização de novas práticas. Dessa forma, nasce no âmbito da gestão interna e externa a governança corporativa. Ou seja, um instrumento fundamental de gestão, pois consegue reunir todos os conceitos necessários ao acompanhamento da eficácia gerencial, necessários ao crescimento e transparência das empresas. Assim, compreender inicialmente os conceitos oficiais dessa temática e relacioná-los a responsabilidade social é importante, pois a sustentabilidade passa pela compreensão de novas práticas de gestão, mais completas, e dessa forma torna-se relevante, à medida que os reflexos desses mecanismos se universalizam.

A governança corporativa é uma área de pesquisa nova, que envolve finanças, economia, direito, contabilidade, administração, além das demais áreas sociais. Pode ser entendida como a tentativa de minimizar os custos decorrentes do problema dos gestores, ou seja, a definição operacional do termo reflete a prática e os registros de expropriação da riqueza e de acionistas controladores, que têm como objetivo apenas o lucro pessoal. Assim, o termo governança corporativa foi sendo conceituado de diferentes formas:

[...] é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo conselho de administração (LODI, 2000, p. 9).

[...] é o conjunto de mecanismos de incentivo e controle, tanto internos, quanto externos, que tem a finalidade de minimizar os custos decorrentes de problemas de agência (SILVEIRA 2006, p.45).

A sustentabilidade das empresas vem sendo mais facilmente conquistada, através dos programas de responsabilidade social e da gestão da Governança Corporativa, ou seja, através da implantação de um sistema pelo qual as empresas optam por serem dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos com todos os seus públicos de interesse: acionistas/cotistas, administradores, governo, comunidade, diretoria, auditoria externa, colaboradores, fornecedores e clientes. Esse processo visa atingir, a partir da sua implementação, os reais objetivos de transparência, prestação de contas e equidade.

No Brasil, essa visão passou a ser uma realidade no início dos anos 90, mas somente, a partir deste século é que as grandes empresas começaram a praticar a responsabilidade social, de uma forma mais abrangente. O administrador ou gestor integra diferentes aspectos fugindo dos resultados apenas financeiros. Visando um novo modelo de organização e gestão sugerida, as empresas estão mais atentas aos compromissos e responsabilidades, que possuem com seus públicos, com os quais se relacionam e que antes não eram citados como partes interessadas na administração das empresas. A sustentabilidade, portanto, faz parte do conceito social, ou seja, não existe responsabilidade social sem uma visão de sustentabilidade, e é exatamente esse o desafio empresarial, aliado a estratégia, a visão, implementando a governança corporativa de forma integral, é que será possível garantir a sustentabilidade completa do sistema.

CONCLUSÕES

O artigo abordou a visão contemporânea e interdisciplinar, da sustentabilidade e da responsabilidade social, da governança como conceitos, que vem sendo difundidos junto aos *stakeholders*. Confirma-se a hipótese de que os dados históricos e conceituais vêm estabelecendo uma relação direta entre essas categorias destacando que as representações sociais são teorias e/ou ciências coletivas destinadas à interpretação do real, segundo Moscovici (1978), e, portanto vão além do que é imediatamente dado na ciência ou na filosofia, na classificação de fatos e eventos. São essas teorias, do senso comum, que se reelaboram coletivamente nas interações sociais, sujeito-sujeito e sujeito-instituição, num determinado tempo, numa cultura e num espaço próximo. As representações

sociais não são um reflexo do objeto, mas um produto do confronto, isso significa que conhecer essas expressões conceituais de nossa sociedade atual é seguir uma tendência de criar compreensões sobre as complexidades do mundo globalizado, da diversidade, das condutas pessoais que se institucionalizam, oportunidades iguais ou até diferentes para que busquem o caminho do sucesso e da ação social que traz benefício a sociedade.

Pode-se considerar que a discussão teórica do tema permite consolidar uma tendência que já se institucionalizou, pois a globalização remete ao conceito governança, e o desenvolvimento sustentável, remete a responsabilidade social, ou seja, a busca por novos paradigmas para o desenvolvimento socioeconômico tem sido objeto de debates cada vez mais frequentes. Desenvolvimento, associado ao conceito de sustentabilidade, é um tema em evidência, pois tem suas bases fundamentadas nas questões ligadas ao bem estar da sociedade, portanto, assumem uma perspectiva de ordem humana, quando se refere aos benefícios socioambientais e outra de ordem econômica ligada ao uso racional dos recursos. Porém, a dimensão econômica e a humana devem acontecer numa relação de equilíbrio e cidadania, pautados pela ética e pela mobilização coletiva.

Desse modo, não podem ser dissociadas. Tornam-se e encontra-se em estado de simbiose, sendo impossível dissociá-los. Essa complementaridade apreende que a sustentabilidade é um pressuposto da governança, do desenvolvimento e também da responsabilidade social. Assim, as categorias dialogam entre si formando, um elo complementar. Portanto, conforme o estudo a sustentabilidade fundamentada na noção de bem estar socioambiental e de responsabilidade social na formação de seus agentes sociais, formam um novo conceito, quanto aos valores coletivos da ética social, contribuindo em partes iguais no processo de desenvolvimento. A capacidade das empresas de aliar sucesso financeiro com equilíbrio ambiental e social responsável vem sendo aceita como uma fórmula de definição de desenvolvimento sustentável. Isso, porque atende às necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades.

As grandes discussões e relatórios anuais da política das maiores empresas do mundo incluem atualmente a governança corporativa, a responsabilidade social e todos os *stakeholders* como temas-chave para sua sustentabilidade econômica

e social. Essa busca da sustentabilidade tornou-se uma urgência e não pode ser conquistada por uma única cooperação. Assim as estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais devem prever, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade. Esse é o desafio.

Assim, a sustentabilidade, a governança e a responsabilidade social assumiram as convergências reveladas entre si, por meio de um diálogo preliminar, como uma possibilidade de conhecimento, respeitando as particularidades dos teóricos e estabelecendo os níveis de convergência e de representatividade social entre os temas apresentados.

REFERÊNCIAS

BECKER, D. F. (Org.). *Desenvolvimento Sustentável: Necessidade e/ou Possibilidade?* Santa Cruz do Sul, RS: EDUNISC, 1997.

BOISIER, S. **Centralización y Descentralización Territorial en el Proceso Decisorio Del Sector Publico.** Santiago do Chile: ILPES/CEPAL, 1996.

CASTELLS, M. A. **Sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo, SP: Paz e Terra, 2002.

CATALISA. **Rede de Cooperação para a Sustentabilidade.** 2003. Disponível em: <<http://www.catalisa.org.br/content/view/30/59/>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

CAVALCANTI, C.; FURTADO, A.; STAHEL, A.; RIBEIRO, A. **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável.** 3. ed. São Paulo, SP: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2001.

DEMO, P. **Complexidade e Aprendizagem: A dinâmica não linear do conhecimento.** São Paulo, SP: Atlas, 2002.

ENDEAVOR. Instituto Empreender Endeavor do Brasil. [s.l.]; [s.e.]: 2007. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2010.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. [s.l.]; [s.e.]: 2007. Disponível em: <www.ethos.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2010.

GODOY, D.L. RSE: uma visão empresarial. In: ARAÚJO, M. P. (Org.). **Responsabilidade social como ferramenta de política social e empresarial**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2004.

GUIA DE GESTÃO SOCIAL (PGQP). [s.l.]; [s.e.]: 2005. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/regimento_interno>. Acesso em: 25 jun. 2010.

HOBBSAWM. E. **Era dos Extremos**: o breve século XX. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 1995.

JARA, C.; Ação local e desenvolvimento sustentável. In: **Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung**. São Paulo, SP: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1996.

LODI, J. B. *Governança Corporativa*: O governo da empresa e o conselho de administração. 8. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2000.

LOUETTE, A. (Org.). **Indicadores de Nações**: uma Contribuição ao Diálogo da Sustentabilidade: Gestão do Conhecimento / organização, pesquisa, textos e captação de recursos. São Paulo, SP: WHH – Willis Harman House, 2007.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2001.

MULLER, G. Sustentabilidade: Um Novo (Velho) paradigma de desenvolvimento regional In: BECKER, D. F. (Org.). **Desenvolvimento Sustentável**: Necessidade e/ ou Possibilidade? Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 1997.

NOBRE, M.; AMAZONAS, M. **Desenvolvimento sustentável**: a institucionalização de um conceito. Brasília, DF: Edições IBAMA, 2002.

ONU – Organização das Nações Unidas, Sustentabilidade. [s.l.]; [s.e.]: 2007. Disponível em: <www.abic.com.br/arquivos/sust_norma_pqcsust_19jun07.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2010.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade**. São Paulo, SP: Saint Paul, 2006.

TAVARES, M. Discurso para o Desenvolvimento Sustentável. [s.l.]; [s.e.]: 2001. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/discursos/discurso_martus_financiamento_desenv_sustentavel.htm>. Acesso em: 16 abr. 2010.

TENÓRIO, F. G.(org.). **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2004.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro, RJ: Garamond, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2006.

JODELET, D. As representações sociais. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Uerj, 2001.

MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editores, 1978.

SPINK, M. J. (Org.). **O Conhecimento no Cotidiano: As Representações Sociais na Perspectiva da Psicologia Social**. São Paulo, SP: Brasiliense, 1995.

TOMANIK, E. A. **O Olhar no Espelho: “Conversas” sobre a Pesquisa em Ciências Sociais**. Maringá, PR: EDUEM, 1994.

PORTO DO RIO GRANDE E SUAS AÇÕES NA ÁREA AMBIENTAL

Cristiane Gularte Quintana

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS),
Mestranda em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Paula Patricia Ganzer

Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Farroupilha (CESF),
Mestranda em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Jefferson Marçal da Rocha

Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Paraná (UFPR),
Professor Adjunto da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Pelayo Munhoz Olea

Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica
de Catalunya (UPC), Professor Adjunto da Universidade Feevale.

Eric Dorion

Doutor em Administração pela Université Laval (UL),
Professor Adjunto da Universidade Feevale.

RESUMO

O Porto do Rio Grande é um porto localizado no sul do Brasil em uma posição estratégica considerável, conhecido como o porto do Conesul. O objetivo desta pesquisa foi analisar como o Porto do Rio Grande desenvolve as suas ações relacionadas às questões ambientais. A metodologia caracteriza-se pela abordagem qualitativa, por não apresentar dados numéricos; descritiva, por delinear quais são as ações do porto na área ambiental; a mesma também é caracterizada como uma pesquisa exploratória, por envolver um estudo de caso na área da gestão ambiental portuária; e no se refere aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. Como resultados obtidos destacam-se, o cumprimento das

condicionantes exigidas para a Licença de Operação, a criação de um Conselho de Gestão Integrada do Porto, a proposta de um Licenciamento Único para o Porto Organizado, a adequação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) a Lei nº 12.305 de 2010, e os ajustes no programa de Educação Ambiental. Conclui-se que as ações ambientais realizadas pelo Porto do Rio Grande, não são apenas para o cumprimento dos órgãos ambientais e sim um comprometimento com a comunidade local e respeito pelo meio ambiente.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Gestão Ambiental Portuária. Porto do Rio Grande.

INTRODUÇÃO

O Porto do Rio Grande é um porto localizado no sul do Brasil em uma posição estratégica considerável, conhecido como o porto do Conesul, atualmente sobre a abordagem ambiental o porto obteve o Licenciamento Ambiental, que é composto pela Licença Prévia, Licença de Instalação e Licença de Operação desde 2005, indicando que o porto procura desenvolver ações na área ambiental que são discutidas no decorrer deste estudo.

A preocupação do homem com a natureza surge no século XX, como a primeira tentativa de arriscar equacionar a problemática relacionada com o equilíbrio entre os fenômenos que ocorrem na biosfera e as interferências geradas pelo ser humano (LOUZADA, 2005; MOSSINI, 2005; GRANZIERA, 2009). De acordo com Mossini (2005, p. 43) é impossível construir e operar um porto sem interferir na dinâmica dos ecossistemas que integram e circundam o sítio ambiental, no qual se insere as instalações portuárias e se desenvolvem suas atividades. Devido à localização geográfica dos portos existe um acúmulo de impactos ambientais que afetam a costa marinha nacional, como o assoreamento contínuo do leito, e as dragagens para aprofundar os canais, e principalmente aqueles causados pelo uso inadequado do solo ao longo da rede de drenagem que deságua nos canais de navegação portuária (VALLE; GEDANKEN; FISCHER, 2009).

Segundo Kitzman; Asmus (2006) a solução dos problemas ambientais nas áreas portuárias são complexas, demandando a soma de vários setores como o público, o privado e o acadêmico, na procura de escolhas inovadoras que superem as barreiras administrativas e culturais, que tem adiado a implementação de práticas ambientais na gestão. Para Louzada (2005) a gestão dos recursos se torna imprescindível para a sobrevivência de todas as formas de vida na terra.

Atualmente o que distingue a atividade portuária dos anos anteriores é a sua interação com o meio ambiente, existe uma relação muito íntima entre o porto e meio ambiente. Em décadas anteriores, não havia tantos impactos ambientais, como é contextualizado agora. O grande desafio para as atividades praticadas nas zonas portuárias é promover o seu desenvolvimento em concordância com o meio ambiente, ou seja, as atividades devem ter uma lógica de planejamento e implantação de suas estruturas que dominem de forma efetiva e eficaz parâmetros de adaptação aos aspectos naturais locais, com proteção e gestão ambiental (PORTO, 2007).

Diante do exposto, o problema de pesquisa fundamentou-se na seguinte questão: como o Porto do Rio Grande desenvolve as suas atividades relacionadas às questões do meio ambiente? Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Analisar como está a situação presente das condicionantes necessárias para a renovação do Licenciamento ambiental do Porto; Como o Porto do Rio Grande trata o impacto ambiental; Constatar de que maneira, o Porto do Rio Grande fiscaliza as práticas ambientais das empresas que estão instaladas no Porto Organizado e Verificar como o Porto do Rio Grande aborda a Educação Ambiental.

Esta pesquisa foi realizada no Porto do Rio Grande, na margem Oeste do Canal do Norte, que é o escoadouro natural de toda a bacia hidrográfica da Lagoa dos Patos, sendo considerado o porto de mar mais meridional do Brasil. O Porto do Rio Grande é o porto mais importante do Estado, dotado de características naturais privilegiadas como solo não rochoso no canal de acesso o que proporciona condições de atender à navegação de longo curso que exige boas profundidades (PORTO DO RIO GRANDE, 2012).

O estudo justificou-se pela necessidade que os portos têm de obter a licença de operação, sendo que, os principais fatores para cumprir as exigências do Licenciamento estão relacionados ao atendimento de condicionantes ambientais, tornando-se assim, relevantes estudos relacionados às ações ambientais desenvolvidas nos portos. Para Neu (2009, p. 16) o porto, apesar de sua relevância para a economia nacional, constituem-se em temática pouco explorada pelos pesquisadores brasileiros.

REVISÃO DA LITERATURA

PORTO DO RIO GRANDE

O porto não se trata de um local onde um produto ou serviço é oferecido, ou apenas, o comércio exterior do país, mas sim um complexo sistema onde convergem interesses públicos e privados que configuram pólos de encontros das mais diferentes infraestruturas de uma nação, onde o ponto de partida e de chegada ocorre por meio das ferrovias, hidrovias e rodovias; e que um dos grandes desafios se encontra na gestão dos terminais e outras áreas pelas Autoridades Portuárias (AP), deve-se levar em consideração que os portos estão diretamente ligados a região onde estão localizados (GOLDBERG, 2009; MAYER, 2009).

A denominação “Rio Grande”, do Porto do Rio Grande, ocorreu dois séculos atrás, quando os navegantes que se dirigiam à Colônia do Sacramento entenderam que a embocadura da Lagoa dos Patos fosse à foz de um grande rio. A Figura 1 mostra a história do surgimento do Porto do Rio Grande.

DATA	HISTÓRIA DO PORTO DO RIO GRANDE
1737	PRIMEIRO REGISTRO DE TRANSPOSIÇÃO DA BARRA DO RIO GRANDE, CHEGADA DO BRIGADEIRO JOSÉ DA SILVA PAES;
1846	PRIMEIRA PROVIDÊNCIA PARA MELHORAR A SEGURANÇA DA NAVEGAÇÃO;
1847	SURGE UM PEQUENO PORTO, ONDE HOJE É CHAMADO DE PORTO VELHO;
1875	CONSTRUÇÃO DE QUEBRA-MARES PARTINDO DO LITORAL PARA O OCEANO, COM UMA EXTENSÃO DE 02 MILHAS OU 3.220 M CADA;

1910	COMEÇARAM EFETIVAMENTE A CONSTRUÇÃO DOS MOLHES E DO NOVO PORTO;
1915	INAUGURADO O PRIMEIRO TRECHO DO CAIS DO PORTO NOVO;
1951	CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO ESTADUAL DOS PORTOS, RIOS E CANAIS DEPRC, PELO GOVERNO DO ESTADO;
1970	DRAGAGEM DO CANAL ACESSO DA BARRA PARA NAVIOS COM CALADO DE ATÉ 40 PÉS;
1994	A LEI 8.630/93 MUDOU AS RELAÇÕES DE TRABALHO NOS PORTOS, NO RIO GRANDE A OPERAÇÃO PORTUÁRIA É FEITA POR OPERADORES PORTUÁRIOS PRIVADOS, MANTENDO A GESTÃO ADMINISTRATIVA DO PORTO PELO ENTE PÚBLICO.

FIGURA 1: HISTÓRIA DO PORTO DO RIO GRANDE

FONTE: ADAPTADO DO PORTAL INSTITUCIONAL DO PORTO DO RIO GRANDE, 2012.

A partir do ano dois mil, vários acontecimentos fizeram parte da evolução histórica do Porto do Rio Grande como: em **2002**, Governo do Estado assina o contrato e autoriza o início da reforma do cais e dragagem no Porto Novo, onde as autoridades públicas declaravam que o Porto do Rio Grande era o único dos grandes portos nacionais a manter em dia o plano de dragagem; em **2004**, indicadores apontam para o resultado de uma pesquisa, realizada por instituição do Rio de Janeiro junto a empresas usuárias de serviços portuários, indicam o Porto do Rio Grande como o mais eficiente do Brasil; em **2005**: instalação de um estaleiro; a construção de módulos para a plataforma denominada **P-53**; em **2006**, o canteiro de obras da **P-53**, e por fim em **2008**: a expansão portuária continuaria a aumentar, com cifras e índices de desempenho indicando novos recordes na movimentação de cargas. A constante necessidade de dragagem, aprofundamento do canal, ampliação dos molhes da Barra consistiram em empreendimentos que compõem o projeto de expansionismo (ALVES, 2008).

O Porto do Rio Grande monitora constantemente todas as suas atividades ambientais, baseado no Estudo de Impacto Ambiental, ampliando suas operações numa convivência perfeita entre trabalho, comunidade e consciência ecológica. Devido a esta postura o Porto do Rio Grande tornou-se uma referência na área ambiental para os demais portos nacionais, sendo pioneiro em diversas áreas: primeiro porto brasileiro a obter uma Licença de Operação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), conseqüentemente, foi também o primeiro a fazer um Estudo e um Relatório de Impacto Ambiental (EIA-RIMA) e, mais recentemente, foi o primeiro a implantar um Programa de Educação Ambiental (ProEA). Neste contexto, o Porto do Rio

Grande possui a Divisão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS), contando com profissionais preparados e qualificados para realizarem monitoramentos, desenvolver projetos e atender as questões ambientais relacionadas às áreas do Porto Organizado (PORTO DO RIO GRANDE, 2012).

O sistema organizacional de gestão dos portos do Brasil é representado pelo Porto do Rio Grande, permitindo a visualização das relações entre a Autoridade Portuária, instalações e terminais na totalidade das operações realizadas na área do Porto Organizado. Outro item essencial que qualifica a análise do Porto do Rio Grande é o fato de ser o primeiro Porto Organizado do Brasil a obter uma licença de operação junto ao órgão federal do meio ambiente (Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis – IBAMA) (KOEHLER; ASMUS, 2010).

Em 2011, uma operação inédita foi realizada no porto do Rio Grande, o ingresso do casco da plataforma P-55, após sete horas e meia de operação, o casco atracou no cais sul do dique seco, no Estaleiro Rio Grande 1. A P-55 é uma plataforma brasileira, com fabricação em Pernambuco. O investimento é de US\$ 1 bilhão e 650 milhões. A previsão é de que a plataforma deixe o Porto do Rio Grande em junho de 2012 (PORTO DO RIO GRANDE, 2012).

De acordo com Vianna Jr. (2009, p. 69) hoje a comunidade portuária brasileira encontra-se empenhada nas ações necessárias para a segurança de seus portos e terminais brasileiros, visando o atendimento das modernas demandas internacionais, ou seja, o trabalho não é apenas dos portos e terminais e sim de toda a comunidade.

O Porto do Rio Grande, alvo deste estudo, é gerido por uma diretoria composta pelo Diretor Superintendente, Diretor Administrativo e Financeiro, Diretor Técnico e Diretor de Infraestrutura que definem as estratégias e rumos do porto. A Superintendência do Porto de Rio Grande (SUPRG), Autarquia Estadual vinculada à Secretaria da Infraestrutura e Logística do Estado do Rio Grande do Sul, criada pela lei 10.722 de 18 de janeiro de 1996, tem por incumbência administrar o Porto do Rio Grande, na qualidade de executor, da concessão da União ao Estado, como autoridade portuária executiva, coordenando e fiscalizando as diversas entidades atuantes no Porto Organizado (PORTO DO RIO GRANDE, 2012). Vinculada a Direção Técnica do porto encontra-se a Unidade de Divisão

do Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS), onde foi obtida a entrevista para elaboração deste artigo.

GESTÃO AMBIENTAL PORTUÁRIA

A gestão ambiental apesar de ser um diferencial competitivo, ainda é pouco usada no ambiente portuário (porto e retroporto), implementar a gestão ambiental exige mudanças profundas, tanto culturais como estruturais, que irão determinar um novo *modus operandis*. A gestão ambiental portuária é definida como um conjunto de programas e ações administrativas e operacionais direcionadas à saúde e a segurança de seus trabalhadores, sua clientela e a sociedade (KITZMANN, 2010).

De acordo com a Agenda Ambiental Portuária (CIRM, 1998), a Gestão Ambiental Portuária, atende:

A gestão ambiental dos portos organizados e demais instalações portuárias do País deverá ser baseada num modelo institucional com uma estrutura gerencial ágil e adequada, que privilegie articulação entre todas as autoridades envolvidas e tenha como fundamento a Lei da Modernização dos Portos e a legislação ambiental. Para tal, deverão ter uma estrutura de gerenciamento que coordene as ações de planejamento, regulamentação e decisão relativas aos aspectos ambientais internos. Deverá, ainda, estabelecer interface eficaz para uma atuação integrada com as instituições responsáveis pela gestão ambiental entorno da área portuária.

Para Koehler e Asmus (2010) a gestão ambiental portuária pode ser determinada sob dois aspectos: a gestão ambiental pública, onde o poder público institui a mediação dos conflitos quanto ao uso e acesso, por meio de políticas e instrumentos de gestão ambiental; e a gestão ambiental privada, onde são estabelecidos os equipamentos, tecnologias e procedimentos apontando a minimização da poluição e impactos ambientais causados pelas ações portuárias. Conforme Mayer (2009, p. 58) a Lei 8.630/93 inaugurou uma nova fase na regulação dos portos no Brasil que consiste na necessidade de o Estado retirar a sua participação direta no setor de infraestrutura, a Lei de Modernização dos Portos

previu importantes novidades para o setor, a saber, a figura do arrendamento e dos terminais portuários de uso misto e privativo.

Hoje a gestão ambiental portuária é um dos grandes desafios do crescimento brasileiro, deve ser tratada de maneira sistêmica, conjuntamente com a gestão da instalação portuária, sendo essencial para a preservação dos recursos disponíveis no Brasil e para os atuais problemas no mundo, como por exemplo, a elevação da temperatura. Observa-se que é necessária a melhoria da capacidade portuária no Brasil, pois o Brasil comparado com outros países é rico em recursos para a exploração da navegação, apesar de não usá-los (VIANNA JR, 2009). Conforme Soares (2009) a partir de vários acidentes ocorridos no mar, os países da Europa deram início às atividades conjuntas entre os portos, visando o intercâmbio de experiência e aprimorando a gestão ambiental portuária.

Segundo Kitzman e Asmus (2006) são poucas as autoridades portuárias que apresentam unidades ambientais adequadas, ou seja, com equipe qualificada, orçamento próprio e políticas sólidas e continuadas. Do mesmo modo, é pequeno o número de empresas privadas do setor portuário que insere as questões ambientais no âmbito do planejamento, como uma estratégia proativa, que diminui custos e reduz impactos ambientais, para evitar que as ações de controle e de comando sejam reativas. Os empreendedores normalmente estão preocupados com o lucro imediato, considerando a gestão ambiental como um custo adicional, hoje, essa lógica vem mudando e a preservação ambiental está sendo considerada como uma vantagem competitiva e os portos que estiverem ambientalmente adequados poderão ter uma vantagem adicional, sobre os demais. Assim, para que a gestão ambiental se fortaleça é necessário investir, qualificar, mudar estruturas, normas e procedimentos.

LICENCIAMENTO AMBIENTAL

O licenciamento ambiental é considerado um instrumento de caráter preventivo de tutela do meio ambiente, sendo um processo administrativo que tramita diante de um órgão público ambiental, como se fosse uma sequência de atos encadeados com o objetivo de obter uma decisão final externada pela licença (XAVIER, 2009; SIRVINSKAS, 2010). Segundo Sirvinskaskas (2010) licença ambiental

é a outorga concedida pelo Poder Público a quem pretende desempenhar uma atividade lesiva ao meio ambiente, toda instituição que almeja construir, instalar, ampliar e colocar em funcionamento estabelecimentos e atividades que utilizam recursos do meio ambiente deverá solicitar ao órgão público a licença ambiental.

No Brasil existe uma grande discussão sobre o licenciamento, entre aqueles que querem o desenvolvimento contra aqueles que querem o desenvolvimento e respeitam a capacidade ambiental. O processo de licenciamento deve ser realizado por um grupo de consultores e coordenado pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Renováveis (IBAMA), onde o encontro entre IBAMA, consultores, empreendedores, e os interesses locais, sejam discutidos e os resultados de progresso submetidos ao conhecimento dos interesses locais, que ganham assim a possibilidade de promover correções (SOUZA, 2009).

No entanto, três tipos de licença compõem o licenciamento ambiental, conforme a art. 8º da Res. N. 237/97 do CONAMA, o Poder Público expedirá as seguintes licenças durante o exercício de sua competência de controle:

- I - Licença Prévia (LP) - concedida na fase preliminar do planejamento do empreendimento ou atividade aprovando sua localização e concepção, atestando a viabilidade ambiental e estabelecendo os requisitos básicos e condicionantes a serem atendidos nas próximas fases de sua implementação;
- II - Licença de Instalação (LI) - autoriza a instalação do empreendimento ou atividade de acordo com as especificações constantes dos planos, programas e projetos aprovados, incluindo as medidas de controle ambiental e demais condicionantes, da qual constituem motivo determinante;
- III - Licença de Operação (LO) - autoriza a operação da atividade ou empreendimento, após a verificação do efetivo cumprimento do que consta das licenças anteriores, com as medidas de controle ambiental e condicionantes determinados para a operação.

Todo o funcionamento do Porto do Rio Grande é regulamentado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), sendo que a Licença de Operação do Porto foi concedida pelo IBAMA em 1997 e renovada em 2005.

Como exemplo de elemento que compõe a licença de operação, ocorrem as dragagens, que acontecem mediante autorização do IBAMA, por meio da aprovação de um Plano de Dragagem que deverá conter os procedimentos e cronograma da obra que compreende desde a distinção do sedimento a ser dragado até a necessidade de experimentos de modelagem numérica. O porto em função da sua manutenção e expansão apresenta a necessidade de constantes obras portuárias e dragagem, como forma de melhoria das condições de navegabilidade do seu canal de acesso, portanto estas modificações devem estar de acordo, com um desenvolvimento sustentável (FERNANDES; MARQUES; MALCHREK, 2009).

Para Koehler e Asmus (2010) o licenciamento ambiental se estabelece como um fator essencial na gestão ambiental pública do Porto do Rio Grande, além disso, todas as instituições instaladas na área do Porto Organizado têm o licenciamento ambiental, embora ainda aconteça falhas e problemas na implementação dos processos.

O IBAMA expediu a renovação da licença de operação do Porto do Rio Grande, em 21 de outubro de 2005, fixando as seguintes condicionantes: Plano de Gestão Integrada; Plano de Emergência Individual; Manuais de Procedimento Interno para o Gerenciamento dos Riscos de Poluição; Plano de Gerenciamento de Riscos e Propostas; Programa de Educação Ambiental do Porto Organizado; Implementar o Plano de Gerenciamento dos resíduos sólidos; Plano de Dragagem; Relatórios Bienais das Auditorias Ambientais; Implementação do Plano de Monitoramento Ambiental; Proposta de Monitoramento da Qualidade do ar da área de Influência Direta do Porto Organizado e Programa de Comunicação Social.

No sistema portuário brasileiro é um fato inédito viável a renovação da Licença de Operação do porto do Rio Grande, onde impôs diversas condicionantes a serem cumpridas, mostrando as formas de superação das condições limites geradas pelos impactos ambientais portuários (KITZMANN, 2010).

METODOLOGIA

Os dados da pesquisa foram obtidos através de entrevista semi estruturada, que conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 88) trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem as questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente. Neste caso, foi entrevistada a responsável pela implementação do Plano de Gestão Integrada do porto e a chefe da Divisão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS), por meio da aplicação de questionários.

No que se refere à abordagem do problema, o estudo utilizou uma abordagem qualitativa para analisar como o Porto do Rio Grande desenvolve as suas atividades relacionadas às questões ambientais, pois segundo Godoy (1995, p. 58) não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico, partindo de focos de interesses amplos, que vão se definindo no transcorrer do estudo.

Quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois conforme Cervo e Bervian (2007, p. 61) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. A mesma também é caracterizada como uma pesquisa exploratória, por envolver um estudo de caso na área da gestão ambiental portuária. Conforme Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Nesse trabalho a intenção foi descrever como o porto desenvolve as suas atividades relacionadas às questões ambientais.

A estratégia de pesquisa adotada quanto aos procedimentos foi o estudo de caso, conforme Yin (2005, p. 28) foram utilizadas questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. O resultado é denominado como projeto de estudo de caso incorporado, pois envolveu a avaliação de diferentes ações da área ambiental do Porto do Rio Grande.

RESULTADO

Partindo do objetivo proposto foram realizadas entrevistas com a chefe da Divisão do Meio Ambiente, Saúde e Segurança (DMASS), e a responsável pelo Plano de Gestão Integrada (PGI) do Porto. Sendo estas pessoas diretamente ligadas à área da Gestão Ambiental do Porto do Rio Grande.

Um ponto relevante para o Porto do Rio Grande foi à obtenção da Licença de Operação concedida pelo IBAMA em 1997, e renovada em 2005, assim para que o porto continue com a licença é necessário à efetivação de condicionantes para manter o Licenciamento Ambiental.

Segundo a chefe da DMASS, o porto busca desenvolver e implementar cada condicionante exigido para o licenciamento e um dos condicionantes que está fortemente sendo trabalhado é o Plano de Gestão Integrada, pois na direção anterior houve a tentativa de montar este plano, mas ainda não contemplaram aprovação total no IBAMA. Para a chefe, algumas propostas do Plano de Gestão Integrada foram entregues pela diretoria anterior ao IBAMA, mas nenhuma foi aceita, já que os planos não refletiam as ações, considerando apenas como “gestão de papel”.

A responsável pelo Plano de Gestão Integrada destaca que a renovação da licença exige o cumprimento de prazos, sendo estes curtos, é um “caminho demorado e pedregoso”. Os planos são complexos, normalmente são elaborados por empresas contratadas, onde são realizadas licitações seguindo os procedimentos tradicionais, ou seja, estes planos não são elaborados pela DMSS, que não é por falta de capacidade e sim porque exige um primor técnico e demanda a necessidade de recursos humanos.

Para a chefe da DMASS, hoje a diretoria busca cumprir todas as exigências que as instituições como (IBAMA, FEPAM, Secretaria Municipal do Meio Ambiente) cobram do porto, evitando assim “as multas e os atropelos”, sendo que o planejamento e a implementação efetiva é o melhor caminho.

Outra atribuição relevante destacada é a criação do Conselho de Gestão Integrada, que é composto pelo porto e as empresas instaladas no Porto Organizado, com objetivo de discutir ações ambientais, buscando um planejamento integrado. Assim como o porto é cobrado pelas instituições ambientais, ele também cobra

das empresas instaladas na sua área, portanto é necessário um consenso entre porto e empresas, buscando uma parceria para que as ações se tornem mais efetiva.

Segundo a entrevistada, a participação no conselho não é obrigatória “a maioria das empresas tem a intenção de colaborar, mas nem todas comparecem nas reuniões”, “estamos lutando para que a presença seja obrigatória”, atualmente o conselho é consultivo, não tem poder de tomar decisão, mas “a partir do Conselho de Gestão Integrada procura-se um planejamento das atuações ambientais, onde cada empresa tem a liberdade de discutir a sua forma de atuação e como podem trabalhar em parceria, buscando atingir os mesmos objetivos”.

Outro ponto fundamental, destacado pela chefe da DMASS é no futuro obter um licenciamento único, segundo as entrevistadas para manter o licenciamento de operação o porto deve cumprir todas as exigências do IBAMA, FEPAM e Secretaria Municipal do Meio Ambiente, onde cada órgão estabelecem diferentes critérios a serem cumpridos. A proposta de um licenciamento único mostra que tanto as empresas como o porto terão suas licenças específicas, mas ambos andaram juntos, ou seja, os órgãos (IBAMA, FEPAM e Secretaria Municipal) deverão entrar em consenso e solicitar os mesmos itens para todos, “estamos fazendo a mesma coisa três vezes”, e em alguns casos os órgãos se contrapõem no cumprimento de uma exigência.

Conforme a entrevistada, “a licença que a FEPAM emite é diferente da licença do IBAMA. A FEPAM cobra dados quantitativos, mais diretamente dos terminais poluidores e que estão localizados no porto, como por exemplo: quantidade de geração de resíduos e grau de poluição do ar. Já o IBAMA exige o cumprimento de condicionantes de forma qualitativa, como por exemplo: planos de gestão, planos de área, planos emergenciais, ou seja, é a parte mais gerencial, que é cobrada do porto como um todo”. Então, o porto apresenta um duplo papel, ele cobra e é cobrado, por exemplo: para o porto apresentar o seu plano de área, é necessário, que os terminais instalados no Porto Organizado, também possuam o plano de área, a cobrança feita ao porto depende da colaboração de todos.

Ainda de acordo com a responsável pelo Plano Gestão Integrada a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é um órgão que fiscaliza o que está

de irregular na área da saúde, hoje na orla portuária, um dos grandes problemas que afeta tanto, as empresas instaladas no Porto Organizado é a proliferação de pombos, várias medidas já foram tomadas, como; a implantação de sinais sonoros, telas de proteção, repelentes contra pombos, mas ainda não conseguiram controlar o número desta espécie, na área portuária, os pombos transmitem mais doenças que os ratos, portanto, este assunto é uma das principais pautas do Conselho de Gestão Integrada do porto.

Foi destacado na entrevista que, no Plano de Emergência Individual (PEI) que é uma das condicionantes do licenciamento, algumas alterações deverão ser feitas, mas um dos grandes inconvenientes são as empresas contratadas para realizarem o plano, são escassas, e o porto deve ter o conhecimento para analisar o plano entregue pela empresa, “já houve uma empresa especializada que estava fazendo o PEI onde foram constatados vários erros, por isso, a direção preocupa-se em revisar os planos elaborados pelas empresas contratadas, para que realmente as ações ambientais ocorram de forma correta”.

Outro fator importante é que o Porto do Rio Grande possui o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) que está de acordo com o Termo de Referência para Elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, para Instalações Portuárias, Aeroportuárias e Terminais Alfandegados de Uso Público, onde está sendo implementado conforme a Lei nº 12.305 de 2010, que estabelece as diretrizes para instituição da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Conforme a chefe de divisão do meio ambiente do porto, em setembro de 2011 “concretizamos um grande desafio que era obter uma ordem de serviço emitida pela Superintendência, que responsabiliza se os operadores instalados no cais do Porto Novo do Rio Grande, pela produção e retirada dos seus resíduos sólidos, que até então, era responsabilidade do porto”. De acordo com o PGRS do porto essa medida visa incentivar a redução na geração de resíduos sólidos e aplicar a política do poluidor-pagador. Assim, tais empresas contam com seus próprios PGRS onde deve constar a descrição detalhada dos tipos e locais geradores de resíduos. Hoje o ofício encontra-se efetivado, ressaltando que é “possível notar com facilidade, a melhora do cais do porto, no que se refere à limpeza, transporte e separação do lixo”.

Sobre os impactos ambientais, segundo a chefe da Dmass “estamos discutindo, uma melhora na segurança com abastecimento do navio atracado nas instalações portuárias”, que as contenções de barreiras, não sejam apenas colocadas no período da noite e sim no dia também. A FEPAM exige que apenas no abastecimento noturno sejam colocadas barreiras de contenção, para que se houver um possível vazamento, este fique contido até as bóias. “No período do dia a mancha só é vista quando já apresenta um tamanho considerável, ocasionando grandes prejuízos ao meio ambiente, precisamos trabalhar com previsão e contenção”. Atualmente no porto, a Petrobras é a maior abastecedora “a idéia é lançar em todo o Brasil, pois as bóias já existem apenas não são lançadas durante o dia, portanto já paga-se para ter as bóias a disposição para emergência, o custo adicional seria de apenas lançar as bóias. Complementa a entrevistada “assim ficamos a frente dos negócios, sai mais em conta prevenir do que pagar as multas”.

O programa de Educação Ambiental está passando por reformulação, para que contemplem de uma forma mais específica as exigências solicitadas pelo IBAMA e que realmente a educação ambiental torne-se conhecida dentro do Porto Organizado. Anteriormente, o Plano de Educação Ambiental, não conseguia ser avaliado na íntegra, o trabalho era realizado por meio de formação de professores na comunidade geral e o retorno destas ações são de longo prazo, era como se os filhos dos portuários estivessem aprendendo, para num futuro praticar este conhecimento, um ponto importante, foi que percebeu-se que seriam os netos dos portuários, pois não há concursos há um bom tempo. Hoje, o programa está direcionado a comunidade portuária, comunidade geral e os pescadores, existe uma equipe formada pelo porto que desenvolve ações direcionadas a Educação Ambiental, implementa e fiscaliza trazendo um retorno mais rápido para o meio ambiente. Antes a maior deficiência era saber qual o efetivo retorno das empresas instaladas na área portuária, no que se refere a atuação das ações ambientais na comunidade geral. Atualmente “o plano de Educação Ambiental é o único plano feito pelo porto, realizado em conjunto com as empresas do Porto Organizado”.

Ao final outra questão importante é declarada pela chefe da Dmass que é o “comprometimento da sua equipe interna de trabalho, pois o conhecimento é fundamental no momento em que traçam as políticas a serem efetivadas”,

destaca também que o porto tem uma excelente equipe de comunicação social, que busca divulgar todas as ações ambientais portuárias para a sociedade em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como o Porto do Rio Grande desenvolve as suas ações relacionadas às questões ambientais. Neste sentido, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos para responder ao problema de pesquisa.

Em relação ao primeiro objetivo: analisar como está a situação presente das condicionantes necessárias para a renovação do licenciamento ambiental do Porto. Dentre as condicionantes analisadas constatou-se que estas estão sendo implementadas de acordo com as exigências do IBAMA, sendo que, uma das condicionantes que está em constante adaptação é o Plano de Gestão Integrada; onde foi criado o Conselho de Gestão Integrada, para buscar ações ambientais em parceria com as empresas instaladas no Porto Organizado. Outra intenção é criar o Licenciamento Único, entre as empresas e o porto. Outro condicionante analisado é Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), que está sendo implementado de acordo a Lei nº 12.305 de 2010. Para Koehler e Asmus (2010) item essencial que qualifica a análise do Porto do Rio Grande é o fato de ser o primeiro Porto Organizado do Brasil a obter uma licença de operação junto ao órgão federal do meio ambiente. E para Kitzmann (2010) é um fato inédito viável a renovação da Licença de Operação do porto do Rio Grande, onde as diversas condicionantes são cumpridas, mostrando as formas de superação das condições limites geradas pelos impactos ambientais portuários.

Quanto ao segundo objetivo; como o Porto do Rio Grande trata o impacto ambiental, observa-se que o porto busca a prevenção dos acidentes ambientais e, sobretudo, em caso de acidente, que este afete o mínimo possível o equilíbrio ambiental, de acordo com Soares (2009) após vários acidentes ocorridos no mar, os países da Europa, deram início às atividades conjuntas entre os portos, visando o intercâmbio de experiência com a gestão ambiental. Entre as ações do Porto do Rio Grande destaca-se a proposta de que as contenções de barreiras,

não sejam apenas colocadas no período da noite, mas também no período do dia, no abastecimento dos navios atracados no porto. Conforme Kitzmann e Asmus (2006) é pequeno o número de empresas do setor portuário que insere as questões ambientais no âmbito do planejamento, como uma estratégia proativa, que diminui custos e reduz impactos ambientais, para evitar que as ações de controle e de comando sejam reativas. Assim, observa-se que está é mais uma iniciativa do Porto do Rio Grande que está relacionada com as atividades ambientais.

No que se refere ao terceiro objetivo; constatar de que maneira, o Porto do Rio Grande fiscaliza as práticas ambientais das empresas que estão instaladas no Porto Organizado, nota-se que o porto mantém uma constante vigilância, por meio de reuniões e visitas físicas semanais realizadas pela chefe da DMASS e sua equipe, para o cumprimento de todas as ações ambientais realizadas pelas empresas instaladas no porto organizado, assim, torna-se necessário trabalhar em parceria para que as atividades se tornem mais efetivas, um ponto importante foi a criação do Conselho de Gestão Integradas, com reuniões uma vez por mês, onde o porto se reúne e discute com as empresas quais as dificuldades encontradas na área ambiental e por consequência existe uma troca de experiências entre as organizações instaladas no porto. E, por fim, o quarto objetivo: verificar como o Porto do Rio Grande aborda a Educação Ambiental, neste aspecto o programa está direcionado a comunidade portuária, comunidade geral e os pescadores, e que existe uma equipe especializada, formada pelo porto que desenvolve todas as ações direcionadas a Educação Ambiental, proporcionando um retorno mais rápido nas ações ambientais. De acordo com Quintana e Philomena (2007) a educação ambiental é um dos meios indispensáveis para que os gestores notem a devida preocupação e responsabilidade com a área ambiental, pois é através da tomada de decisão na empresa, escola, entidade ou em um porto, que se perceberá a interferência destas decisões nas ações que envolvem o meio ambiente.

Com base no que foi publicado na análise de resultado dos objetivos específicos, conclui-se que o Porto do Rio Grande possui e está implementando as condicionantes exigidas pelo IBAMA, para que seja realizada a renovação do Licenciamento Ambiental, e que as ações ambientais realizadas pelo porto, não são apenas para o cumprimento dos órgãos ambientais (IBAMA, FEPAM,

Secretaria do Meio Ambiente) e sim um comprometimento com a comunidade local e um respeito pelo meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. N. **Porto e Barra do Rio grande: história, memória e cultura portuária**. v. 2, 740p. Porto Alegre, RS: Corag, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA RECURSOS DO MAR – CIRM.

Agenda Ambiental Portuária. CIRM. GIGERCO e Sub-Grupo Agenda Ambiental Portuária. Brasília, DF, 11pp, 1998.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. Resolução CONAMA nº 237, de 19 de dezembro de 1997. Disponível em: <<http://www.setran.pa.gov.br/sip/conama23797.html>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

FERNANDES, E. H.; MARQUES, W. C.; MALCHEREK, A. O papel da modelagem numérica nos licenciamentos ambientais – aplicação no Porto do rio Grande. In: BOLDRINI, E. B.; PAULA, E. V. de (Org.). **Gestão ambiental portuária: subsídios para o licenciamento das dragagens**. 1. ed. Antoninha, PR: Associação de Defesa do Meio Ambiente e Desenvolvimento de Antoninha; Faculdades Integradas Espíritas; Secretaria de Ciência e Tecnologia para inclusão Social (MCT) 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em ciências sociais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(2), 57-63, 1995.

GOLDBERG, D. J. K. **Regulação do setor portuário no Brasil:** análise do novo modelo de concessão de portos organizados. 2009, 226 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Departamento de Engenharia Naval e Oceânica. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, 2009.

GRANZIERA, M. L. M. **Direito Ambiental.** São Paulo, SP: Atlas. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS – IBAMA. **Renovação da Licença de Operação N°3/1997,** portaria n° 941, processo n°: 02023.002079/96-98. Assinado em 21 de outubro de 2005.

KITZMANN, D. I. S. **Ambiente Portuário.** Rio Grande, RS: Editora da Furg. 2010.

KITZMANN, D. I. S.; ASMUS, M. L. Gestão ambiental portuária: Desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública - RAP.** Rio de Janeiro, RJ, 40(6): 1041-1060, nov./dez. 2006.

KOEHLER, P. H. W.; ASMUS, M. L. Gestão ambiental integrada em Portos Organizados: uma análise baseada no caso do porto de Rio Grande, RS – Brasil. **Revista da Gestão Costeira Integrada,** Itajaí, SC, 10(2):201-215, fev. 2010.

LOUZADA, C. A. P. **Gestão ambiental e competitividade no Porto de Santos entre os anos de 1997 a 2005.** 2005, 122 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS, Santos, SP, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MAYER, G. **Regulação portuária brasileira:** uma reflexão sob a luz da análise econômica do direito. 2009, 160 p. Dissertação (Mestrado em Direito). Curso de Pós-Graduação em Direito, do setor de Ciências jurídicas da Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, PR, 2009.

MOSSINI, E. **Gestão Ambiental Portuária: estudo de conflito sócio-ambiental.** 2005, 165p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios). Universidade Católica de Santos, Santos, SP, 2005.

NEU, M. F. R. **Os portos do sul do Brasil: da formação ao século XXI.** 2009, 228p. Tese (Doutorado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2009.

PORTO, M. M. **Portos e o Desenvolvimento.** São Paulo, SP: Lex Editora, 2007.

PORTO DO RIO GRANDE. Disponível: <www.portoriogrande.com.br>. Acesso em: 29 jan. 2012.

QUINTANA, C. G.; PHILOMENA, A. L. O Tratamento dado aos resíduos sólidos pela administração do Porto do Rio Grande: uma abordagem relacionada à educação ambiental. **Revista SINERGIA**, Rio Grande, RS, 11(1): 27-36, 2007.

SIRVINSKAS, L. P. **Manual de direito ambiental.** 8. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

SOARES, C. R. **Os portos de Paranaguá (PR) e Itajaí (SC): análise comparativa das suas relações com as cidades de inserção, da estrutura operacional atual e as condições sócio-ambientais das regiões de entorno.** 2009, 204p. Tese (doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento). Curso de Pós-Graduação em meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, PR, 2009.

SOUZA, A. do N. **Licenciamento ambiental no Brasil sob a perspectiva da modernização ecológica.** 2009, 226 p. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental). Programa de Pós Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, 2009.

VALLE, J. C. V.; GEDANKEN, N.; FISCHER W. A. Atividades portuárias e produtividade pesqueira sob as perspectivas socioeconômica e ambiental. In: BOLDRINI, E. B.; PAULA, E. V. de (Org.). **Gestão ambiental portuária: subsídios para o licenciamento das dragagens.** 1. ed. Antoninha, PR:

Associação de Defesa do Meio Ambiente e Desenvolvimento de Antoninha; Faculdades Integradas Espíritas; Secretaria de Ciência e Tecnologia para inclusão Social (MCT) 2009.

VIANNA JR., E. O. **Modelo de Gestão e Automação dos Portos Brasileiros.** 2009, 348p. Tese (Doutorado em Engenharia). Departamento de Engenharia e Automação Elétrica da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, 2009.

XAVIER, F. C. **Análise doutrinário e jurisprudencial da gestão ambiental portuária.** 2009, 153 f. Monografia (Bacharel em Direito). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE, Itajaí, SC, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E O SISTEMA STAGE-GATE

Cristine Hermann Nodari

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da UCS (PPGA/UCS).

Eliana Andrea Severo

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da UCS (PPGA/UCS).

Júlio Cesar Ferro de Guimarães

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGEPRO/UFRGS), Doutorando do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Paula Patricia Ganzer

Bacharel em Administração pelo Centro de Ensino Superior de Farroupilha (CESF), Mestranda em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Pelayo Munhoz Olea

Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Professor Adjunto da Universidade FEEVALE.

Eric Dorion

Doutor em Administração pela Université Laval (UL), Professor Adjunto da Universidade FEEVALE.

RESUMO

A condução do processo de desenvolvimento de novos produtos tornou-se fundamental para o sucesso e bom desempenho das organizações. O objetivo do artigo foi analisar as etapas do processo do modelo *Advanced Product Quality Planning* (APQP) em uma cadeia automotiva sob a ótica do Sistema *Stage-Gate*. Realizou-se uma pesquisa qualitativa a partir de revisão bibliográfica

em quatro empresas pertencentes a uma cadeia do setor automotivo com sede em Caxias do Sul (RS). Os principais resultados constataram que, apesar das empresas desenvolverem seus processos com ênfases diversificadas na sequência de etapas, existe similaridades e diferenças com o sistema *Stage-Gate* em relação à flexibilidade das equipes multifuncionais e aos pontos de decisão, apresentando lacunas de forma a assegurar uma rastreabilidade precoce de falhas no processo de desenvolvimento de novos produtos. Por fim, apontam-se algumas limitações da pesquisa e trabalhos futuros.

Palavras-Chave: *Stage-Gate*. APQP. Processo de Desenvolvimento de Produtos.

INTRODUÇÃO

Diante de mercados, altamente, competitivos, a condução do processo de desenvolvimento de novos produtos tornou-se fundamental para o sucesso e bom desempenho das organizações. De acordo com Griffin (1997), o processo que conduz as atividades de desenvolvimento de produtos desde a geração da ideia até o lançamento no mercado representa um fator importante que influencia o desempenho inovador de uma empresa.

O processo de desenvolvimento de novos produtos é frequentemente representado como um conjunto complexo de atividades que visam uma progressiva redução da incerteza sobre as etapas subsequentes e, conseqüentemente, das necessidades do mercado e das tecnologias empregadas em produtos e processos (COOKE-DAVIES, 2002).

A cadeia automotiva representa um exemplo desta condição da busca pela excelência de processos, onde, o aumento da concorrência, as mudanças tecnológicas e a maior exigência do mercado orientam a busca pela alta qualidade, agilidade e produtividade no processo de desenvolvimento do produto, garantindo a eficiência e eficácia necessárias.

Nesse contexto, diversos programas que assegurem o processo de desenvolvimento de produtos são formalizados nas organizações e descritos na bibliografia (LOCH, 2000; ROZENFELD et al., 2006, BABACK E HOLMES, 1999; STEVENS, 2004) apresentando como objetivos principais as atividades para o

planejamento de projeto preliminar, a análise estratégica e a extensão técnica do produto ou processo.

No caso da cadeia automotiva, o modelo que desponta e que também é aceito pelo mercado para busca da excelência dos processos de desenvolvimento de produtos (MELLO, 2008; IBUSUKI, 2005) é o *Advanced Product Quality Planning* (APQP) ou Planejamento Avançado da Qualidade do Produto.

Assim, sob a ótica de uma cadeia produtiva, o processo de desenvolvimento de um componente da fornecedora condiz a uma das etapas do processo de desenvolvimento da empresa subsequente representando uma interação das atividades, com pontos de decisão e revisão, para o desenvolvimento final do produto comercializado a fim de garantir a certificação na ISO/TS 16949.

Em paralelo, observa-se a maturidade de sistemas como *Stage-Gate*, que constitui uma estratégia robusta de desenvolvimento de produtos e processos que incorpora diversas ferramentas e iniciativas para o desenvolvimento de novos produtos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002a; 2002b) que garantem a eficácia do projeto, e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sustentável.

Um efetivo sistema *Stage-Gate* é capaz de gerar resultados positivos em termos de obtenção de novos produtos e serviços no mercado com rapidez, eficiência e rentabilidade através de menores ciclos de desenvolvimento, maior integração multifuncional. Ao contrário, também revela que este processo de desenvolvimento de produtos, gerenciado de maneira ineficaz ou incompleta, pode levar frequentemente a problemas de etapas e atividades perdidas, falha das estruturas organizacionais e liderança do projeto, qualidade de execução inadequada, dados não confiáveis, e perda de prazos (COOPER, 2008).

Portanto, baseado no contexto apresentado, o objetivo do artigo foi analisar as etapas do processo do modelo do APQP presente em uma cadeia automotiva com sede em Caxias do Sul (RS) sob a ótica do Sistema *Stage-Gate*. Assim, tem-se por expectativas evidenciar similaridades e diferenças entre as ferramentas, contribuindo para o alinhamento dos processos, e, conseqüentemente, incentivando a investigação das melhores práticas que ocorrem neste mercado, assunto de intensa investigação na bibliografia (PAGE, 1993; COOKE-DAVIES, 2002).

Além desta seção introdutória, este artigo está organizado nas seguintes seções: revisão bibliográfica abordando os temas inerentes ao sistema *Stage-Gate*, e ao modelo APQP, o objeto de estudo e a metodologia empregada; a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

PROCESSO *STAGE-GATE*

Stage-Gate é um sistema ou um processo responsável pela condução eficiente e eficaz de projetos de novos produtos a partir de uma ideia até o seu lançamento, ou seja, um mapa conceitual e operacional composto por estágios e portões de decisão (COOPER, 1993).

O processo *Stage-Gate* foi desenvolvido por Robert G. Cooper em 1986 sob a perspectiva da integração das particularidades do risco do negócio provendo maior agilidade a sequencia de atividades. O desenvolvimento emergiu da primeira revisão de fases de projeto de desenvolvimento de produtos desenvolvido nos anos 60 pela *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), denominado *Phased Project Planning* (PPP) onde o processo consistia num padrão detalhado de medição e controle para trabalho com fornecedores e colaboradores de diversos projetos, conduzido, especificamente, pelo setor de engenharia.

No seu formato mais simples, conforme demonstrado na figura 1, o processo consiste em cinco estágios (*stages*), onde a equipe do projeto compromete-se com o trabalho obtendo as informações necessárias para a integração de dados e posterior análise, seguido por cinco pontos de decisão (*gates*) responsáveis pela viabilidade da continuidade de investimento no projeto.

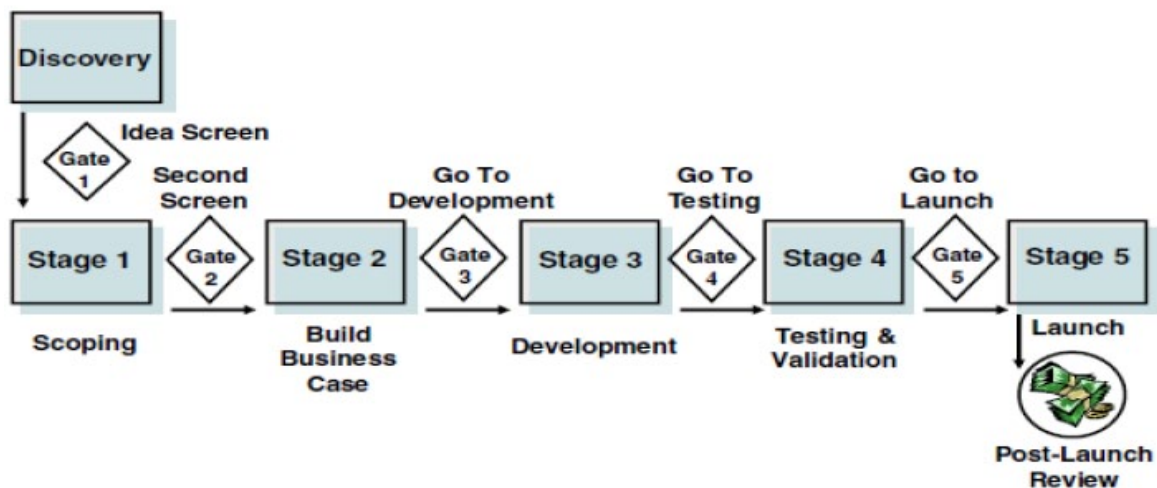


FIGURA 1. VISÃO DO SISTEMA STAGE-GATE
 FONTE: COOPER, 2008.

Os pontos de decisão incluem a perspectiva de confrontar a qualidade de execução, a lógica do negócio, ou seja, se a ideia é atrativa do ponto de vista econômico e de negócios, e do plano de ação detalhado com tarefas elencadas (BENEDETTO, 1999). Ainda, os pontos de decisão representam três elementos comuns: a) dos resultados, ou seja, o padrão que se deseja atingir; b) dos critérios que consistem em métricas de julgamento do projeto a fim de dar andamento à etapa seguinte, e; c) das saídas, ou seja, os resultados da revisão do ponto de decisão, juntamente com um plano de ação aprovado para o próximo ponto de decisão (COOPER, 1993).

O primeiro ponto de decisão é responsável pela viabilidade da ideia. Neste ponto os elementos em pauta na análise costumam conferir a viabilidade estratégica, a vantagem competitiva de determinado produto ou processo e a disponibilidade de recursos em consonância com as políticas organizacionais. O segundo ponto de decisão possui a característica de utilização de critérios obrigatórios de checagem das características técnicas, legais e de regulação dos produtos e processos. O terceiro ponto de decisão traz critérios detalhados em relação a métricas financeiras que assegurarão o sucesso de desenvolvimento para próxima etapa. O quarto ponto de decisão realiza uma checagem do progresso técnico associado ao controle financeiro para o retorno esperado. O quinto ponto de decisão abrange critérios de comercialização e adequação das operações para a qualidade da produção.

Os estágios compreendem a combinação de informações para reduzir as incertezas definindo a finalidade de cada uma das fases do processo. Por via de regra, cada etapa possui um investimento maior do que a anterior e as incógnitas e incertezas são conduzidos de forma que o risco é gerido de forma eficaz. As atividades são realizadas dentro de estágios em paralelo por equipes multifuncionais (COOPER, 2008):

a) Estágio 1 (Escopo): esta fase é responsável pelo alinhamento técnico e metodológico da condução do projeto, ou seja, durante esta etapa o objetivo principal é avaliar o produto e seu mercado correspondente. São empregadas técnicas de análise do mercado, como pesquisas bibliográficas, contatos com clientes, grupos foco e teste de conceito. Além disso, a análise da tecnologia compreende a avaliação de rotas de desenvolvimento e produção, prazos e custos e possíveis riscos técnicos e legais;

b) Estágio 2 (Construindo o Caso de Negócio): esta fase é muito importante, pois está relacionada ao sucesso da continuidade do projeto. Existem quatro etapas principais que compõem esta fase, a definição e análise de produtos, construção do caso de negócio, a construção do plano do projeto e análise de viabilidade. São empregadas análises de mercado-alvo, delineamento do conceito do produto, estratégia de posicionamento dos produtos, requisitos e especificações;

c) Estágio 3 (Desenvolvimento): esta fase representa a implementação do projeto com setores da organização que trabalham em paralelo, como o marketing e a produção. Envolve o desenvolvimento de um protótipo em escala laboratorial, análise de mercado, feedback de consumidores, planos de teste e lançamento de produtos, planos de produção e operações e novas projeções financeiras;

d) Estágio 4 (Teste e Validação): esta fase compreende o teste de produtos em laboratório, o teste de produtos com consumidores, produção em escala piloto e revisão das análises financeiras do produto;

e) Etapa 5 (Lançamento do Produto): nesta fase há ênfase no desenvolvimento de estratégia de marketing, capacitando recursos internos e externos, no plano de lançamento de produtos e implementação completa da produção e das operações.

É importante salientar que em toda passagem das etapas do processo de desenvolvimento de produtos, conforme Mian e Day (1999) existe a necessidade

de avaliação constante de critérios para tomada de decisão. Conforme Cooper (1993) esses critérios são divididos em obrigatórios (critérios binários) e desejáveis (pontuados em escala de 0-10), e representam o ponto de referência para passagem para a próxima etapa. Os critérios são compostos de acordo com as necessidades das organizações e geralmente abrangem fatores técnicos, de negócio e outras considerações da empresa.

Com a necessidade da implementação do *Stage-Gate* nas empresas a fim de permitir a geração de processos controlados e ao mesmo tempo flexíveis, muitas delas incorporaram outros elementos à estrutura tradicional, como métricas e critérios estatísticos de controle nas etapas permitindo um gerenciamento menos burocrático. Ressalta-se a incorporação da inovação aberta no processo, alterando a fase de saída, e, assim, construindo uma flexibilidade e capacidade dos sistemas operacionais para permitir que a rede de parceiros, alianças, terceirizados e fornecedores promovam a criação de ideias até a fase de lançamento (COOPER, 2008).

Os benefícios do *Stage-Gate* são claros à medida que se estabeleçam as etapas do processo estruturado. O processo de inovação e de desenvolvimento de novos produtos fornece vantagem competitiva para uma empresa, em que outras empresas não serão capazes de chegar aos produtos com a mesma rapidez e nível de qualidade. Para o *Stage-Gate* projetos que pouco contribuem, são rapidamente rejeitados resultando na priorização de investimento em projetos que realmente consigam trazer um diferencial para a organização no seu ambiente de negócio.

PLANEJAMENTO AVANÇADO DA QUALIDADE DO PRODUTO

O processo de desenvolvimento de produtos representa um conjunto de atividades e tarefas relacionadas ao projeto de desenvolvimento de produtos, partindo das necessidades do mercado e das possibilidades tecnológicas, desenvolvendo-se pelas estratégias corporativas, estratégias de negócios, atingindo às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção (ULRICH; EPPINGER, 2004).

Diversos procedimentos do processo de desenvolvimento de produtos (PDP) estão relacionados na literatura no estabelecimento detalhado de critérios de

acompanhamento da criação de um produto ou processo desde o estágio da geração da ideia até o lançamento. Uma das abordagens de PDP na cadeia automotiva, amplamente reconhecida e aplicada pelas empresas é o *Advanced Product Quality Planning* (ABRAHAM, 1998; KAMINSKI, 2000).

O *Advanced Product Quality Planning* (APQP) é um processo desenvolvido no final dos anos 80 por uma comissão das três maiores indústrias automobilística, a saber, Ford, General Motors e Chrysler. O intuito foi de repassar diretrizes comuns do processo de desenvolvimento de produtos a fornecedores internos e externos, através da alimentação de *inputs* e geração de *outputs* em todos os locais de manufatura do sistema, subsistema e demais componentes (CHRYSLER CORPORATION; FORD MOTORS COMPANY; GENERAL MOTORS CORPORATION, 2005).

O objetivo do processo APQP é permitir uma comunicação ágil que envolva todos os setores, fornecedores e clientes nas atividades e etapas do programa assegurando eficiência em custo e qualidade no lançamento de produtos e processos através do cumprimento dos prazos estabelecidos a partir da ferramenta.

De acordo com o Manual de Referência APQP (1997), com a definição da equipe responsável pela condução do programa a prioridade passa a ser no planejamento, pois significa estabelecer, através de um cronograma específico, todos os passos necessários para que ocorra sucesso, desde o desenvolvimento de um novo produto ou processo até o seu lançamento. São cinco as fases norteadoras do APQP, conforme demonstra a Figura 2. Cada fase é composta por etapas que totalizam quarenta e nove subfases de *input* e *output* do controle de qualidade do processo de desenvolvimento de produtos:

a) Planejar e Definir o Problema: considera a voz do cliente (através de pesquisa de mercado, informações históricas de garantia e qualidade e as experiências da equipe); plano de negócios e estratégia de *marketing*; dados de *benchmark* do produto e processo; outras premissas do produto e processo envolvendo capacidade técnica; estudo sobre a confiabilidade do produto; *inputs* do cliente.

b) Verificação do Projeto e Desenvolvimento do Produto: considera os objetivos do projeto; as metas de confiabilidade e de qualidade; lista preliminar

de materiais; fluxograma preliminar do projeto; lista preliminar de características especiais de produtos e processo; plano de garantia do produto; suporte da gerência.

c) Verificação do Projeto de Desenvolvimento do Processo: considera Análise de Modo e Efeito de Falha do Projeto (DFMEA); projeto de manufaturabilidade e montagem; verificação do projeto; análises críticas do projeto, construção de protótipo; desenhos de engenharia; especificações de engenharia, alterações de desenho e especificações; requisitos para novos equipamentos, ferramentas e instalações; características especiais de processos; requisitos para meio de medição e equipamento de teste, comprometimento de viabilidade da equipe e suporte da gerência.

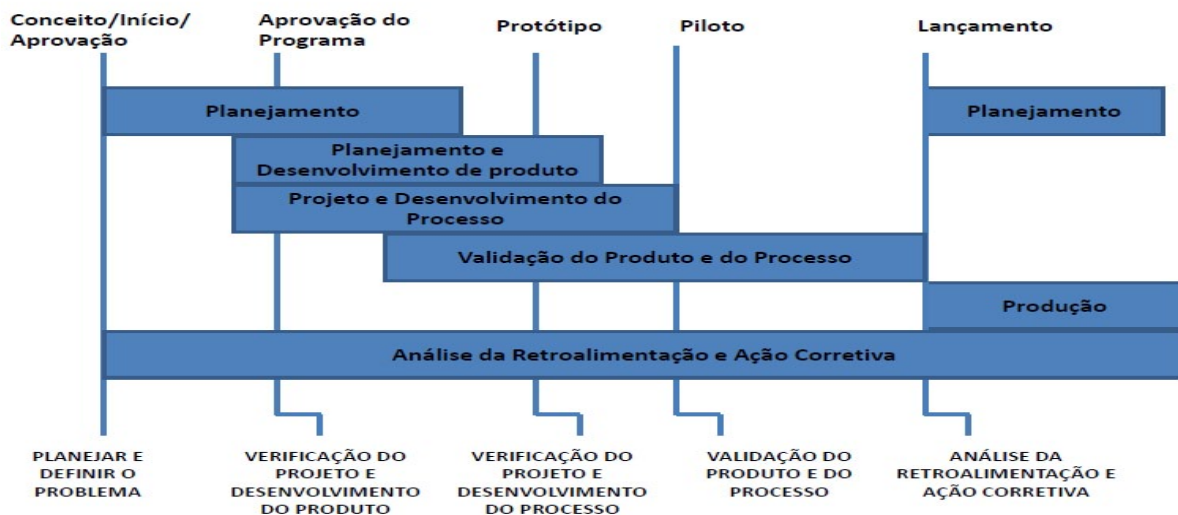


FIGURA 2. FASES DO APQP
 FONTE: APQP, 1997.

A fase (b) e (c), ainda, consideram os padrões de embalagem; a análise crítica do sistema de qualidade do produto e processo; o fluxograma do processo; o *layout* das instalações; a matriz das características; Análise de Modo e Efeito de Falha do Projeto; plano de controle do pré-lançamento; instrução do processo; plano de análise dos sistemas de medição; plano de estudo preliminar da capacidade do processo; especificações de embalagem e suporte da gerência.

d) Validação do Produto e Processo: considera a corrida piloto de produção; avaliação dos sistemas de medição; estudos preliminares da capacidade do processo; aprovação de peças de produção; testes de validação da produção; avaliação

da embalagem; plano de controle da produção; aprovação do planejamento da qualidade e suporte da gerência.

e) Análise da Retroalimentação, Avaliação e Ação Corretiva: considera a variação reduzida, a satisfação do cliente e a entrega e assistência técnica.

Ainda, o manual APQP apresenta oito listas de verificação de critérios binários que têm por objetivo assegurar que as especificações do projeto sejam atendidas, relacionadas às fases de validação do produto e processo e na retroalimentação, compreendendo o FMEA, informações gerais do projeto, novos equipamentos, qualidade de produtos e processos, instalações, estrutura e plano de controle.

Baseado nessa descrição, a metodologia APQP segue um ciclo de planejamento da qualidade de produto, do desenvolvimento de conceitos e tecnologias seguido por uma etapa de realização que permite o desenvolvimento de produtos e processos atingindo, assim, a fase de validação do processo, e, conseqüentemente, assegurando a melhoria contínua.

OBJETO DE ESTUDO E METODOLOGIA

A construção da base conceitual serviu para a consolidação do referencial teórico utilizado a partir da revisão bibliográfica e de pesquisas e estudos já realizados na área em questão. Realizou-se uma revisão bibliográfica e uma pesquisa qualitativa em uma cadeia de empresas do setor automotivo com sede em Caxias do Sul, na Região da Serra Gaúcha. A pesquisa estruturou-se em torno de quatro entrevistas em profundidade com gestores da área de interesse da pesquisa, ou seja, o critério de seleção dos atores foi condicionado ao exercício da função da hierarquia mais alta para aprovação dos *gates* dos projetos. Além disso, utilizou-se da análise documental, tanto de material impresso referente ao processo de desenvolvimento de produtos consolidado pelas companhias, quanto das informações constantes nos *sites* das mesmas referenciando as boas práticas envolvidas em seus processos.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com o propósito de obter informações sobre o histórico das empresas e do conhecimento dos gestores responsáveis pelo processo de desenvolvimento de novos produtos baseados nos

requisitos de APQP, além de fornecer subsídios de análise comparativa com o processo *Stage-Gate*. De acordo com Wolcott (1994), a pesquisa qualitativa é a metodologia mais indicada para ampliar a compreensão sobre a natureza geral de um problema.

Da mesma forma, a análise documental objetivou aprofundar as informações da fase das entrevistas, buscando evidências a partir dos discursos dos respondentes. Optou-se por utilizar documentos provenientes de fontes das próprias empresas pesquisadas e também de estudos produzidos na área de referência para ampliar o escopo de informações disponíveis.

A opção por uma cadeia de empresas do setor automotivo, com características eminentemente produtoras, também foi uma decisão metodológica, com o intuito resolutivo de identificar o processo de desenvolvimento de novos produtos baseados nos requisitos do APQP a partir do manual do *Automotive Industry Action Group* (AIAG) em empresas condicionadas a uma operação em cadeia propícias à implantação do *Stage-Gate*. Assim, a seleção das empresas tornou-se possível, por atenderem os requisitos de análise propostos e pelo detalhamento dos processos de desenvolvimento de novos produtos, já que a região de Caxias do Sul (RS) representa um Arranjo Produtivo Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha que mais tem se desenvolvido nas últimas décadas, formada por um polo industrial dinâmico, conforme RAIS (2011).

Para análise da comparação entre os métodos propostos pelo estudo foi estabelecida uma relação de itens, subdivididos por etapas dos modelos. Considerou-se a revisão bibliográfica e as informações das entrevistas semi-estruturadas, para posterior análise utilizando critérios simples, do tipo atende ou não atende ao item, identificando, através da confrontação, conforme Yin (2005) aspectos convergentes e divergentes.

Fizeram parte da análise desse estudo três empresas e uma montadora, líderes no segmento onde atuam pertencentes a uma *holding*, que incorporam o método APQP: a) A empresa do segmento de autopeças Alfa que atua no mercado de montadoras de veículos comerciais e de implementos rodoviários representando 88% do faturamento da empresa. Na cadeia automotiva, a empresa é responsável pelo fornecimento de componentes de suspensão; b) A empresa do segmento de

autopeças Beta que atua no mesmo mercado da empresa Alfa, representando 66% do faturamento, além do mercado de reposição e exportação. Na cadeia automotiva, a empresa é responsável pelo fornecimento de componentes de sistemas de freio; c) A empresa de reposição Gama atua no mercado de reposição e montadora nacional e internacional. O faturamento nacional corresponde a 60% do total da empresa. Na cadeia automotiva, a empresa é responsável pelo fornecimento de lonas de freio; d) A empresa montadora Lambda atua no mercado brasileiro no segmento rodoviário, ferroviário e de silos estacionários, além da participação internacional no segmento rodoviário. A empresa possui um gerente de projeto responsável pelo desenvolvimento de produtos em duas dimensões, os projetos novos e as adequações além de coordenadores setoriais. Na cadeia automotiva, a montadora é responsável pelo processo do implemento rodoviário.

EMPRESA ALFA

A empresa Alfa possui seu processo de desenvolvimento de novos produtos dividido em 22 etapas alinhado a setores responsáveis dentro das organizações. O fluxo de atividades inicia com a análise comercial, com *gates* de aprovação para próxima etapa da engenharia, que, novamente, apresenta *gates* de aprovação para qualidade, e, assim, conseqüentemente, para a etapa do processo e produção.

O *gate* comercial é responsável pela análise da pesquisa do projeto, dos requisitos da entrada para o cliente e análises econômico-financeiras. Além disso, estabelece o cronograma de desenvolvimento dentro dos prazos estabelecidos para a entrega do produto e processo para a próxima empresa da cadeia automotiva.

O *gate* da engenharia é responsável pelo desenvolvimento do projeto, o DFMEA, o desenvolvimento de protótipos e testes de validação. Um primeiro *gate* proporciona a análise da liberação do projeto passando ao fluxo do processo com desenvolvimento de embalagens, FMEA e análise dos custos para definição do preço de venda, atingindo o *gate* do processo na análise da capacidade com controle estatístico. O *gate* da qualidade é responsável pela decisão proveniente do processo de planos de controle, MSA com reprodutividade e repetibilidade dos instrumentos e o processo de aprovação e amostra da produção.

A liberação para produção e o pós-vendas com os níveis de produtividade

estipulados nas demais etapas, como especificações do produto e custo são assegurados pelo gerente de manufatura.

EMPRESA BETA

O processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa Beta é composto por seis etapas (fase 0, fase 1, fase 2, fase 3, fase 4, fase 5) sendo que cada etapa possui 20 subetapas de revisão com *gates* de aprovação para a próxima fase do processo. Similarmente a empresa Alfa, cada etapa é conduzida por um setor com prazos pré-definidos e status de conclusão.

As informações são disponibilizadas em planilha comum de acompanhamento do projeto e cada etapa é limitada pelo *gates* de aprovação. A fase 0, conduzida pela equipe comercial é responsável pela análise da viabilidade da ideia e os riscos envolvidos com a definição de prazos gerais para a entrega do produto e processo para a empresa seguinte da cadeia automotiva. Além disso, nessa fase são definidas as equipes e os setores responsáveis pelas etapas do projeto. A fase 1, também conduzida pela equipe comercial, é responsável pelo planejamento e definições do cronograma com análise de mercado e dados de *benchmark* do produto e processo a ser trabalhado.

A fase 2 e fase 3 são etapas conduzidas pelo setor de engenharia e são responsáveis pelo projeto de desenvolvimento do produto e desenvolvimento do processo. Nestas fases, são desenvolvidas as verificações do projeto; análises críticas do projeto, a construção de protótipo, demais características do produto e processo e plano de lançamento dos produtos no mercado. Cada fase possui um *gate* de aprovação de atividades concluídas para a próxima etapa. A fase 4 é conduzida pelo gerente de engenharia e gerente comercial, e, e responsável pela validação do produto e processo com a análise de custos para o preço de venda do produto. Por fim, a fase 5 é conduzida pelo gerente de manufatura que é responsável pela condução do lançamento para o mercado, pelo feedback, avaliação e ações corretivas.

EMPRESA GAMA

A empresa Gama possui seu processo de desenvolvimento de novos produtos divididos em cinco estágios. Todos os estágios são conduzidos pelo gerente de projeto responsável pela análise de prazos e conformidades elencadas setorialmente por equipes multifuncionais. No ambiente *intranet* é disponibilizado o acompanhamento de cada projeto.

Os *gates* de aprovação de cada estágio são validados pelas equipes multifuncionais, com reuniões estratégicas envolvendo o detalhamento técnico e custos envolvidos para o seguimento da próxima etapa.

O estágio 1 compreende a análise de viabilidade e risco do projeto com a elaboração do cronograma. Envolve, ainda, o projeto detalhado do produto e processo e a análise de desenvolvimento dos fornecedores. O estágio 2 compreende o desenvolvimento do produto e processo (protótipo), ou seja, a fabricação do dispositivo e ferramental, o desenvolvimento da formulação, a análise crítica do produto e processo e homologação de novos produtos. O estágio 3 compreende a validação do processo com subetapas da implantação do produto e processo (pré-serie) e análise crítica com planos de controle envolvendo a análise de custos. O estágio 4 compreende a homologação, ou seja, o processo de aprovação e amostra da produção com a fabricação do lote e elaboração da documentação. Por fim, o estágio 5 compreende a fabricação e validação de especificações onde além da análise crítica é realizada a análise do cliente e a oficialização das especificações.

EMPRESA LAMBDA

A montadora Lambda utiliza o processo de desenvolvimento de novos produtos dividido em quatro fases (geração de oportunidades de inovação, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do processo, lançamento do produto) com subetapas de desenvolvimento, compostas por diversos itens. A empresa possui um gerente de projeto responsável pelo desenvolvimento do processo com equipes de coordenadores setoriais que se envolvem em atividade multifuncionais para cada *gate* de aprovação das subetapas.

A fase da geração de oportunidades da inovação envolve a viabilidade e risco do negócio, análise das necessidades do mercado, pesquisa básica e aplicada. A fase de desenvolvimento de produto envolve as atividades do projeto básico à homologação do produto e seu respectivo aperfeiçoamento. A fase de desenvolvimento do processo envolve todas as condições dos processos de manufatura e ferramental, adequação de instalações, análises técnicas com métricas de desempenho e controles estatísticos e de custos. A fase de lançamento do produto envolve o planejamento, divulgação e planos de controle com *benchmark* dos clientes e do mercado.

Cada fase é composta por um detalhamento com entradas obrigatórias e prováveis saídas que auxiliam no delineamento e execução de cada etapa. O projeto é disponibilizado para os colaboradores em planilhas para acompanhamento diário das etapas concluídas.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os processos de desenvolvimento de novos produtos empreendidos pelas empresas analisadas, apesar de diferentes abordagens e finalidades, apresentam alguns aspectos comuns no que se refere às etapas empregadas tanto quando comparados os processos utilizados entre elas que seguem a referência ao modelo APQP (Mello, 2008) quanto com os processos descritos na literatura especializada, especialmente no que se refere ao *Stage-Gate*. As empresas analisadas utilizam nomenclaturas diferentes entre si, em relação aos estágios e pontos de decisão embora faça parte da mesma cadeia automotiva.

De acordo com Cooper (2008), o *Stage-Gate* não representa um sistema inflexível, sendo que as empresas possuem a liberdade de adaptar o modelo às circunstâncias locais. Nesse sentido, foi possível observar que nem todos os processos apresentados pelas empresas integram todos os estágios. Porém com os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas, foi possível identificar algumas privações no desenvolvimento e nas consequências dos processos analisados. A figura 3 demonstra o alinhamento do sistema *Stage-Gate*, a referência do modelo APQP e as empresas do estudo.

Por exemplo, os primeiros estágios do sistema *Stage-Gate*, procuram assegurar uma avaliação quase que inteiramente estratégica e financeira para o desenvolvimento de novos produtos (O'CONNOR, 1994; COOPER, 1993). Conforme observado no processo das empresas integrantes deste estudo, todas avaliam a viabilidade do negócio embora algumas demonstrem um detalhamento maior de investigação como no caso da empresa Beta, provavelmente pelo escopo de atividades que envolvem projetos de necessidades dos clientes.

Ao contrário, a empresa Alfa não condiciona ao seu processo a voz do cliente plano de negócios e dados de *benchmark* do produto e processo, provavelmente, porque a empresa considera que estas atividades façam parte das decisões estratégicas da organização não sendo detalhadas na condução do desenvolvimento do processo de novos produtos, embora, no modelo APQP, a primeira etapa responsável pelo Planejamento e Definição do Problema contemple a análise estratégica e do negócio.

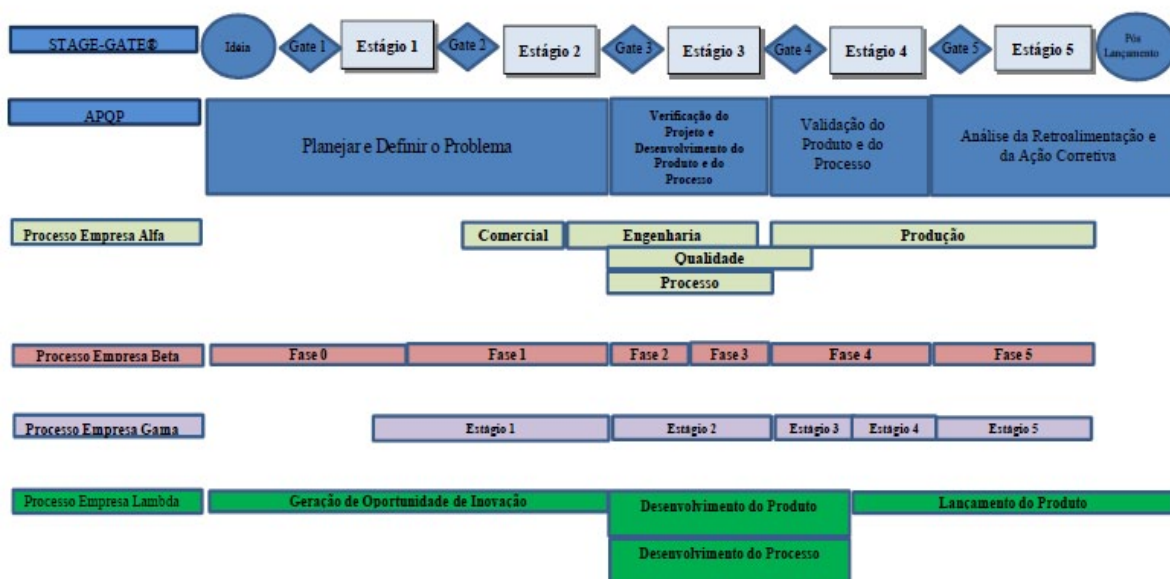


FIGURA 3. ANÁLISE DOS PROCESSOS STAGE-GATE, APQP E EMPRESAS
 FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Uma importante constatação feita durante o processo de entrevistas com os gestores das empresas também vem ao encontro das principais considerações efetuadas por pesquisadores do processo de desenvolvimento de novos produtos, que afirmam que, na maioria dos casos estudados, a sequencia de atividades

do *Stage-Gate* envolve uma equipe multifuncional na procura pela redução progressiva das incertezas (O'CONNOR, 1994; COHEN, 1998; ETTLIE, 1997), não sendo atribuído a uma única área funcional (COOPER, 2008). Neste contexto, de acordo com a perspectiva do *Stage-Gate*, no caso da empresa Alfa observou-se baixa interação entre os setores demonstrando um processo linear e sequencial de entrega das atividades para a próxima etapa responsável.

Por outro lado, todas as empresas disponibilizam um ambiente próprio de gerenciamento de projetos, onde todos os documentos ficam centralizados servindo como guia para os setores responsáveis analisarem o desenvolvimento e execução de todas as etapas, assegurando a premissa do modelo APQP de favorecer uma comunicação facilitada abarcando todos os atores, fornecedores e clientes envolvidos com o processo.

Observou-se que o processo da empresa Beta, de acordo com o sistema *Stage-Gate* procura unir diferentes funções em determinadas fases do processo de desenvolvimento de produto, facilitando assim a troca de informações e interação dos conhecimentos. A empresa Gama e Lambda atuam, similarmente, com equipes multifuncionais, inclusive nos pontos de decisão com resultados e critérios a serem atingidos, porém, ausente para o elemento saída na análise do *gate*, onde um plano de ação deve ser condicionado para a próxima etapa. A função do gerente de projeto nessas duas empresas, provavelmente, facilite a coordenação de toda a equipe envolvida com o processo, pois as reuniões são frequentes com as equipes, e, conseqüentemente, unificando o processo de coordenação e a identificação dos possíveis problemas.

Quando questionados sobre as interações das atividades voltadas para a tarefa em cada etapa, todas as empresas afirmaram que seguem um sequenciamento, no qual cada tarefa condiciona o início da próxima não havendo sobreposição de atividades. Essa medida, de acordo com os entrevistados facilita a organização e disciplina na execução das etapas. De acordo com Cooper (2008), muitas atividades das equipes do processo são escalonadas e seguem uma flexibilidade.

Além disso, foi observado que os *gates* de todas as empresas analisadas apresentam pontos de revisão para posterior aprovação para a próxima etapa, ou seja, devem seguir um *check-list* de elementos pré-definidos, representando

um referencial de *scorecards* que de acordo com Cooper (2008) funcionam na garantia e no condicionamento de passagem para a próxima etapa, pois são altamente positivos em termos de eficácia e eficiência na análise da gestão como um todo.

No caso das empresas analisadas, a empresa Gama e Lambda, apesar de apresentarem estes *check-list*, ressaltaram a necessidade de aperfeiçoamento destes elementos em termos de abrangência e mensuração assegurando um rastreio precoce de falhas e, conseqüentemente, a captação eficaz de novas oportunidades. Na verdade, os *gates* ou pontos de decisão do processo *Stage-Gate*, são classificados como uma das áreas mais fracas no processo de desenvolvimento de produtos (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002a).

Observou-se, também, que as empresas Alfa, Beta e Lambda, concentram seus esforços no processo de desenvolvimento de novos produtos no estágio 3 (Desenvolvimento) da análise do *Stage-Gate*, o que apoia as características de organizações voltadas à produção, nas quais existe a necessidade de detalhamento do produto e processo para entrega aos planos de produção e comercialização. Ter um desenvolvimento diferenciado garante que o produto continue a cumprir as metas técnicas e financeiras da empresa.

Da mesma forma, ressalta-se a concentração de esforços no processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa Gama no estágio 4 (Teste e Validação), onde se pode observar a importância da validação do produto fornecido pela empresa, que possui características diferenciadas pela influência das condições de pesquisa básica e aplicada necessária para seus produtos.

Por outro lado, foi possível constatar que, com a exceção da montadora Lambda, as empresas tendem a apresentar limitações no estágio 5 (Lançamento do Produto), estando inteiramente focadas nas atividades de ações corretivas. Esse estágio é um dos mais importantes, se não é a fase mais importante do processo, geralmente, condicionado a equipes de desenvolvimento de estratégia de *marketing* para gerar demanda do cliente para o produto e na determinação do tamanho da produção a partir do volume de vendas (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002b). Assim, acredita-se que pelas características da estrutura da cadeia automotiva, onde a produção está condicionada para a empresa

seguinte, ou seja, onde o produto já foi aprovado pelo cliente e possui seu processo definido, é de se esperar que a montadora Lambda promova técnicas mais avançadas, pois lida diretamente com os aspectos relevantes para o negócio como a estimativa de vendas, o lucro e o tempo de permanência no mercado.

Dentro das perspectivas de inclusão de ferramentas no processo de desenvolvimento de novos produtos, todos os entrevistados afirmaram a necessidade de implantação da ferramenta Seis Sigma para melhoria da qualidade e da redução da variação dos processos da organização, por meio da aplicação sistemática de ferramentas estatísticas dentro da estrutura conhecida pela sigla DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) em toda cadeia automotiva. O processo está na fase de pré-implantação e condiz a uma necessidade real no âmbito dessas empresas produtoras que de acordo com os entrevistados auxiliaria na padronização dos processos. Essas ferramentas são relatadas na literatura como complementares ao processo *Stage-Gate*, embora se identifique que o excesso de padronização nos processos pode influenciar na privação de criatividade e novos aprendizados que conduzem a inovação (COOPER, 2008; O'CONNOR, 1994).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual ambiente globalizado e de intensa competitividade, a busca pela eficácia dos processos tornou-se um importante indicador para o desenvolvimento de novos produtos (BARCZAK; GRIFFIN; KAHN, 2009), e, conseqüentemente, para o sucesso de uma empresa e obtenção de vantagem competitiva. Este estudo abordou a análise de uma cadeia automotiva que incorpora o método APQP sob a ótica de análise do sistema *Stage-Gate*.

Foi possível constatar que, apesar das empresas desenvolverem seus processos com ênfases diversificadas na sequência de etapas e de acordo com a finalidade de seus produtos, existem similaridades com o sistema *Stage-Gate* como abordado na discussão dos resultados.

Ressalta-se que o sistema *Stage-Gate* representa um macro-processo geral que incorpora diversas ferramentas, assumindo uma dinamicidade de acordo com o objetivo final. Algumas diferenças, como a respeito da flexibilidade das equipes multifuncionais que devem assumir uma interação nos estágios e nas

próprias atividades condicionadas nessas etapas foram evidenciadas neste estudo, manifestando relações incipientes e fracas.

Também foi possível observar que, em relação aos pontos de decisão, as empresas possuem lacunas no sentido de assegurar uma rastreabilidade precoce de falhas no processo de desenvolvimento de novos produtos, e, provavelmente, desta condição que as empresas manifestaram a perspectiva de incorporação de outras ferramentas para redução de defeitos e aumento da qualidade corroborando com Cooper (2008) e Mian e Day (1999).

Quanto às implicações acadêmicas, este estudo procurou estimular a análise do processo de desenvolvimento de novos produtos adotado pelo mercado, e, especificamente, das características de uma cadeia automotiva que segue o modelo com a possibilidade de integração de outros elementos abordados na literatura, no caso o sistema *Stage-Gate*. Cooper (2008) assinala que as vantagens da implantação adequada do sistema *Stage-Gate* confere velocidade de entrada dos produtos no mercado, aumento da probabilidade de sucesso do produto, redução do retrabalho e alocação eficiente de recursos escassos. Assim, através da análise foi possível estimular o debate, com a identificação de semelhanças e diferenças, para o progresso de melhores práticas neste contexto do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Quanto às implicações gerenciais o estudo tem por contribuição estimular a percepção das oportunidades de mudanças reais, no gerenciamento das melhores práticas, incitando a adequação de práticas que promovam produtos e serviços com uma rentabilidade eficaz e condizente com o negócio. Além disso, pelas empresas fazerem parte da mesma cadeia automotiva, estimular a padronização de nomenclaturas referentes aos seus processos para facilitação de comunicação entre elas.

Foram identificadas limitações e perspectivas para trabalhos futuros. Nas limitações, ressalta-se que pela abordagem metodológica escolhida, os critérios de comparação entre os processos ficaram restritos a uma análise subjetiva condicionada à percepção dos autores. Assim, para trabalhos futuros sugere-se a inclusão da metodologia quantitativa com a estruturação de métricas na avaliação dos estágios e mensuração do processo de entrega dos produtos finais.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, M. O Futuro do Desenvolvimento de Produtos e da Cadeia de Fornecimento da Indústria Automotiva. **Tese de Doutorado** (Engenharia da Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1998. 175p.
- BARCZAK, G., GRIFFIN, A., KAHN, K. B. PERSPECTIVE: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 3, n. 26, p. 3-23, 2009.
- BENEDETTO, C. A. Identifying the key factors in new product launch. **Journal of Product Innovation Management**, v. 2, n. 16, p. 530-544, 1999.
- CHRYSLER CORPORATION; FORD MOTORS COMPANY; GENERAL MOTORS CORPORATION. **Advanced Product Quality Planning (APQP) and Control Plan Reference Manual**. Michigan, EUA: AIAG, 1995. 119p.
- BABACK, Y.; HOLMES, C. Four Models of Design Definition: Sequential, Design Center, Concurrent and Dynamic. **Journal of Engineering Design**, v. 1, n. 10, p. 25-37, 1999.
- COHEN, L. Y., KAMIENSKI, P. W., ESPINO, R. L. Gate system focuses industrial basic research. **Research-technology management**, v. 3, n.4 1, p. 34-37, 1998.
- COOKE-DAVIES, T.J.; ARZYMANOW, A. The maturity of project management in COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 4, n. 20, p. 185-190, 2002.
- COOPER, R. G., EDGETT, S. J., KLEINSCHMIDT, J. Optimizing the Stage-Gate Process. What Best Practice Companies are doing I. **Research-Technology Management**, n. 45, p. 21-28, 2002a.

COOPER, R. G., EDGETT, S. J., KLEINSCHMIDT, J. Optimizing the Stage-Gate Process. What Best Practice Companies are doing II. **Research–Technology Management**, n. 45, p. 43-50, 2002b.

COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. **Journal of Product Innovation Management**, n. 25, p. 213-232, 2008.

ETTLIE, J. E. Integrated Design and New Product Success. **Journal of Operations Management**, n. 15, p. 33-55, 1997.

KAMINSKI, P. C. **Desenvolvendo produtos com planejamento, criatividade e qualidade**. São Paulo, SP: Livros técnicos, 2000.

LOCH, C. Tailoring Product Development to Strategy: Case of a European Technology Manufacturer. **European Management Review**, n. 18, p. 246-258, 2000.

MELLO, E. B. **Processo de Desenvolvimento de Produto de Uma Cadeia Automotiva: Um Estudo Comparativo**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

O'CONNOR, P. Implementing a Stage-Gate Process: A Multi-Company Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, n. 11, v. 183-200, 1994.

PAGE, A. L. Assessing new product development practices and performance: establishing crucial norms. **Journal of Product Innovation Management**, n. 10, p. 273-290, 1993.

PLANEJAMENTO AVANÇADO DA QUALIDADE DO PRODUTO E PLANO DE CONTROLE - APQP. **Manual de Referência do Sistema de Qualidade QS 9000**, 1997. 101p.

RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Base de dados on line. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 05 jul. 2011.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**: uma referência para a melhoria do processo. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2006. 542p.

STEVENS, T. 3M Reinvents Its Innovation Process. **Research Technology Management**, n. 47, p. 3-5, 2004.

ULRICH, T. K.; EPPINGER, D. S. **Product Desing and Development**. New York, NY: McGraw Hill, 2004.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data**: description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994. 202p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212p.

PROCESSOS DE INOVAÇÃO: PROPOSTA DE UM MODELO HÍBRIDO DE INOVAÇÃO FECHADA

Cristine Hermann Nodari

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da UCS (PPGA/UCS).

Eliana Andrea Severo

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), Doutoranda do Programa de Pós-Graduação da UCS (PPGA/UCS).

Júlio Cesar Ferro de Guimarães

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGEPRO/UFRGS), Doutorando do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Paula Patricia Ganzer

Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro de Ensino Superior de Farroupilha (CESF), Mestranda em Administração pelo PPGA da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS).

Pelayo Munhoz Olea

Doutor em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Professor Adjunto da Universidade Feevale.

Eric Dorion

Doutor em Administração pela Université Laval (UL), Professor Adjunto da Universidade Feevale.

RESUMO

O processo de inovação deve ser entendido, do começo ao fim, como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, constituintes de uma rede de inovação. Analisando-se a evolução dos modelos de processos de inovação, observa-se que os modelos passaram por

diferentes fases. Cada modelo era adequado ao ambiente do período de seu desenvolvimento, trazendo incorporadas mudanças necessárias para acompanhar as tendências dos consumidores e das empresas envolvidas no processo. O objetivo desse ensaio teórico foi desenvolver uma análise a partir da evolução dos processos de inovação e propor um modelo híbrido de inovação fechada na geração de ativos intangíveis como fonte de recursos sustentáveis de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em inovação. A base de análise do modelo se dispõe de forma clara para abertura de novas inserções de inovação, conjuntamente, possibilita uma compreensão mais ampla do que a maioria dos estudos, que focalizam somente a dimensão tecnológica. Para formar um lócus privilegiado para fomentar inovação necessita-se de proximidade geográfica e cognitiva, existência de uma maior confiança entre os membros além da similaridade de valores, cultura e linguagem. Por fim, ressaltam-se as limitações e oportunidades da pesquisa.

Palavras-chave: Inovação. Processos de Inovação. Inovação Fechada.

INTRODUÇÃO

As organizações existem para atender, por intermédio de seus produtos e serviços, às necessidades humanas. A expectativa de sobrevivência da organização em uma economia de mercado livre é proporcional a sua capacidade de desenvolver novos produtos. Essa ideia é reforçada pelo fato de as empresas de classe mundial buscar entre 40% a 70% de sua receita gerada por produtos que foram desenvolvidos e lançados dentro dos últimos três anos. Nesse contexto, o desenvolvimento de produtos assume papel importante como fator de sobrevivência e competitividade (MATTOS, 2005).

Considerando esse cenário, as empresas se veem na necessidade de manter esse processo de inovação presente em uma nova forma de gestão, mais participativa e interativa. Segundo Olea (2001), a inovação deixou de ser um fenômeno gerado pelo talento de certos indivíduos, para transformar-se em um autêntico processo organizado, multidisciplinar, contínuo e permanente, em que

participam grupos coletivos vinculados a diversos campos profissionais, mas com objetivos e metas congruentes.

Desde 1970, o tema da inovação tem atraído o interesse de pesquisadores, acadêmicos e empresários. Na última década, a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade das organizações e foi incluída em suas agendas estratégicas.

Vários estudos mostram uma forte correlação entre a inovação, capacidade empreendedora e o desenvolvimento econômico, produtividade e desempenho organizacional.

Assim, torna-se imperativo que as organizações no século XXI, estejam preparadas para renovar seus produtos, serviços e processos, competências e desenhos organizacionais de forma contínua, a fim de garantir sua adaptabilidade e conseqüente sobrevivência no mercado por meio do desenvolvimento de uma competência chave: o empreendedorismo corporativo inovador.

Neste início de século, as inovações organizacionais tornaram-se fatores qualificadores para competição, o que não significa menor atenção às questões de organização da produção e do trabalho. Hoje as questões que constituem a agenda estratégica das organizações passam pela consideração de decisões de terceirização, formação de parcerias e alianças estratégicas, concepção das cadeias de fornecimento e de atendimento. Nessas decisões estão presentes questões que envolvem redução de custos, aumento da flexibilidade e da capacidade de inovação. A redução de custos operacionais sempre foi prioridade, porém a necessidade de tomar decisões acertadas no que se refere à flexibilidade e inovação tende a ser uma questão crítica para as organizações que vivem em ambientes de competição mais forte.

Apesar de a inovação indicar um caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável e defender posições estratégicas no mercado, o seu sucesso não é garantido, e é imperativo que os gestores conheçam e compreendam a dinâmica dos processos da gestão da inovação dentro de suas organizações e realidades específicas. As organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos, de forma que a contínua inovação, sendo uma mudança benéfica para a organização, é fundamental para toda a manutenção do seu sucesso ao longo do tempo.

Nesse sentido, torna-se importante identificar as alterações decorrentes dos estudos dos processos de inovação que norteiam a implantação e desenvolvimento das noções de inovação nas organizações. Segundo Barbieri (2004), um processo de inovação é constituído por atividades relacionadas com a geração e seleção de ideias, desenvolvimento e implementação das ideias selecionadas e obtenção e sustentação dos resultados.

Na prática, nem sempre esse processo se apresenta com essa linearidade, e nem sempre se consegue determinar quando um projeto de inovação importante está realmente concluído. Por essa razão, o objetivo desse ensaio teórico foi desenvolver uma análise a partir da evolução dos processos de inovação e propor um modelo híbrido de inovação fechada na geração de ativos intangíveis como fonte de recursos sustentáveis de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em inovação.

PROCESSOS DE INOVAÇÃO

Para Rothwell (1994), as evoluções do processo de inovação tecnológica podem ser divididas em cinco gerações (Figura 1), onde a cada evolução a geração anterior é superada. Para que haja inovação tecnológica, uma invenção precisa adquirir valor de mercado. Esta invenção, na maioria das vezes, surge nas universidades e centros de pesquisa e precisa ser transferida para o setor produtivo, onde recebe um valor de mercado tornando-se uma inovação tecnológica. Uma das formas de transferir esta nova tecnologia é por meio de interação universidade empresa, pressupondo-se que haja em cada geração do processo de inovação, um modelo de interação universidade-empresa que viabilize a transferência de tecnologia.

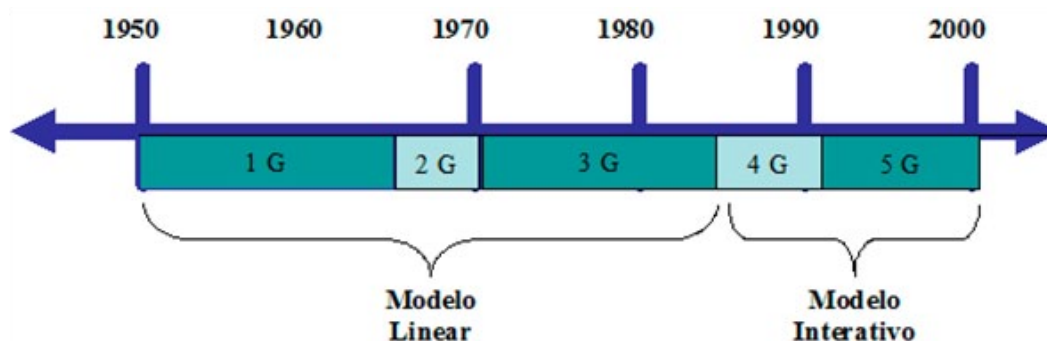


FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

De acordo com Dosi et al. (1988) e Lundvall (1992), a inovação tecnológica está associada a produtos, serviços ou processos. Segundo o programa Tecnologia/Economia (TEP) da OCDE (1992), o processo de inovação é a utilização, aplicação e transformação de conhecimentos científicos para resolver certos problemas concretos. Um processo de inovação específico só se completa quando novos conhecimentos estiverem definitivamente incorporados em produtos, processos produtivos, técnicas de gestão, orientações estratégicas etc., atendendo os objetivos que dele se esperam (BARBIERI, 2004).

PRIMEIRAS GERAÇÕES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Conforme Rothwell (1994), a primeira geração, entre a década de 1950 e a metade da década de 1960, ficou caracterizada pelo modelo *technology push* ou tecnologia empurrada. Nesse modelo, o processo de inovação é sequencial, linear e simples, com ênfase em P&D onde o mercado é apenas um receptor dos resultados das pesquisas desenvolvidas na universidade. A partir dos resultados da pesquisa básica desenvolvida pelos cientistas, é encaminhado o desenho e a engenharia de um novo produto, passando pelas fases de industrialização, *marketing* e vendas. A ideia é que se houver mais P&D dentro da empresa, os novos produtos terão mais sucesso no mercado. A tecnologia desenvolvida é portando empurrada para o mercado.

As pesquisas desenvolvidas dentro da universidade acabam originando alguma invenção, que se transforma numa nova tecnologia para as empresas. Não há preocupação com a demanda. A nova tecnologia é uma consequência da ciência produzida pelos cientistas, ou seja, nesta perspectiva a investigação científica e considera exógena ao mercado. Não há uma preocupação dos pesquisadores com o mercado consumidor.

O modelo *market pull* ou modelo reverso inicia a segunda geração dos processos de inovação, a partir da metade da década de 1960 até o início da década de 1970. O modelo considerada que os novos produtos introduzidos no mercado são baseados principalmente na existência de tecnologias e, em muitas áreas, demanda e oferta estão mais ou menos em equilíbrio.

O processo é sequencial, linear e com *feedback* da empresa. Há uma busca das necessidades do mercado (*need pull* ou *market pull*). O mercado serve como fonte de ideias para direcionar P&D, os quais têm um papel meramente reativo no processo de inovação. A partir de uma necessidade identificada no mercado, é desenvolvido o protótipo de um novo produto e em seguida, inicia-se o processo de industrialização do produto para ofertar ao mercado.

A terceira geração do processo de inovação (década de 1970 a década de 1980) procura o equilíbrio entre pesquisa, desenvolvimento e necessidades do mercado (Rothwell, 1994). Para Rosenberg (1982), o *coupling model* ou modelo combinado é caracterizado por um processo seqüencial lógico, contínuo, que pode ser dividido numa série de etapas distintas, mas que interagem e possuem estágios interdependentes. O processo de inovação se dá dentro de uma rede complexa de comunicação intra e extra-organizacional, que liga a empresa à comunidade científica e tecnológica e a outras empresas do mercado que também buscam inovar.

De uma maneira geral, a necessidade identificada no mercado, somada a uma nova tecnologia dos centros de pesquisa geram uma nova ideia que é desenvolvida pelos pesquisadores. Com o constante acompanhamento do estado da arte em tecnologia e produção e das necessidades da sociedade e do mercado, um novo produto é desenvolvido e lançado no mercado, conforme demonstra a Figura 2.

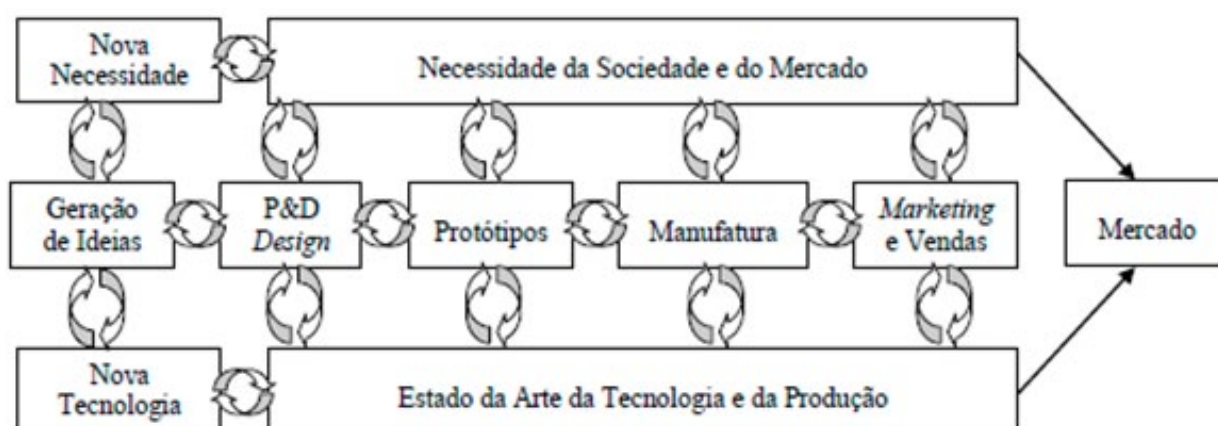


FIGURA 2 - MODELO SEQUENCIAL DO PROCESSO DE INOVAÇÃO – MODELO COMBINADO
 FONTE: ROTHWELL (1994).

A haste inferior indica que as inovações se beneficiam da acumulação de conhecimentos proporcionado pelas pesquisas enquanto que a haste superior mostra que a inovação procura defender as necessidades da sociedade.

Segundo Barbieri (2004), vale lembrar que os modelos lineares concebem o fluxo de conhecimento apenas num único sentido, do sistema de ciência e tecnologia para a empresa, o que de modo algum é correto. Com efeito, as empresas criam conhecimento nas suas atividades rotineiras e de inovação, sendo que muitos deles não migram para as disciplinas científicas e tecnológicas, seja por não ser do interesse dessas disciplinas, por se tratar de conhecimentos muito específicos, ou devido a proteções através do sigilo.

Rosenberg 1982 (*apud* Marques e Abrunhosa, 2005), Kline e Rosenberg 1986 (*apud* Marques e Abrunhosa, 2005), apresentam críticas sistemáticas do modelo linear, mostrando que este modelo distorce a realidade do processo de inovação em diversos aspectos: a) o modelo linear considera que o processo de inovação é desencadeado pela investigação fundamental, ou seja, pela criação de ciência. A afirmação não é com relação à importância ou não da ciência, mas para sustentação de que a maioria das inovações surgem da utilização e recombinação do conhecimento já disponível. Quando o conhecimento disponível se revela insuficiente para a resolução dos problemas que surgem durante o processo de produção/inovação, há então a necessidade de investigação.

É certo que, em algumas circunstâncias, a investigação desencadeia a inovação. Contudo, mesmo nestes casos, a inovação tem que passar por uma fase de projeto e tem que ser conjugada com as necessidades do mercado, para poder ter sucesso comercial e não somente estar baseada na ciência; b) ignora o fato do conhecimento tecnológico preceder frequentemente o conhecimento científico. Desde sempre, o conhecimento tecnológico permitiu que muitas atividades produtivas existissem e se desenvolvessem, sem que existisse um conhecimento científico a sustentá-lo diretamente. Isto significa que, ao contrário daquilo que o modelo linear advoga, a inovação tecnológica acontece mesmo que não haja uma percepção clara dos princípios científicos básicos. É o progresso da tecnologia que facilita o desenvolvimento da própria ciência, fazendo com que ela elabore modelos que sistematizem e apreendam o conhecimento tecnológico existente; c) em suma, as interações entre ciência e tecnologia são muito fortes, não podendo

aceitar-se a ideia implícita no modelo linear de que a tecnologia somente é ciência aplicada (*technology is merely applied science*); d) o modelo não inclui os efeitos de *feedback* ou retroação que ocorrem durante o processo de desenvolvimento da inovação. Mesmo quando esta última é desencadeada pelo surgimento de novo conhecimento científico, o modelo linear ignora que o próprio avanço científico requer experimentação, desvirtuando, assim, o caráter interativo do processo. Também não considera a informação de *feedback* proveniente das vendas e dos utilizadores individuais.

Conforme Grizendi (2004), o modelo linear mostrou-se limitado ao se constatar que os investimentos em P&D não levavam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico e sucesso econômico do uso da tecnologia. Após tais constatações, surgiram as abordagens não-lineares ou interativas, que procuram enfatizar o papel central do *design*, os efeitos de *feed-backs* entre as diversas fases do modelo linear e as diversas interações entre Ciência, Tecnologia & Inovação em todas as fases, superando a visão mais restrita do modelo linear sobre a dinâmica inovativa.

QUARTA E QUINTA GERAÇÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

O processo inovativo é um processo interativo, repleto de *feed-backs* tanto entre os diversos estágios do desenvolvimento da inovação entre os polos científico, tecnológico e de mercado. Além dos pequenos *feed-backs* durante o desenvolvimento da inovação, existem os grandes *feed-backs* entre o polo tecnológico (de desenvolvimento) e o polo científico (geração de novos conhecimentos científicos). O polo científico fornece informações para a solução de problemas no desenvolvimento, e o polo tecnológico alimenta o científico com novos conhecimentos.

A inovação não é resultado de um processo linear que se inicia com a pesquisa básica, passa pela pesquisa aplicada e termina com o desenvolvimento de um novo produto ou processo que é ofertado ao mercado. O processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta, ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação. Neste sentido, a inovação não é consequência de desenvolvimentos da ciência e da

tecnologia exógenos ao sistema econômico e social, como coloca a abordagem *technology push*, mas tampouco é resultado exclusivamente de uma demanda revelada, como defende a teoria *demand pull*.

O processo de inovação deve ser entendido, do começo ao fim, como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, constituintes de uma rede de inovação. Portanto, o conceito de rede de inovação surge com a percepção de que o desenvolvimento de novos produtos ou processos não acontece apenas dentro dos limites de uma organização isolada, mas envolve muitos atores e trocas constantes entre eles.

Dessa forma, segundo Rothwell (1994) o início da década de 1980 até o início da década de 1990, marca a quarta geração do processo de inovação, caracterizado pelo *integrated model* ou modelo integral. Seus conceitos são baseados nas empresas japonesas, onde as características principais são integração e desenvolvimento paralelo.

No processo de desenvolvimento de um novo produto, os fornecedores são envolvidos para que suas contribuições sejam consideradas. Ao mesmo tempo, as várias atividades dos diferentes departamentos da empresa, que serão envolvidos no processo, são integradas para trabalhar no projeto simultaneamente. O processo todo acontece num sistema integrado de trabalho. A ênfase é para a integração de P&D, produção numa colaboração horizontal, uma espécie de *joint-venture* entre a empresa e seus fornecedores.

Miller (1995) evidencia na quarta geração a necessidade de um processo constante de aprendizado com os clientes como o único caminho de negociação no ritmo acelerado e global das mudanças. Na busca da informação tecnológica também há necessidade de conhecer a sua demanda para melhorar o gerenciamento da informação dentro do processo de inovação. A busca pela interação com o cliente torna-se fundamental para identificação de novas oportunidades de negócios. Desta forma, a quarta geração do processo de inovação evolui para a quinta geração.

A quinta geração (década de 1990) é caracterizada pelo modelo *networking model* ou modelo de trabalhos em rede. Esta geração é o estágio mais avançado que muitas empresas inovadoras desejam alcançar ou manter. De acordo com

Rothwell (1994), o processo de quinta geração da inovação é essencialmente o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do processo de quarta geração. O *networking model* é caracterizado por forte interação vertical dentro da empresa, interação horizontal externa (pesquisa colaborativa; união de pesquisa, desenvolvimento e risco; alianças estratégicas para P&D de base), desenvolvimento de processos integrados e paralelos e o uso de sofisticadas ferramentas eletrônicas. Alguns elementos estratégicos que caracterizam o processo de inovação da quinta geração: a) estratégias baseadas no fator tempo; b) desenvolvimento focalizado não no preço, mas na qualidade e em outros elementos; c) ênfase na flexibilidade e responsabilidade da organização; d) foco no cliente; e) integração com fornecedores primários; f) cooperação tecnológica horizontal; g) processamento eletrônico de dados; h) política de controle da qualidade total.

Segundo Tigre (2006), cabe salientar que no caso do Brasil predominam os modelos de interação de primeira, segunda e terceira geração. Outra consideração importante é que os modelos não se superam ao longo do tempo como as gerações definidas por Rothwell. Se há transferência de tecnologia e se tanto empresário quanto pesquisador atingiram seus objetivos satisfatoriamente, não há porque mudar o modelo. É possível que se configure qualquer dos modelos ou mesmo vários modelos simultaneamente. O que define qual o modelo configurado são as contingências que envolvem as instituições parceiras.

No modelo interativo, a inovação é apresentada como um processo complexo de interações entre os agentes envolvidos nas diferentes etapas, entre eles estão às universidades, os laboratórios e o mercado. Neste modelo, as atividades determinam e são determinadas pelo mercado. O modelo de Kline e Rosenberg (1986), na Figura 3, ilustra esta nova concepção da inovação. Neste modelo existem cinco vias possíveis de inovação. A primeira via é a chamada cadeia central de inovação (representada pelas ligações C). O ponto de partida da inovação encontra-se na detecção de um mercado potencial para uma invenção (um novo conceito) ou para um projeto analítico (reorganização de conhecimentos pré-existentes) de um produto, a que se seguem as fases de desenvolvimento (projeto de detalhe, testes, apuramento dos pormenores, novo projeto), de produção e de comercialização. Esta cadeia central, em si mesma, remete para uma visão linear, embora, aqui, a inovação tenha por ponto de partida e de chegada o mercado.

Quando é detectada uma necessidade de mercado, esta só será satisfeita se os conhecimentos científicos e tecnológicos existentes lhe puderem dar resposta. Por outro lado, um novo projeto só será posto em prática se for verificada a existência de um mercado para essa inovação, ou seja, se a possibilidade de sucesso comercial for real. Contudo, muitas vezes é a existência de uma nova tecnologia que cria o seu próprio mercado, deste modo, a inovação é determinada por dois conjuntos distintos de forças que interagem: as de mercado e as científicas e tecnológicas.

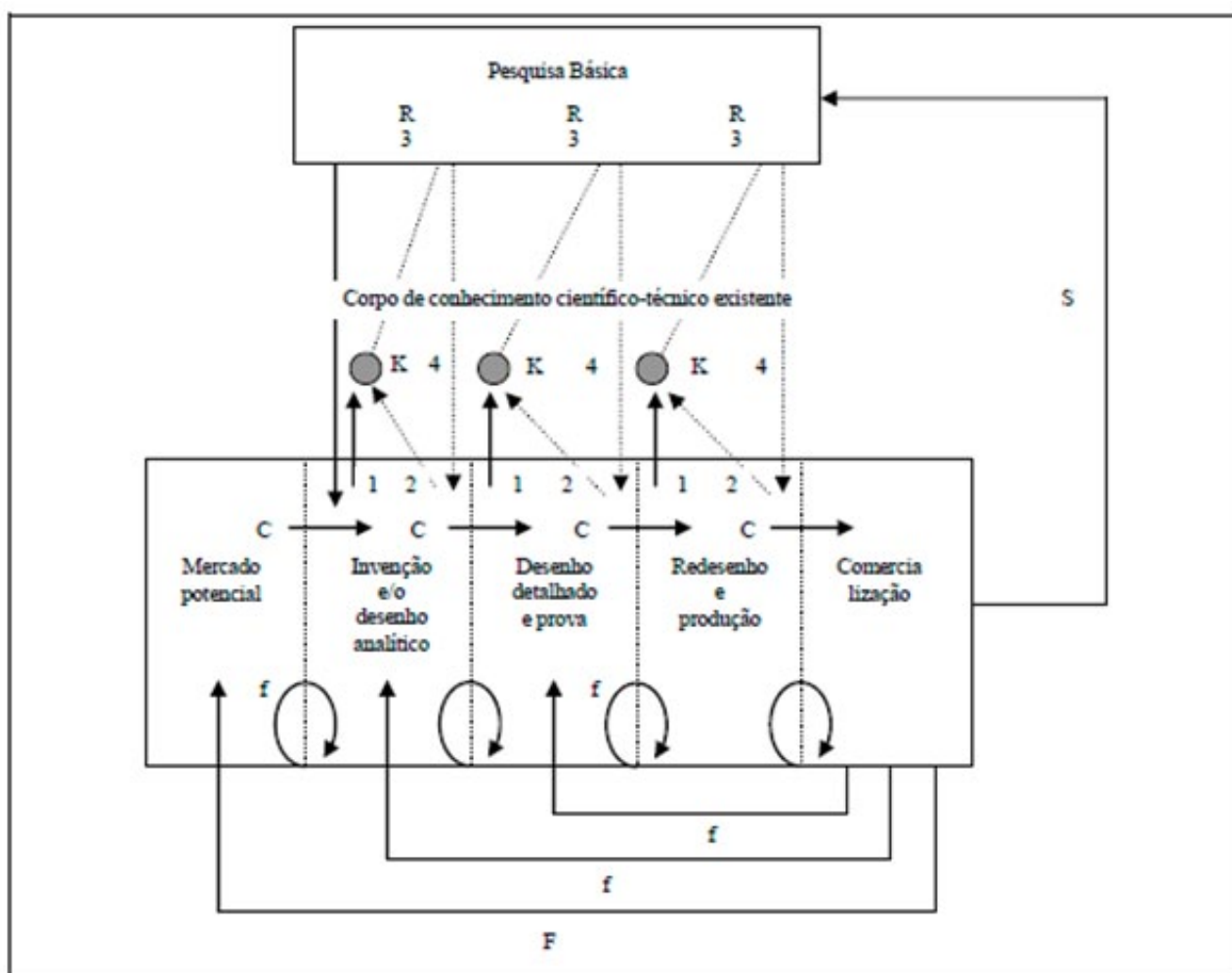


FIGURA 3 - MODELO DE KLINE E ROSENBERG
 FONTE: KLINE E ROSENBERG (1986).

Entre todas as fases desta cadeia central podem verificar-se efeitos de *feedback* ou retroação (ligações *f* e *F*). Esta é a segunda via de inovação. Estes efeitos implicam a interligação entre as atividades de especificação do produto e de

desenvolvimento e os processos de produção e de comercialização. A terceira via de inovação resulta das múltiplas ligações entre a cadeia central, C, os domínios do conhecimento acumulado ao longo do tempo, K, e a investigação ou conhecimento novo R. Em geral, a empresa inova utilizando os conhecimentos acumulados ao longo do tempo ligações 1 e 2. Quando se verifica um problema no processo de inovação, recorre-se primeiro ao estoque de conhecimento disponível (ligação 1). Se, mesmo assim, o problema não se resolve, como frequentemente acontece, recorre-se à investigação (ligação 3). Contudo, pode ser mais difícil obter uma solução através da investigação do que utilizando o estoque de conhecimento existente. Deste modo, o retorno da investigação para a aplicação prática é problemático, por esse motivo que a ligação 4 vem tracejada. Assim, a ligação da ciência à inovação não se faz somente ou preponderantemente no início do processo de inovação, mas ao longo de toda a cadeia central, à medida das necessidades. Estas ligações ao longo da cadeia central, entre os elementos desta cadeia e a ciência e o conhecimento disponível, permitiram dar ao modelo o nome de ‘modelo de ligações em cadeia’.

A quarta via representa o avanço do conhecimento científico na origem das inovações radicais (ligação D). Estas inovações radicais são raras, mas, quando ocorrem, provocam, quase sempre, grandes mudanças que, geralmente, se encontram na origem de novas indústrias. São exemplos recentes de inovações radicais, os semicondutores, os novos materiais, o laser, a engenharia genética e a biotecnologia.

A quinta via (ligação S) representa o *feedback* dos produtos da inovação (máquinas, instrumentos e procedimentos tecnológicos) para a ciência. Com este modelo, Kline e Rosenberg (1986) afirmam a importância que a sofisticação tecnológica tem para o sucesso de uma inovação. Neste sentido, dão exemplos de algumas inovações que foram um sucesso em termos tecnológicos, mas que acabaram por ser um fracasso em termos comerciais.

APROXIMAÇÃO A PROPOSTA DE UM MODELO HÍBRIDO DE INOVAÇÃO FECHADA

A evolução de um modelo de inovação linear para um modelo interativo demonstra o quanto deve ser dinâmico um processo que tenha como base uma inovação e o quanto é importante à interação entre diversos atores, cada um com contribuições próprias e complementares, característica de uma visão sistêmica, de um ambiente empresarial que pode ser traduzido cada vez mais como dependente de mudanças externas a organização e que inevitavelmente deverão conduzir à sua sustentabilidade.

Analisando-se a evolução dos modelos de processos de inovação, observa-se que os modelos passaram por diferentes fases. Cada modelo era adequado ao ambiente do período de seu desenvolvimento, trazendo incorporadas mudanças necessárias para acompanhar as tendências dos consumidores e das empresas envolvidas no processo.

Muitas inovações trazem em seu contexto, problemas graves ao meio ambiente, por esse motivo se faz necessário que os novos modelos de processos de inovação gerem em suas fases de desenvolvimento estudos aprofundados sobre as consequências ambientais. Os novos produtos deveriam ser desenvolvidos atendendo a especificações alinhadas a uma responsabilidade ambiental como parte integrante de um processo de inovação.

Nesse contexto, o modelo *Stage-Gate* ou Modelo de estágios e pontos de decisão para o processo de desenvolvimento de produto é um Sistema de Gestão da Inovação que visa à aceleração do lançamento de novos produtos, tecnologias e/ou serviços, levando em conta o equilíbrio entre as necessidades/demandas imediatas do mercado e o planejamento estratégico de longo prazo de uma empresa. Desde então, ele foi ricamente aprimorado e hoje é utilizado por organizações dos mais diversos ramos do mercado Cooper (2008).

Este modelo é caracterizado pela divisão do processo de inovação em vários estágios de desenvolvimento de tarefas intercalados por momentos para tomada de decisão. O *Stage-Gate* pode ser bastante útil para estabelecimento do processo

a ser utilizado para captação, tratamento e desenvolvimento de ideias e definição do portfólio de projetos, entretanto não é raro o equívoco nas organizações de ser considerado como uma solução para inovação. Para que um sistema de gestão de inovação ou de qualquer outra atividade seja completo e efetivo, muitos outros aspectos devem ser considerados em sua estrutura.

Cooper (2008) complementa que a maneira mais sofisticada para gerenciar o processo de inovação é o “sistema de portão” (*stage-gate*), também chamado pelo autor de “ponto de controle”. Segundo esse autor, no “sistema de portão”, o trabalho é realizado por uma equipe interdepartamental que procura trazer um conjunto de produtos para cada portão, antes que o projeto passe para a etapa seguinte. Cabe à alta gerência da organização analisar os critérios em cada portão, para julgar se o projeto merece passar para a etapa seguinte. Nesse momento, as principais decisões relativas ao projeto são: deixar passar, cancelar, aguardar ou reciclar.

Todas as fases do *stage-gate* podem ser realizadas internamente na organização. Essa forma de realizar P&D foi denominada por Chesbrough (2003) de *closed innovation*, ou inovação fechada. Para o autor, o fato de varias atividades serem frequentemente únicas para cada empresa, os investimentos em P&D, eram específicos de cada firma. As empresas que adotam um modelo de inovação fechado limitam-se a utilizar seus recursos internos, investem apenas nos talentos de suas próprias empresas, têm grande preocupação em ser pioneiros e com a originalidade de seus lançamentos, e controlam suas patentes, impedindo que terceiros as utilizem.

Somente grandes empresas com recursos significativos e programas de P&D de longo prazo podiam competir em termos de inovação. Concorrentes que buscavam desbancar estas empresas tinham que antecipar seus recursos e criar laboratórios próprios, se eles quisessem ter alguma chance contra estes líderes (CHESBROUGH, 2003).

A ideia predominante era a de que a empresa deve gerar suas próprias ideias e então desenvolvê-las, construí-las, levá-las ao mercado, distribuí-las, assisti-las, financiá-las e patrociná-las por si só (CHESBROUGH, 2003). Na inovação fechada,

todos os projetos de P&D entram no início do processo e, ao longo dele, as opções possíveis de resultado para cada projeto limitam-se ao seu cancelamento ou seu lançamento ao mercado.

Nenhum projeto entra na organização em outro estágio do processo de P&D, da mesma forma que nenhum projeto em andamento deixa a organização por ser negociado para outra empresa antes de sua comercialização, pois os projetos são realizados com o objetivo de serem lançados pela organização que os iniciou, sem a possibilidade de o desenvolvimento ser lançado por outra empresa. Também nenhum projeto é comercializado em outro mercado, que não sejam os mercados atualmente servidos pela empresa.

Paralelamente, inovação aberta é o uso de fluxos intencionais de conhecimento para dentro e para fora da empresa para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para o uso externo da inovação. Para Chesbrough (2003) inovação aberta é um paradigma que assume que firmas podem e devem usar ideias externas tanto quanto internas, e caminhos internos e externos ao mercado, quando elas buscam avançar suas tecnologias.

A forma de desenvolver a inovação aberta não significa um fenômeno completamente novo. Muitos autores a relacionam ao conceito de capacidade absorptiva (COHEN et al., 1998), que se refere à competência de as empresas não apenas gerenciarem inovações internas, mas, também, de serem aptas a acessar e absorver ideias, ciência e outros tipos de conhecimentos como recursos externos à inovação. A capacidade de absorção é a habilidade da empresa em reconhecer o valor das informações novas e externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais.

Na inovação aberta, há processos realizados internamente e outras atividades realizadas com parceiros externos. Mas, de maneira geral, as organizações não inovam isoladamente, pois a fronteira entre a empresa e o ambiente ao seu redor é porosa. Isto acontece porque as empresas dependem de ativos de conhecimentos externos críticos para a realização com êxito do seu esforço inovador (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003).

Quanto maior o número de pessoas, empresas, institutos de pesquisa e universidades envolvidas na P&D, tanto mais os custos serão divididos e tornar-se menores para cada um dos atores. Em contrapartida, os ganhos provenientes da inovação serão menores se o processo for compartilhado com outras organizações, pois eles serão divididos de alguma forma por todos os envolvidos, porém o risco de perda será também menor.

Empresas que trabalham este modelo respeitam de forma positiva as contribuições intelectuais das pessoas de dentro e fora da organização; buscam essencialmente lançar produtos que sejam rentáveis, licenciam patentes para terceiros, franqueiam a troca de conhecimentos e incorporam tecnologias de outros, dividindo riscos e benefícios. Há, portanto, uma clara preocupação com o conceito de promover a gestão da inovação por meio de processos sustentáveis a longo prazo e não somente em lançar produtos originais.

Com esse argumentos, as empresas que adotam um modelo de inovação fechado, focam na utilização dos seus recursos internos investindo nos próprios talentos, pois buscam originalidade e pioneirismo nos seus lançamentos, e controlam suas patentes impedindo que terceiros as utilizem. Todos os projetos de P&D entram no início do processo e ao longo dele, as opções possíveis de resultado para cada projeto, limitam-se à sua interrupção e cancelamento ou seu lançamento ao mercado.

A ideia predominante da inovação fechada é a de que a empresa deve gerar suas próprias ideias e então desenvolvê-las, construí-las, levá-las ao mercado, distribuí-las, assisti-las, financiá-las e patrociná-las por si só (CHESBROUGH, 2003). Assim somente grandes empresas com recursos significativos e programas de P&D de longo prazo, podem competir em termos de inovação.

A proposta de modelo híbrido de inovação fechada consiste em tornar desde sua origem todas as ideias e conhecimentos, em pesquisas e/ou pesquisas e desenvolvimento interrompido e/ou cancelado, em ativos intangíveis comercializáveis, para geração de recursos com o objetivo do fomento sustentável de novos projetos de P&D. As premissas desse modelo se caracterizam por: pesquisar para primeiro oferecer inovações ao mercado atual ou novos mercados; pesquisar e comercializar; pesquisar, desenvolver e comercializar.

Conforme Chesbrough (2003) todas as fases do *stage-gate* podem ser realizadas internamente na organização. Kotler (2000) complementa que a maneira mais sofisticada para gerenciar o processo de inovação é o “sistema de portão” (*stage-gate*), também chamado pelo autor de “ponto de controle”. Segundo esse autor, no “sistema de portão”, o trabalho é realizado por uma equipe interdepartamental que procura trazer um conjunto de produtos para cada portão, antes que o projeto passe para a etapa seguinte. Cabe à alta gerência da organização analisar os critérios em cada portão, para julgar se o projeto merece passar para a etapa seguinte. Nesse momento, as principais decisões relativas ao projeto são: deixar passar, cancelar, aguardar ou reciclar.

Nesta proposta de modelo híbrido de inovação fechada, cada projeto de P&D é reavaliado a cada estágio: básico, intermediário ou avançado, com o objetivo de identificar se sua evolução diverge ou não produto final de comercialização da empresa. Divergindo deste objeto, o projeto prossegue em desenvolvimento até criar forma de ativo intangível, como patentes e/ou royalties, para posteriormente ser oferecido ao mercado. Assim deixa de ser prioridade lançar todos os projetos iniciados pela empresa.

A concorrência poderá adquirir esses ativos intangíveis, para dar andamento em sua P&D enquanto a empresa que os comercializou estará iniciando novas pesquisas com os recursos oriundos desses ativos. “Concorrentes que buscam desbancar estas empresas tem que antecipar seus recursos e criar laboratórios próprios, se eles quiserem ter alguma chance contra estes líderes” (Chesbrough, 2003).

Os projetos que entram em qualquer estágio no processo de P&D podem deixar a organização antes do lançamento ao mercado ou até mesmo do seu desenvolvimento, sem serem cancelados, ou seja, toda pesquisa ou P&D, tornam-se ativos intangíveis com o objetivo que fomentar recursos sustentáveis para a empresa investir em novas P&D como demonstrado na Figura 4.

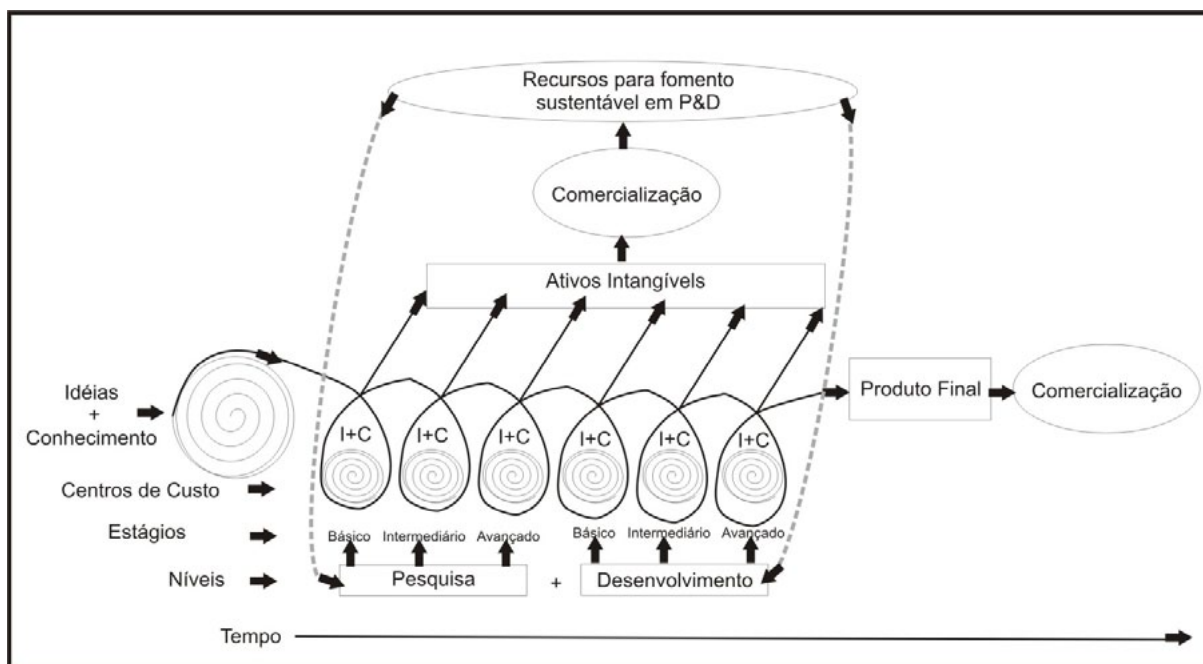


FIGURA 4 - MODELO HÍBRIDO DE INOVAÇÃO FECHADA
 FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Para evitar a rotatividade de pessoas e estimular a P&D, se gratifica a equipe envolvida no processo com percentual de sucesso previamente estabelecido do lucro obtido com a venda do projeto de P&D. Outra parte dos resultados obtidos será destinada para esta equipe, a fim de fomentar novas P&D's. Desta forma cada equipe compõem um centro de custo, que pode ser analisado individualmente, podendo assim identificar em que linhas de P&D, estas possuem mais identidade e habilidade e o quanto que contribuem para o crescimento sustentável da empresa. O contínuo investimento na formação das pessoas envolvidas desenvolve talentos, tornando a empresa cada vez mais especialista no seu ramo de pesquisa, ampliando sua inteligência competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o estado de um sistema é determinado pelas propriedades relevantes dos seus componentes, propôs-se modelar a inovação como uma mudança de estado do sistema, adotando-se como variáveis de estado as características associadas à rede de processos existentes, isso é, o conjunto de todos os processos existentes na organização.

É importante explicar que uma rede de processos é uma relação de causalidade processo produto (o produto é o resultado intencional de um processo), a inovação de produtos está contemplada nessa modelagem. Nesse enfoque proposto, a gestão de mudanças baseia-se na condução de alterações na rede de processos, efetivamente implantados num dado instante (que determina o estado inicial da organização), de forma tal a se obter a nova rede de processos (que define o seu estado alvo) necessária para a consecução de um dado objetivo da organização. Este objetivo pode ser lançar um produto, melhorar a imagem, modificar a cultura organizacional, aumentar a satisfação dos clientes, diminuir custos, implementar um sistema de gestão.

Portanto, introduzir uma inovação na organização constitui-se na modificação de qualquer característica de um processo existente, eliminação de processos cuja relação custo/benefício não seja favorável para a organização ou, em acréscimo de um novo processo cuja existência irá agregar valor à organização.

Durante quase três décadas, o pensamento sobre ciência e tecnologia foi dominado por um modelo linear de inovação onde o desenvolvimento, à produção e a comercialização de novas tecnologias seguia uma sequência temporal bem definida. O modelo iniciava nas atividades de pesquisa, passava por uma fase de desenvolvimento de produto, e só então chegava à produção e eventual comercialização. Os resultados de recentes estudos passaram a argumentar que a influência da demanda e do mercado eram fundamentais na determinação da direção e da taxa de mudança técnica. Atualmente, o processo de inovação foi finalmente reconhecido como sendo caracterizado por interações e *feed-backs* contínuos. O modelo interativo de inovação proposto diverge significativamente do modelo linear, pois enfatiza o papel central do *design*, dos constantes *feed-backs* do mercado para a tecnologia e as numerosas interações entre ciência, tecnologia e usuários em todas as fases do processo de inovação.

Este ensaio teórico sugeriu o desenvolvimento de modelo de inovação com variáveis e ambientes em dimensões definidas. A base de análise do modelo se dispõe de forma clara para abertura de novas inserções de inovação, conjuntamente, possibilita uma compreensão mais ampla do que a maioria dos estudos, que focalizam somente a dimensão tecnológica. Para formar um lócus privilegiado para fomentar inovação necessita-se de proximidade geográfica e cognitiva,

existência de uma maior confiança entre os membros além da similaridade de valores, cultura e linguagem.

Uma proposta de desenvolvimento de modelo alternativo de inovação foi realizada para se identificar características e limites. Buscou-se nesta pesquisa descrever o processo de desenvolvimento de uma proposta de modelo híbrido de inovação fechada, focado na geração dos ativos intangíveis como fonte de recursos para o fomento sustentável de P&D, com objetivo de elevar a competitividade, rentabilidade, crescimento sustentável e assim assegurar a melhoria contínua para assim ampliar a vantagem competitiva da empresa.

Resaltam-se, por fim, as oportunidades da pesquisa e contribuição acadêmica, que permitem visualizá-la como limitação da pesquisa, a aplicabilidade do modelo em um caso empírico a fim de se identificar a possibilidade de verificação da proposta apresentada.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras: Estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2004.

CHESBROUGH, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

COHEN, L. Y., KAMIENSKI, P. W., ESPINO, R. L. Gate system focuses industrial basic research, **Research-technology Management**, v. 3, n. 41, p. 34-37, 1998.

COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. **Journal of Product Innovation Management**, n. 25, p. 213-232, 2008.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. **Crescimento pela Inovação:** The Innovator Solution. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: Dosi, G., Freeman, C. et al. (eds.), **Technical change and Economic Theory**, Pinter Publishers, London, UK, 1988.

GRIZENDI, E. Processos de inovação: modelo linear x modelo interativo. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/eduardo_grizendi.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2011.

KLINE, J; ROSENBERG, N. **An overview of innovation**. In: R. Landau.; N. Rosenberg (eds.) (1986), pp. 275-305.

LUNDVALL, B. A. **National Systems of Innovation - Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning**. A. London, UK: Cassel Imprint, 1992.

MARQUES, A. E ABRUNHOSA, A. Do modelo linear de inovação à abordagem sistémica. Aspectos teóricos e de política económica», **Discussion Paper, Nº 30**, CEUNEUROPE (Centro de Estudos da União Europeia), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2005.

MATTOS, J. R. L; GUIMARÃES, L. Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MILLER, W. L. A broader mission for R&D. **Research Technology Management**, p. 24-36, 1995.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. **Technology and Economy: The Key Relationships**. Paris, FR: OCDE, 1992.

OLEA, P. M. **El Sector Sanitario Público de Catalunya como Sistema de Innovación**. São Paulo, SP: Blucher, 2008. 527 p.

ROSENBERG, N. **Inside the Black Box: Technology and Economics**. London, UK: Cambridge University Press, 1982.

ROTHWELL, R. Towards the Fifth-Generation Innovation Process. **International Marketing Review**. Sussex, MCB University Press. v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação. A Economia da Tecnologia no Brasil.** 1. ed.
Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.

RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS E AS NORMAS IFRS

Carine Theisen

Bacharel em Ciências Contábeis (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos).

João Batista Nast de Lima

Doutor em Controladoria e Contabilidade (Universidade de São Paulo – USP);
Professor Adjunto da Universidade Feevale.

RESUMO

As normas IFRS têm participado de forma intensa da arena contábil internacional e nacional. A migração para as normas IFRS no Brasil é considerada a mudança mais relevante na história da contabilidade brasileira. Este estudo tem como objetivo avaliar a relevância das informações contábeis divulgadas pelas empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa antes e depois da migração para o padrão IFRS. Como suporte teórico, a pesquisa alicerçou-se na descrição do processo de convergência para as normas IFRS no Brasil e o seu impacto sobre a relevância das demonstrações contábeis. A técnica empírica utilizada é o modelo de regressão linear, que tem como variável dependente o preço e como variáveis independentes o lucro e o patrimônio líquido. O período total considerado é de 2006 a 2011. Adicionalmente, foi mensurada a relevância para a subamostra das empresas brasileiras que participam dos programas de ADRs. Os resultados encontrados comprovam que a relevância das informações contábeis aumentou após a migração para as normas IFRS para ambos os grupos de empresas analisados; porém, não foi possível confirmar a hipótese de que a relevância das informações contábeis permanecesse inalterada para as empresas brasileiras que participam de programas ADRs.

Palavras-chave: Lei nº 11.638/07. Normas IFRS. Recibos Depositários Americanos. Relevância. Informação Contábil.

INTRODUÇÃO

A literatura contábil destaca que a qualidade e a relevância das informações emanadas pela contabilidade dependem de vários fatores. Além das características das normas contábeis locais, também conhecidas como princípios contábeis geralmente aceitos, outros aspectos de natureza econômica, política e social corroboram de forma incisiva para o estabelecimento do *status quo* da contabilidade em um país.

Durante a vigência da Lei nº 6.404/76, que perdurou entre 1976 e 2007, o Brasil nitidamente possuía diversos atributos que construíram um cenário propício para que as empresas divulgassem informações contábeis de baixa qualidade informacional para os seus usuários externos.

Esses atributos podem ser sintetizados, de acordo com Ali e Hwang (apud Lima, 2011), como sendo o ordenamento do sistema jurídico de um país, a principal fonte de financiamento externo das empresas, o amadurecimento da profissão contábil e o grau de vinculação da contabilidade com a legislação tributária.

O sistema jurídico vigente nos países pode ser classificado de duas formas. O sistema originado na Inglaterra e expandido para os países por ela colonizados é denominado de Lei Comum (*Common Law*), o qual preconiza um ordenamento de decisões jurídicas baseadas em princípios e com pouca aplicação de regras. Em paralelo, a contabilidade nesses países tende a gerar informações contábeis baseadas na aplicação de princípios ao invés de regras. Dessa maneira, privilegia-se que a contabilidade capture e divulgue a essência econômica dos fatos, atendo-se à visão macro em lugar da particularidade, que é típico da aplicação de regras. Como consequência, tem-se nesses países uma informação contábil com maior qualidade informativa e, por conseguinte, mais relevante para o usuário externo.

A outra forma de ordenação jurídica é a Lei do Código (*Code Law*). Originada nos países da Europa Continental e introduzida nas nações por eles colonizadas, determina que as decisões jurídicas, para serem aplicadas, estejam previstas em um código. Nesse sentido, o que não está previsto não é permitido. Novamente, formando um elo com a contabilidade, nos países onde vigora a Lei do Código, as informações contábeis tendem a apresentar baixa qualidade informacional e pouca relevância por se limitarem a ser o mero reflexo das aplicações de regras anteriormente estabelecidas.

As fontes de financiamento das empresas (capital de terceiros e capital próprio) exercem influência sobre a qualidade da informação contábil. Nos países em que as empresas têm à disposição uma ampla oferta de financiamento via mercado de capitais, a tendência é que as informações contábeis apresentem maior qualidade informacional, uma vez que esses usuários externos, que financiam as empresas, têm nelas o principal vínculo informativo acerca da situação financeira da empresa. Por sua vez, nos países onde o mercado de capitais é restrito, as empresas recorrem aos bancos para obter financiamento. Naturalmente, nesse caso, as empresas terão baixo incentivo para divulgar informações contábeis de alta qualidade, visto que o principal usuário (bancos) já estão supridos em termos informacionais, independentemente da divulgação das demonstrações contábeis, pois têm acesso aos dados gerenciais da empresa.

O amadurecimento da profissão contábil também é apontado como um fator determinante para a maior ou menor qualidade da informação contábil em um país. Quando a classe contábil tem forte influência na elaboração das normas que regem o seu dia a dia, espera-se que a informação contábil seja mais relevante. Por outro lado, quando o amadurecimento e a influência da classe contábil são baixos, a tendência é que as normas contábeis sejam estabelecidas através de legislação governamental, reduzindo assim a participação dos próprios agentes envolvidos (contadores) nas normas que direcionam a sua prática diária.

Por fim, quanto maior for a vinculação da contabilidade com o sistema tributário de um país, menor será a qualidade e a relevância da informação contábil. Nesse caso, o foco para a elaboração das informações contábeis será o fisco, e não o usuário externo. Nessa perspectiva, as informações oriundas da

contabilidade tendem a ser pouco relevantes para o usuário externo, pois estão em segundo plano na hierarquia de interesses.

Diante desses fatores determinantes da qualidade da informação contábil, convém apontar a situação do Brasil. Infelizmente, o país reúne todos os atributos que estão associados aos incentivos para a divulgação de informações contábeis de baixa qualidade informacional. Ou seja, o sistema jurídico em vigor é baseado na Lei do Código, as empresas obtêm financiamento prioritariamente através dos bancos, a classe contábil não elabora as próprias normas e existe uma forte vinculação entre a contabilidade e o sistema tributário.

Entretanto, um novo componente que contribui para o aumento da qualidade da informação contábil foi introduzido nesse cenário. Em 2008, o Brasil iniciou o seu processo de convergência para as normas contábeis internacionais, conhecidas como *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Assim, torna-se oportuno questionar: a adoção das normas IFRS tornou as informações contábeis das empresas brasileiras mais relevantes?

Pretende-se, através desse questionamento, verificar se a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras aumentou após a migração completa para as normas IFRS em 2010. Ou seja, se a introdução de um novo regimento contábil (IFRS) é capaz, por si só, sem considerar a alteração dos demais fatores determinantes da qualidade da informação contábil, de gerar informações mais relevantes.

Assim sendo, este estudo apresenta como objetivo geral avaliar a relevância das informações contábeis divulgadas pelas empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa antes e depois da migração para o padrão IFRS, verificando se, após todo esse período de adaptação à Lei nº 11.638/07, o Brasil realmente passou a apresentar informações que fossem mais relevantes aos olhos dos usuários externos (acionistas).

Este estudo também apresenta dois objetivos específicos:

- mensurar a relevância das informações contábeis antes e depois da migração para o padrão IFRS, de acordo com a metodologia sugerida pela literatura – o modelo de relevância baseado no preço;

- mensurar a relevância das informações contábeis antes e depois da migração para o padrão IFRS das empresas que compuseram a amostra da pesquisa e que participam dos programas de *American Depositary Receipts* (ADRs).

Como resposta ao questionamento proposto e para atender aos objetivos deste estudo, formularam-se duas hipóteses. A primeira hipótese declara que a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa aumentou após a migração para as normas IFRS. Essa hipótese baseia-se na premissa de que a relevância das informações contábeis divulgadas pelas empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa aumentou após a migração para as normas IFRS, uma vez que o padrão pelo qual as empresas estão divulgando suas informações passou a ser o padrão IFRS, que é um padrão internacional e, portanto, proporciona maior qualidade informacional. Pretende-se testar essa hipótese com a aplicação de uma metodologia: o modelo de relevância baseado no preço, comparando-se o período da amostra que engloba os anos antes da adesão às normas IFRS (2006 e 2007) e o período da amostra que engloba os anos após a adesão às normas IFRS (2010 e 2011).

A segunda hipótese considera que a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa que participam dos programas de ADRs não aumentou após a migração para as normas IFRS. Essa hipótese conjectura especificamente que, devido ao fato de as empresas brasileiras que participam de programas de ADRs estarem obrigadas a seguir um padrão elevado de exigências na divulgação de suas demonstrações contábeis, o impacto das normas IFRS não tenha sido tão forte. Isso ocorre por essas empresas já divulgarem suas demonstrações no padrão *Generally Accepted Accounting Principles* (USGAAP), o padrão norte-americano de contabilidade que, por sua vez, é associado a um padrão de qualidade superior ao anteriormente utilizado no país, chamado de Princípios Contábeis Geralmente Aceitos no Brasil (BRGAAP).

Esta pesquisa justifica-se por contemplar uma temática ainda incipiente no Brasil, que relaciona de modo objetivo e mensurável a relevância da informação contábil para o usuário externo (acionistas ou investidores). De acordo com a

revisão da literatura, constatou-se que poucos estudos contemplam essa linha de pesquisa, sendo que a maioria deles se restringe a alguns autores. Portanto, espera-se que este estudo venha a corroborar as evidências empíricas já existentes.

Adicionalmente, aponta-se como contribuição a investigação dos efeitos da migração para as normas IFRS no Brasil especificamente sobre as empresas que participam dos programas de ADRs, visto que essa perspectiva de análise é ainda pouco abordada ou quase inexistente no país.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa venham a contribuir com o avanço e a disseminação dessa temática nos cursos de Ciências Contábeis, em nível de graduação e pós-graduação, fomentando o interesse em estudos que relacionem e mensurem o impacto das informações contábeis no mercado de capitais.

O presente estudo estrutura-se da seguinte forma: inicialmente é apresentada a introdução. A seguir, é descrito o referencial teórico, no qual foram abordados temas e conceitos pertinentes para dar o suporte à pesquisa. O capítulo seguinte é destinado à explanação dos aspectos metodológicos. As análises dos resultados seguida das considerações finais encerram a pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os principais conceitos que norteiam o problema da pesquisa. Inicialmente, é apresentada a cronologia do processo de convergência para as normas IFRS no Brasil e no mundo. Em seguida, é discutida a relação entre a participação nos programas de *American Depositary Receipts* (ADR) e a divulgação de informações contábeis com maior conteúdo informacional. Por fim, trata-se da temática relevância da informação contábil.

PROCESSO DE CONVERGÊNCIA PARA AS NORMAS IFRS

O crescimento e a globalização da economia mundial, principalmente através da influência financeira das empresas multinacionais em outros países, têm trazido um avanço tecnológico e informacional livre das barreiras do tempo e da distância geográfica. Essas mudanças têm forçado a adaptação das informações

contábeis, usualmente preparadas de acordo com padrões e práticas locais, aos padrões internacionais para que, dessa maneira, atinjam igualmente as perspectivas tanto dos usuários locais quanto externos e possam ser interpretadas de forma unilateralmente correta, sendo utilizadas como bases de medidas ou comparação.

Para auxiliar nesse processo de padronização internacional, onde todos os países pudessem adotar e seguir os mesmos padrões para a elaboração e a publicação de suas demonstrações contábeis, surgiu o *International Accounting Standards Board* (IASB).

O IASB, conforme a Receita Federal do Brasil (2012), constitui uma entidade do setor privado, independente, que foi criada em 1973 com o objetivo de estudar, preparar e emitir normas de padrões internacionais de contabilidade. Com sede em Londres, Inglaterra, é constituído por mais de 140 entidades profissionais de todo o mundo, incluindo o Brasil, representado pelo Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). As normas contábeis emitidas pelo IASB são denominadas de *International Financial Reporting Standards* (IFRS).

As normas IFRS são normas internacionais de contabilidade que visam à harmonização das demonstrações financeiras entre nações, no sentido de unificar esses elementos primordiais no processo de gestão das empresas, tornando-se um grande desafio para a ciência contábil e para os seus estudiosos.

Lima (2011) ressalta que uma importante característica das normas IFRS é o reduzido uso de regras em seu conjunto de pronunciamentos e interpretações, o que faz com que se considere que eles sejam baseados em princípios. O autor afirma que é natural que, tendo como finalidade a aplicabilidade em diversos países, tais normas devem ser desprendidas de regras que poderiam causar distorções em razão do contexto no qual são utilizadas.

Nesse sentido, Maciel (2011, p. 31) destaca:

As demonstrações contábeis são preparadas e apresentadas para usuários externos com objetivos distintos e de necessidades diversas. Embora tais demonstrações contábeis possam parecer similares internacionalmente, existem diferenças que possivelmente possam ter sido causadas por uma variedade de diferenças sociais, econômicas e legais levando em consideração as necessidades

dos usuários das demonstrações contábeis quando estabeleceram os requisitos em cada país de adoção.

A definição referida por Maciel (2011) consta na Estrutura Conceitual para a Elaboração e Preparação das Demonstrações Contábeis (CPC 00), que é considerada pela diretoria do IASB como um padrão a ser seguido para a preparação das demonstrações contábeis das empresas durante o primeiro ano de aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade. Ernst & Young e FIPECAFI (2010, p. 2) ratificam essa definição, afirmando que o objetivo da estrutura conceitual é “estabelecer o arcabouço conceitual que deverá sustentar a preparação e apresentação das demonstrações contábeis”.

Essa estrutura conceitual básica foi disseminada através do pronunciamento técnico CPC 00, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, e aprovada pela Deliberação nº 539/08 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Considerada de extrema importância para auxiliar as empresas brasileiras na aplicação das Normas Internacionais de Contabilidade, auxilia para que as demonstrações contábeis apresentadas proporcionem informações úteis aos seus diversos usuários. Nesse sentido, o CPC 00 fornece diretrizes para a correta elaboração e apresentação das demonstrações contábeis brasileiras, de acordo com as normas internacionais de contabilidade.

Convergência para as normas IFRS no mundo

O IASB é a organização responsável pela emissão das normas internacionais de contabilidade (IFRS), anteriormente denominadas IAS (*International Accounting Standard*). Os Estados Unidos utilizam seu próprio padrão contábil, o *Generally Accepted Accounting Principle* (USGAAP), porém a *Securities and Exchange Commission* (SEC) prevê a adoção mandatória considerando a data de transição para as IFRS em 2014, podendo a aplicação ser adotada por algumas empresas americanas (MACIEL, 2011).

Com a criação do IASB, as normas internacionais de contabilidade passaram por revisão e foram emitidas novas normas a fim de se elaborar um conjunto de normas contábeis globais para as empresas de capital aberto da Europa, as normas IFRS. De acordo com a legislação da União Europeia, todas as empresas

listadas em mercados regulamentados na citada região foram obrigadas a adotar as normas IFRS, em suas demonstrações contábeis a partir de 1º de janeiro de 2005 (MACIEL, 2011).

Segundo Ernst & Young e FIPECAFI (2010, p.11), “o IASB tem o compromisso de desenvolver, no interesse público, um conjunto único de normas contábeis globais de alta qualidade, que exige informações transparentes e comparativas nas demonstrações financeiras de uso comum”.

Portanto, os elementos das demonstrações financeiras (balanço patrimonial, demonstração de resultado, demonstração do fluxo de caixa, informações por segmento de negócio, notas e divulgações) podem alcançar características qualitativas das demonstrações em IFRS, tais como compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade.

A transparência e a comparabilidade das demonstrações contábeis, através da utilização dos padrões internacionais de contabilidade, contribuem ainda para uma redução de custos para as empresas, que antes necessitavam divulgar suas demonstrações em outros países utilizando os padrões locais. Com a convergência de um número cada vez maior de países aos padrões internacionais, adota-se um padrão na divulgação das demonstrações contábeis das empresas.

Maciel (2011, p. 17) destaca que cada vez mais cresce o número de países em processo de convergência às normas internacionais de contabilidade, sendo que atualmente “as Normas de Contabilidade Internacional são aplicadas em cinco continentes e representadas por mais de 100 países que totalizam aproximadamente 90% do PIB mundial”.

De acordo com o IASPlus (2012), atualmente 123 países permitem ou exigem as normas internacionais de contabilidade nas demonstrações contábeis emitidas pelas empresas de seus países, aumentando assim cada vez mais o número de países com adesão às normas IFRS.

Convergência para as normas IFRS no Brasil

O Brasil iniciou em 2007 o processo rumo à convergência para os padrões contábeis internacionais, visando à eliminação das diferenças nas práticas

contábeis e formas de apresentação das demonstrações contábeis entre os países do globo (IUDÍCIBUS, 2010).

Para melhor entendimento das mudanças significativas na contabilidade brasileira, segue a Figura 1, que apresenta o processo de convergência para as normas internacionais de contabilidade no Brasil:

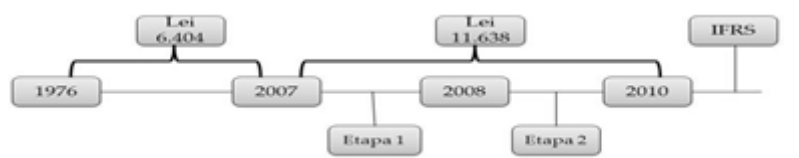


FIGURA 1 - LINHA DO TEMPO
FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES

No período entre 1976 e 2007 a contabilidade brasileira era influenciada legislação fiscal, tornando-a meramente uma obrigação imposta pelo governo aos empresários. Com este papel subavaliado, as práticas contábeis e as demonstrações emitidas pela contabilidade encontravam-se distorcidas e pouco representativas da real situação patrimonial das entidades.

No ano de 2007, a Lei nº 11.638/07 foi o marco inicial do processo de transição aos padrões internacionais de contabilidade no Brasil. Ela altera e revoga dispositivos da Lei nº 6404/76, fazendo com que contabilidade brasileira passe a adotar padrões internacionais de contabilidade. Foi nesse momento que o Brasil iniciou o seu processo de migração do BR-GAAP (padrão brasileiro de contabilidade) para as normas IFRS.

O processo de convergência no Brasil para as normas IFRS foi longo e ocorreu em duas etapas. Foi o único país até hoje em que o processo de convergência se deu em duas etapas. A primeira etapa ocorreu entre 2007 e 2008, quando o CPC emitiu 15 pronunciamentos que deveriam ser implantados durante o ano de 2008 para serem divulgados nas demonstrações contábeis referente ao ano de 2008. A segunda etapa abrangeu os anos de 2009 a 2010. Em 2009, o CPC emitiu mais 29 pronunciamentos que deveriam ser adequados e implantados até o final de 2010 nas demonstrações contábeis que seriam apresentadas no início de 2011.

Portanto, a partir do encerramento do exercício referente ao ano de 2010, todas as empresas eram obrigadas a implementar os CPCs em suas demonstrações contábeis, inclusive as Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Com isso, o Brasil encerrava o processo de convergência às normas IFRS, estando todas as demonstrações contábeis adaptadas aos padrões internacionais de contabilidade.

Após esse período de convergência, pode-se constatar que a Lei nº 11.638/07 e as normas emitidas pelo CPC tornaram-se parte de um relevante processo de convergência entre as práticas contábeis adotadas no Brasil e aquelas exigidas pelo IASB.

AMERICAN DEPOSITARY RECEIPTS (ADR)

Para atender ao objetivo específico desta pesquisa e testar a hipótese segundo a qual a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa que participam dos programas de ADRs não aumentou após a migração para as normas IFRS, torna-se necessário analisar os conceitos e a relação entre a participação nos programas de ADRs, bem como a divulgação de informações contábeis com maior qualidade informacional (maior relevância).

Os *American Depositary Receipts* (ADRs) são uma modalidade de captação de valores no mercado financeiro dos Estados Unidos. Os investidores norte-americanos dispõem da vantagem: em vez de comprar ações no mercado externo, podem obtê-las em suas próprias bolsas de valores, sob a forma de recibo de depósito de ações. O Brasil é um país com grande número de empresas lançando *Depositary Receipts* (DRs) no mercado norte-americano, as quais estão interessadas em fontes alternativas de acesso ao capital. De acordo com a ADR (2012), atualmente, 108 empresas brasileiras participam de 120 programas de ADRs.

Programas ADR

Existem três níveis de programas de ADRs, que são diferenciados devido aos níveis de exigência e transparência adequadas às normas da SEC, que estabelece

os princípios contábeis nos Estados Unidos. Fortuna (2008, p. 616) classifica os níveis do seguinte modo:

ADR Nível I – *Pink Sheet* permite o pedido de isenção de adequação às regras da SEC, embora não permita a captação de recursos pela empresa emissora. As ações que vão lastrear os ADR já devem existir no mercado secundário. Esses ADR são negociados no mercado de balcão americano (OTC – *Over the Counter*) e colocados junto aos investidores institucionais qualificados (fundos de pensão, seguradoras, administradoras de carteiras com patrimônio mínimo de US\$ 100 milhões).

A principal vantagem apresentada pelo ADR nível I é o fato de ser mais barato do que os outros, pois não exige taxa de *underwriting* (intermediação financeira) nem alterações no balanço para atender às exigências. Além disso, garante liquidez à ação – ou seja, ao volume de negociações às ações da empresa – e ainda amplia a base de acionistas. É nomeado um banco custodiante no Brasil para guarda das ações. Fortuna (2008, p. 616) também explica os demais níveis de ADR:

ADR Nível II – *Listed*, apesar de não permitir a captação de dinheiro, habilita a empresa a se listar nas bolsas (NYSE, AMEX), acarretando, portanto, as exigências das normas da SEC e da USGAAP.

ADR Nível III – *Fully Registered* (totalmente registrado) é idêntico ao anterior, mas permite o levantamento de recursos, pois é lastreado em ações novas. Os custos para atender aos critérios da SEC e da bolsa de Nova York são elevados.

ADR emitido segundo as normas 144A é a alternativa que regula as colocações privadas nos EUA. Ele, também, não traz as exigências das adaptações contábeis da SEC, pois é destinado a investidores institucionais qualificados, mas tem a grande vantagem de permitir a captação de novos recursos.

Na Tabela 1, é possível verificar de forma resumida as características em comum dos requisitos de cada nível ADR. É importante ressaltar que os Níveis II e III são os mais representativos.

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DOS PROGRAMAS DE ADRS NOS ESTADOS UNIDOS

	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III	144A
BOLSA PRINCIPAL	MERCADO DE BALCÃO (PINKSHEET)	NYSE, AMEX OU NASDAQ	NYSE, AMEX OU NASDAQ	PORTAL
NORMAS CONTÁBEIS	PAÍS DE ORIGEM	USGAAP	USGAAP	PAÍS DE ORIGEM
REGISTRO NA SEC	ISENTO	REGISTRO COMPLETO	REGISTRO COMPLETO	ISENTO
EMIÇÃO DA AÇÃO	APENAS AÇÕES EXISTENTES (OFERTA PÚBLICA)	APENAS AÇÕES EXISTENTES (OFERTA PÚBLICA)	NOVAS EMISSÕES DE AÇÕES (OFERTA PÚBLICA)	NOVO CAPITAL DE AÇÕES LEVANTADO (OFERTA PÚBLICA)
TEMPO PARA O TÉRMINO	10 SEMANAS	10 SEMANAS	14 SEMANAS	16 DIAS
CUSTOS	≤ US\$ 25.000	US\$ 200.000 - US\$ 700.000	US\$ 500.000 - US\$ 2.000.000	US\$ 250.000 - US\$ 500.000

FONTE: EITMANN, STONEHILL E MOFFETT (2002, P. 256).

Devido ao objetivo de relacionar a maior (ou menor) relevância das informações contábeis divulgadas pelas empresas que participam dos programas de ADRs, optou-se por considerar na presente pesquisa apenas as empresas que participam dos programas de Nível II e Nível III. Essa decisão deve-se ao fato que tais empresas estão impelidas a apresentar suas demonstrações contábeis de acordo com as normas norte-americanas de contabilidade (USGAAP).

Essas normas constituem-se em si um padrão superior de qualidade informacional e, conseqüentemente, as empresas estão condicionadas a apresentar informações contábeis mais relevantes. Espera-se que, para tais empresas, a migração do Brasil para um padrão contábil de qualidade também superior (IFRS) não impacte as suas demonstrações contábeis, visto que, por participarem dos programas de ADRs, já estão automaticamente seguindo normas mais rígidas de apresentação e divulgação.

A RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A relevância pode ser explicada como a capacidade que a informação tem de fazer a diferença na tomada de uma decisão. Significa dizer que a informação à qual o usuário tem acesso influencia de alguma maneira a decisão que ele irá

tomar. Isso é confirmado pela definição da *Financial Accounting Standards Board* (FASB), segundo a qual a relevância para a tomada de decisões é alcançada quando a informação facilita a tomada de decisões pelos usuários (HENDRIKSEN; BREDA, 1999).

Conforme Francis e Schipper (apud Lima, 2011, p. 25), a relevância “é mensurada como sendo a habilidade das informações contábeis de alterar o conjunto de informações disponibilizadas no mercado, fazendo com que os investidores revisem suas expectativas e, por conseguinte, o preço”.

Lima (2011) explica que essa abordagem caracteriza-se por estudos de curto intervalo de tempo, ou seja, analisa-se a reação do mercado de capitais em relação à informação contábil disponibilizada (por exemplo, anúncio dos resultados). Assim, a informação é considerada relevante quando a sua divulgação altera as expectativas dos investidores acerca dos fluxos de caixa futuro da empresa e, por isso, causa uma mudança nos preços.

Neste estudo será abordado o modelo de mensuração da relevância baseado no preço (*price model*). Esse modelo analisa a questão da relevância da informação contábil em relação ao preço a partir das demonstrações contábeis divulgadas. Lo e Lys (apud Lima, 2011, p. 27), detalham este método:

Os estudos de avaliação da relevância ocupam-se do processo, e não da quantificação dessa relação entre variáveis contábeis e o preço. Assim, a relação entre informação contábil e a evolução dos preços ao longo do tempo é o tema central desta abordagem, sendo comumente utilizada uma medida agregativa (lucro contábil) e investigado como essa medida relaciona-se com a mudança dos preços.

Assim, corroborando a abordagem de Francis e Schipper (apud Lima, 2011), pode-se inferir que a relevância da informação contábil é definida como a habilidade das informações contábeis de capturar e resumir informações que afetam o valor da empresa. Com base em tal definição, será realizado nesta pesquisa o estudo da relevância das informações contábeis, examinando-se a associação estatística entre as variáveis contábeis e o valor de mercado da empresa através de regressões lineares múltiplas.

METODOLOGIA

Em relação à classificação da pesquisa, ela pode ser classificada como sendo descritiva, bibliográfica, e com uma abordagem quantitativa (PRODANOV; FREITAS, 2009).

A amostra da pesquisa contempla as empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa entre os anos de 2006 e 2011. Convém destacar que a amostra é considerada não probabilística. Inicialmente, a amostra tinha 1.147 ações. A partir desse ponto, foram excluídas as ações das empresas com ativos cancelados no período (528 ações) e as ações menos líquidas das empresas (252 ações). Com o estabelecimento desses critérios, a amostra final é composta por 367 ações, representando 367 empresas a serem analisadas.

MODELANDO A RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Segundo Francis e Schipper (apud Lima, 2011), a relevância da informação contábil pode ser definida como a habilidade das informações contábeis de capturar e sumarizar informações que afetam o valor da empresa. Com base nessa definição, será realizado neste artigo o estudo da relevância das informações contábeis, examinando-se a associação estatística entre as variáveis contábeis (lucro e patrimônio líquido) e o valor de mercado da empresa (preço) através de regressões lineares múltiplas.

A medida de relevância utilizada será o coeficiente de determinação (R^2 ajustado, doravante simplesmente R^2) dos modelos econométricos. A especificação a ser contemplada neste estudo é baseada em Ohlson (apud Lima, 2011, p. 124), onde:

$$P_{it} = \beta_0 + \beta_1 PL_{it} + \beta_2 Lucro_{it} + \varepsilon_{it}$$

Sendo que: P_{it} é o preço da ação i no trimestre t , mensurada após o final do trimestre t ; PL_{it} é o valor do patrimônio líquido por ação da empresa i no trimestre t ; $Lucro_{it}$ é o valor do resultado contábil por ação da empresa i no trimestre t ; ε_{it} é o termo de erro da empresa i no trimestre t .

Todos os dados foram extraídos do banco de dados da Economática[®].

Optou-se pela frequência trimestral da coleta dos dados para se obter um maior número de observações e, conseqüentemente, tornar as inferências estatísticas mais robustas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados contemplará a estatística descritiva das variáveis do modelo de regressão linear, a matriz de correlação entre as variáveis e a apresentação dos resultados obtidos.

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

O ponto de partida das análises dos resultados obtidos na pesquisa é apresentar as estatísticas descritivas das variáveis consideradas no modelo de relevância (preço, lucro e patrimônio líquido).

Observando-se na Tabela 2 a variável preço no período pré e pós-IFRS, tanto das empresas da amostra total (Painel A) quanto das empresas da amostra ADR (Painel B), verifica-se que o preço de suas ações aumentou com o passar do tempo. Esse resultado é esperado, pois o valor das empresas tende a aumentar ao longo do tempo. Ao comparar-se a Amostra Total do Painel A com a Amostra ADR do Painel B, verifica-se que o preço das empresas do Painel A é bem menor (R\$14,17) do que as empresas do Painel B (R\$24,68). Isso se explica pelo fato de o Painel B abranger as empresas que participam dos programas de ADRs, ou seja, empresas maiores que necessitam captar montantes maiores de recursos no exterior.

Por outro lado, tomando-se as variáveis lucro e patrimônio líquido (PL), pode-se verificar a tendência de aumento em seus valores entre os períodos pré e pós-IFRS. Comparando o lucro por ação da Amostra Total do Painel A em relação à Amostra ADR do Painel B, verifica-se que o lucro é praticamente o dobro nas empresas ADR, sendo respectivamente R\$0,21 e R\$0,42. Em relação ao patrimônio líquido, pode-se verificar que ele segue uma tendência de comportamento semelhante ao da variável lucro. Comparando-se a amostra total do Painel A com a amostra total do Painel B, verifica-se uma tendência de maior

patrimônio líquido nas empresas ADR, nas quais o PL médio é de R\$16,32, ao passo que nas empresas do Painel A o PL médio é de R\$13,18.

TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Painel A: Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo de Relevância - Amostra Total						
Período	Variável	Média	Desvio-Padrão	Máximo	Mínimo	Observ.
Total	Preço	14,1705	14,4143	91,4875	0,0005	3.178
	Lucro	0,2140	1,3194	13,1317	-10,1812	3.942
	Patrimônio Líquido	13,1847	43,2448	575,9376	-70,2392	4.136
Período	Variável	Média	Desvio-Padrão	Máximo	Mínimo	Observ.
Pré-IFRS	Preço	12,9368	13,3616	91,4875	0,0005	1.688
	Lucro	0,1670	1,3086	13,0725	-10,1812	2.220
	Patrimônio Líquido	11,8435	41,8628	547,0121	-66,2552	2.385
Período	Variável	Média	Desvio-Padrão	Máximo	Mínimo	Observ.
Pós-IFRS	Preço	15,5682	15,4064	89,8000	0,0006	1.490
	Lucro	0,2747	1,3310	13,1317	-10,1067	1.722
	Patrimônio Líquido	15,0115	45,0070	575,9376	-70,2392	1.751
Painel B: Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo de Relevância - Amostra ADR						
Período	Variável	Média	Desvio-Padrão	Máximo	Mínimo	Observ.
Total	Preço	24,6844	14,6531	87,0000	0,0049	334
	Lucro	0,4230	0,8064	3,2249	-7,3408	362
	Patrimônio Líquido	16,3268	15,7090	70,7953	0,0074	364
Período	Variável	Média	Desvio-Padrão	Máximo	Mínimo	Observ.
Pré-IFRS	Preço	22,7874	13,3001	70,1142	0,0049	200
	Lucro	0,3653	0,7494	3,2249	-7,3408	222
	Patrimônio Líquido	14,1081	15,0603	70,7953	0,0074	224
Período	Variável	Média	Desvio-Padrão	Máximo	Mínimo	Observ.
Pós-IFRS	Preço	27,5158	16,1067	87,0000	0,0079	134
	Lucro	0,5146	0,8844	3,1175	-3,9689	140
	Patrimônio Líquido	19,8767	16,1228	63,9223	0,0096	140

A Tabela 2 demonstra a estatística descritiva das empresas brasileiras de capital aberto que participaram da amostra da pesquisa durante os anos de 2006 a 2011. PREÇO é a cotação de fechamento da ação “i” 45 dias (quando se tratar do 1º, 2º e 3º trimestres) após o final do trimestre “t” e 3 meses após o trimestre “t” (quando se tratar do 4º trimestre); LUCRO é o valor do lucro por ação da empresa “i” no trimestre “t”; PL é o patrimônio líquido por ação da empresa “i” no trimestre “t”. Considera-se como período pré-IFRS os trimestres dos anos de 2006 e 2007 e como período pós-IFRS o 4º trimestre de 2010 e os trimestres de 2011. Para tratamento dos outliers, as observações extremas (1% maiores e 1% menores) foram excluídas de todas as variáveis.

MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MODELO DE RELEVÂNCIA

Uma vez detalhada as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no modelo de mensuração da relevância das demonstrações contábeis, o próximo passo é apresentar a matriz de correlação entre as variáveis. A Tabela 3 apresenta essa matriz, na qual se percebe a existência de correlação entre as variáveis analisadas. Ao observar a tabela, pode-se constatar que as variáveis estão todas positivamente correlacionadas, indicando um nível de significância estatística de mais de 10%. Este é um fator importante para inferências posteriores.

TABELA 3 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Matriz de Correlação das Variáveis			
Variável	Preço	Lucro	Patrimônio Líquido
Preço	1		
Lucro	0,3627*	1	
Patrimônio Líquido	0,3997*	0,3389*	1

*Indica o nível de significância estatística de 10%.

RESULTADOS DO MODELO DE RELEVÂNCIA PARA A AMOSTRA TOTAL

Atendido o critério de correlação entre as variáveis consideradas, tem-se a apresentação dos resultados das regressões lineares. A variável dependente (variável que será explicada) é o preço, enquanto as variáveis independentes (variáveis que explicam a variável dependente) são o lucro e o patrimônio líquido. Desse modo, buscou-se testar se o lucro e o patrimônio líquido podem explicar os preços das empresas da amostra.

Para atender ao objetivo geral da pesquisa e testar a primeira hipótese da pesquisa, que declarava que a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa aumentou após a migração para as normas IFRS, procedeu-se à modelagem econométrica do modelo de relevância dos preços. O indicador considerado para mensurar o nível de relevância das informações contábeis é o coeficiente de determinação das regressões lineares, conhecido como R^2 ajustado. Assim, se esse indicador aumentar no período pós-IFRS em relação ao período pré-IFRS, pode-se concluir

que a relevância das informações contábeis aumentou, ou seja, o lucro e o patrimônio líquido explicam mais os preços.

TABELA 4 - RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL - AMOSTRA TOTAL

Variável	Período		
	TOTAL	Pré-IFRS	Pós-IFRS
	2006 a 2011	2006 a 2007	2010 a 2011
Constante	10,8845*** (21,74)	10,5236*** (23,52)	11,2900*** (10,57)
Lucro	3,1796*** (6,50)	2,6235*** (4,46)	3,7732*** (4,55)
Patrimônio Líquido	0,2840*** (5,20)	0,2287*** (4,51)	0,3244*** (3,10)
R ² Ajustado	0,2419	0,1719	0,3066
Observações	3.030	1.580	1.450

*Regressão OLS que apresenta como variável dependente o Preço: é a cotação de fechamento da ação “i” 45 dias (quando se tratar do 1°, 2° e 3° trimestres) após o final do trimestre “t” e 3 meses após o trimestre “t” (quando se tratar do 4° trimestre). As variáveis independentes são: LUCRO é o valor do lucro por ação da empresa “i” no trimestre “t”; PL é o patrimônio líquido por ação da empresa “i” no trimestre “t”. Para tratamento dos outliers, as observações extremas (1% maiores e 1% menores) foram excluídas de todas as variáveis. Os resultados são obtidos através de regressões OLS. Os valores entre parêntese indicam o erro robusto. O fator de inflação da variância (VIF) apresentou em todas as regressões valores abaixo de 5. *, **, *** indicam significância estatística ao nível de 10%, 5% e 1%, respectivamente.*

Os resultados desta análise estão explicitados na Tabela 4. Comparando-se o R² ajustado do período pré-IFRS (0,17) com o R² ajustado do período pós-IFRS (0,30), pode-se afirmar que a relevância da informação contábil aumentou após a migração para as normas internacionais de contabilidade no Brasil. Tal achado justifica-se pelo fato de a contabilidade brasileira estar seguindo o padrão IFRS, que por sua vez é conhecido como um padrão que apresenta maior qualidade e transparência nas informações contábeis para os usuários externos. Essa migração oportunizou significativas mudanças ocorridas na maneira de se fazer contabilidade no Brasil e, conforme observado na Lei nº 11.638/07 e nos CPCs, várias mudanças foram inseridas na contabilidade brasileira, as quais afetaram as variáveis consideradas finais das demonstrações contábeis (lucro e patrimônio líquido), que são justamente as variáveis utilizadas neste estudo.

Dentre as principais modificações advindas do padrão IFRS, destaca-se a prevalência da essência econômica sobre a forma jurídica. O exemplo marcante

dessa mudança de concepção é a forma de contabilização do *leasing* (CPC 06), que anteriormente era contabilizado como uma despesa da empresa. Analisando-se esse evento econômico sob a ótica do padrão do IFRS, os bens adquiridos por *leasing* passam a fazer parte do ativo imobilizado da empresa, pois atende a todos os requisitos conceituais de ativos. Tal mudança provocou profundas modificações nos resultados das empresas (lucros) e na situação patrimonial líquida (patrimônio líquido).

Além disso, com a migração para as normas IFRS, a contabilidade passa a ter maior subjetividade. A busca por maior subjetividade almeja alcançar a maior relevância e a melhor representação da visão verdadeira e justa da contabilidade (*true and fair view*). Novamente, exemplificando-se tal situação, tem-se a depreciação dos bens, tratado no CPC 27. Em um momento anterior às normas IFRS, a depreciação era considerada apenas como reflexo dos aspectos fiscais vigentes, sem atender ao seu objetivo contábil. Entretanto, atualmente, as empresas passam a ter autonomia para realizar a análise da vida útil dos seus bens e, conseqüentemente, a seguir regras diferenciadas para depreciá-los, o que também afeta o resultado da empresa e o patrimônio líquido.

A contabilidade brasileira fica ainda desvinculada dos aspectos tributários, não se preocupando apenas em atender às exigências do fisco. No período pré-IFRS, a empresa preparava sua contabilidade para atender ao fisco, apurando seus lucros para pagar impostos. No período pós-IFRS, a contabilidade é preparada para atender às normas contábeis e aos interesses dos usuários das informações contábeis. Com isso, a contabilidade passa a basear-se em princípios, permitindo assim a captura e a divulgação da essência econômica dos fatos, dando a eles uma visão macro.

RESULTADOS DO MODELO DE RELEVÂNCIA PARA A AMOSTRA ADR

Atendendo ao segundo objetivo específico da pesquisa e testando a segunda hipótese, segundo a qual a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa que participam dos programas de ADRs não aumentou após a migração para as normas IFRS, foram apurados os resultados dos modelos econométricos de maneira idêntica à

modelagem da amostra total. Porém, nesse caso, apenas restrita às empresas que participam dos programas de ADRs.

Levando-se em consideração a segunda hipótese, espera-se que, devido ao fato de as empresas brasileiras que participam de programas de ADRs estarem obrigadas a seguir um padrão elevado de exigências na divulgação de suas demonstrações contábeis, o impacto das normas IFRS não tenha sido tão forte nas suas demonstrações contábeis. Isso ocorre porque essas empresas já divulgam suas demonstrações no padrão *Generally Accepted Accounting Principles* (USGAAP), que é o padrão norte-americano de contabilidade, que por sua vez é associado a um padrão de qualidade superior ao antes utilizado no Brasil, os chamados Princípios Contábeis Geralmente Aceitos no Brasil (BRGAAP).

TABELA 5 - RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL - AMOSTRA ADR

Variável	Período		
	TOTAL	Pré-IFRS	Pós-IFRS
	2006 a 2011	2006 a 2007	2010 a 2011
Constante	18,8148*** (14,11)	20,5906*** (12,89)	17,0373*** (9,08)
Lucro	3,6479 (1,51)	0,6231 (0,24)	7,0357*** (2,82)
Patrimônio Líquido	0,2804*** (4,51)	0,1442*** (2,52)	0,3890*** (4,10)
R ² Ajustado	0,1391	0,027	0,339
Observações	333	199	134

Regressão OLS que apresenta como variável dependente o Preço: é a cotação de fechamento da ação “i” 45 dias (quando se tratar do 1°, 2° e 3° trimestres) após o final do trimestre “t” e 3 meses após o trimestre “t” (quando se tratar do 4° trimestre). As variáveis independentes são: LUCRO é o valor do lucro por ação da empresa “i” no trimestre “t”; PL é o patrimônio líquido por ação da empresa “i” no trimestre “t”. Para tratamento dos outliers, as observações extremas (1% maiores e 1% menores) foram excluídas de todas as variáveis. Os resultados são obtidos através de regressões OLS. Os valores entre parêntese indicam o erro robusto. O fator de inflação da variância (VIF) apresentou em todas as regressões valores abaixo de 5. *, **, *** indicam significância estatística ao nível de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

De acordo com a Tabela 5, comparando-se o R² ajustado do período pré-IFRS (0,02) com o R² ajustado do período pós-ifrs (0,33), pode-se afirmar que a relevância da informação contábil também aumentou após a migração para as normas internacionais de contabilidade no Brasil no caso das empresas que participam de programas de ADRs.

Significa dizer que, antes da implantação das normas IFRS, o lucro e o patrimônio líquido explicavam apenas 2% do preço de uma ação; após a migração para as normas IFRS, tais variáveis passaram a explicar 33% do preço da ação. Com esses resultados, não é possível confirmar a segunda hipótese deste estudo, na qual se previa que a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa que participam dos programas de ADRs não aumentaria após a migração para as normas IFRS.

Com base na literatura contábil, conjectura-se que, devido ao fato de as empresas brasileiras participarem de programas de ADRs e estarem obrigadas a seguir um padrão elevado de exigências na divulgação de suas demonstrações contábeis, o impacto das normas IFRS não seria tão forte nas suas demonstrações contábeis. Nesse caso, verificou-se justamente o contrário: as informações contábeis eram pouco relevantes antes de as empresas adotarem o padrão IFRS, e após esse período de implantação e convergência total para as normas IFRS as informações passaram a ser muito mais relevantes.

Uma justificativa que talvez possa explicar o resultado encontrado é que os investidores brasileiros, embora tendo acesso à divulgação das demonstrações contábeis dessas empresas no padrão USGAAP, foram sensíveis à mudança do padrão contábil BRGAAP para o IFRS. É provável que, quando investem nas empresas de um país, grande parte dos investidores considerem primordialmente as demonstrações contábeis elaborados de acordo com o padrão contábil vigente no próprio país, e não somente as demonstrações convertidas para um outro padrão contábil (nesse caso, o USGAAP).

Outra justificativa para esse resultado talvez seja que a base para tributação e distribuição dos lucros é feita com referência nas demonstrações contábeis vigentes em um país. Para tal finalidade, não interessam aos usuários os resultados (lucros) e a situação patrimonial (patrimônio líquido) da conversão das demonstrações contábeis para um padrão contábil estrangeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade brasileira passou por um período de profundas mudanças e adaptações nos últimos anos. Os padrões internacionais visam a uma contabilidade

de maior qualidade e transparência das informações divulgadas, atendendo assim às necessidades dos usuários externos.

Frente a tais circunstâncias, este estudo verificou se realmente ocorreram mudanças significativas nas informações contábeis oriundas dessa nova contabilidade a ponto de impactar o modo de agir dos investidores. Nesse sentido, a presente pesquisa apresentou como objetivo geral avaliar a relevância das informações contábeis divulgadas pelas empresas brasileiras abertas com ações negociadas na BM&FBovespa antes e depois da migração para o padrão IFRS. A partir dessa premissa, pretendeu investigar se, após o período de adaptação à Lei 11.638/07, o Brasil realmente passou a apresentar informações mais relevantes aos olhos dos usuários externos (acionistas).

Os principais resultados encontrados após testar o modelo de preço mostraram que a relevância das informações contábeis das empresas brasileiras realmente aumentou após a migração para as normas IFRS, corroborando a primeira hipótese deste estudo, que se baseava no princípio de que, com a migração para um padrão contábil de maior qualidade, as informações conseqüentemente se tornariam mais relevantes. Analisando-se a amostra total deste estudo, pode-se observar um aumento de 80% na relevância das informações contábeis: a relevância apresentada passou de 17% (período pré-IFRS) para 30% (período pós-IFRS).

Porém, os resultados das empresas da subamostra ADR foram surpreendentes: apresentaram um aumento de 1.155% do período pré-IFRS para o período pós-IFRS. Tal achado não corrobora a segunda hipótese, que previa que a relevância da amostra não aumentaria devido ao fato de essas empresas já estarem atendendo a um padrão com qualidade superior (USGAAP) se comparado ao padrão brasileiro (BRGAAP). Cabe ressaltar que esse percentual foi alto, tendo em vista que, no período pré-IFRS, a amostra ADR apresentou relevância muito baixa, sendo de apenas 2%, ao passo que no período pós-IFRS passou para 33%.

Pode-se concluir, então, que o investidor considerou as informações contábeis mais relevantes no período pós-IFRS, tanto nas empresas que compuseram a amostra total, quanto na subamostra ADR. Portanto, fica a lição de que as normas IFRS realmente produzem informações contábeis mais relevantes sob a

perspectiva informacional para os usuários externos e de que os investidores das empresas que participam dos programas de ADRs, as quais já estavam sujeitas a um padrão de maior qualidade (USGAAP), também reconhecem que o padrão IFRS é superior ao padrão contábil até então vigente no Brasil (BRGAAP).

Salienta-se que todos os objetivos propostos foram plenamente atingidos. As principais limitações da pesquisa referem-se aos aspectos metodológicos, ou seja, aos critérios de escolhas adotados. Considerou-se apenas um dos modelos de mensuração da relevância das informações contábeis (modelo baseado no preço), descartando-se o modelo de relevância baseado no retorno. Outra limitação foi o período da pesquisa, pois talvez o intervalo de dois anos antes (período pré-IFRS) e dois anos após (período pós-IFRS) seja insuficiente para se avaliar e comparar os impactos desejados. Contudo, tendo em vista que a migração para as normas IFRS foi concluída em 2010, esse limitador temporal não pôde ser removido.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se avaliar a relevância da informação contábil no período anterior e posterior à migração para as normas IFRS, considerando-se um período maior de tempo (tanto antes quanto depois). Também se sugere a utilização do modelo de relevância baseado nos retornos para que se possam confrontar os resultados com o modelo de relevância baseado nos preços.

REFERÊNCIAS

AMERICAN DEPOSITARY RECEIPTS (ADR). Disponível em: <<https://www.adr.com/drsearch/customdrsearch>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento conceitual básico** (CPC00). Disponível em: <www.cpc.org.br/pdf/CPC00_R1.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2012.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Operações de arrendamento mercantil** (CPC06). Disponível em: <www.cpc.org.br/pdf/CPC06_R1.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2012.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Ativo imobilizado** (CPC27). Disponível em: <[www.cpc.org.br/pdf/CPC 27.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_27.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução CVM nº 457**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/Atos/inst/inst457.doc>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

EITMANN, David E.; STONEHILL, Arthur I.; MOFFETT, Michael H. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

ERNST & YOUNG; FIPECAFI. **Manual de normas internacionais de contabilidade: IFRS versus normas brasileiras**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 17. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BRENDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

IASPlus. **International Accounting Standards**. Disponível em: <<http://www.iasplus.com/country/useias.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LIMA, João Batista Nast de. **A relevância da informação contábil e o processo de convergência para as normas IFRS no Brasil**. São Paulo, 2011. 236p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, SP.

MACIEL, Ricardo Ribeiro. **IFRS e CPC: como implementar as normas internacionais de contabilidade**. 2. ed. Curitiba, PR: Juruá, 2011.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB). Instituição. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/contabilidade/iasb.htm>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

Resolução CFC nº 1.055/05 – **Criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC)**. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 08 jul. 2011.

STORYTELLING: CONTANDO NOVAS HISTÓRIAS NO MARKETING

Luciane Pereira Viana

Mestranda em Processos e Manifestações Culturais na Universidade Feevale, especialista em Marketing e Bacharel em Administração de Empresas; professora e coord. do Curso Técnico em Administração na IENH.

RESUMO

O presente artigo procura realizar uma breve análise da influência do *storytelling* na publicidade. Possui o objetivo geral de analisar a ferramenta *storytelling* e as contribuições que a cultura da convergência e as narrativas ficcionais apresentam para a área de marketing das empresas. Utilizou-se a pesquisa descritiva, sendo a abordagem qualitativa. Como procedimento de pesquisa optou-se pela bibliográfica, que se apoiou em conceitos de cultura da convergência (JENKINS, 2009), narrativas ficcionais (ECO, 1991; 1994; 2004), *storytelling* (JENKINS, 2009; SALEM, 2012; AVELLAR, 2012) e inovação (SCHUMPETER, 1982; RYDLEWSKI, 2005). Optou-se pela análise e interpretação dos dados através da análise de conteúdo, segundo Bardin (2004). Aponta-se como resultados que o *storytelling* pode contribuir com a inovação da publicidade nas empresas, pois é um instrumento que se constrói através do interesse do público consumidor junto à marca ou produto, facilita o envolvimento e permite o aumento do consumo.

Palavras-chave: Marketing. Cultura da convergência. *Storytelling*.

INTRODUÇÃO

Observa-se que as empresas e suas equipes de marketing precisam constantemente de novidades e investimentos para sobreviver no atual mundo competitivo.

A compreensão da publicidade como um código, através do qual são traduzidas muitas das relações sociais, pode variar de consumidor para consumidor, pois dependerá do envolvimento cultural que cada um faz com os produtos e serviços que consome. Muitas marcas investem valores altíssimos em marketing, porém não conseguem, de forma satisfatória, ampliar suas relações com os consumidores. Muitas vezes, não há compreensão e diálogo intertextual entre empresa e consumidor.

O *storytelling* é uma ferramenta de inversão de significados no diálogo intertextual do marketing, com a finalidade de reconstruir ou desconstruir a história de uma marca. O *storytelling* permite que os fãs de uma marca ou obra modifiquem o conteúdo da narrativa de origem apresentando sentidos diferentes. Um formato inovador de produzir marketing e de entendimento dos diálogos que se manifestam nos anúncios publicitários. O diálogo entre os consumidores e marcas pode ser apontado como um elemento-chave para promover um produto.

Tendo como aliado a importância do tema inovação na área de Administração de Empresas, este artigo tem como problema: Como o *storytelling* pode contribuir com a inovação da publicidade nas empresas?

Sendo assim, o objetivo geral é analisar a ferramenta *storytelling* e as contribuições que a cultura da convergência e as narrativas ficcionais apresentam para a área de marketing das empresas. Complementarmente, apresenta como objetivos específicos: a) apresentar as características marcantes da cultura da convergência e das narrativas ficcionais; b) identificar como o *storytelling* e a intertextualidade são utilizados pelas empresas que buscam a inovação.

A escolha metodológica deste estudo seguiu as recomendações de Prodanov e Freitas (2009). Para tanto, utilizou-se a pesquisa descritiva, sendo a abordagem qualitativa. Como procedimento de pesquisa optou-se pela bibliográfica, que contou com as seguintes categorias: cultura da convergência, narrativas ficcionais, *storytelling*, intertextualidade e inovação, tendo com base em materiais constituídos principalmente de livros e artigos.

Para mobilização de conceitos teóricos que formam as categorias descritas acima e, buscando responder o problema da pesquisa, atingir os objetivos geral e específicos propostos sobre o tema, optou-se pela análise e interpretação dos

dados através da análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), sendo obedecidos as seguintes fases:

a) Pré-análise com formulação dos objetivos e preparação do material com a escolha dos cases que seriam analisados;

b) Exploração do material: categorização sobre o corpus, tendo como base a homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, o material foi analisado seguindo as categorias;

c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: fase onde ocorreu a síntese e apresentação dos resultados, inferências e interpretação.

Este artigo está dividido em dois capítulos, o primeiro remete ao estudo da cultura da convergência e narrativas ficcionais e, o segundo refere-se à análise do *storytelling* e da inovação, seguidos pelas considerações finais do estudo.

CULTURA DA CONVERGÊNCIA E NARRATIVAS FICCIONAIS

Os processos que envolvem a criação e divulgação de valores e diferenciais das marcas aos consumidores passaram por uma considerável inovação nos últimos anos. Os profissionais de marketing precisam, cada vez mais, se preocupar em criar relacionamentos de longo prazo com clientes, distribuidores e fornecedores. E, de forma similar, as empresas, que buscam sucesso, devem tentar transformar a experiência do consumidor com seu produto ou marca em um momento interativo, agradável e recompensador.

Nesse sentido, a criação de conteúdo por meio de um cruzamento entre mídias alternativas e de massa, em diferentes sistemas, revela-se como uma ferramenta que permite visualizar inovações na área de marketing. Em seus trabalhos Jenkins (2009) mostra uma preocupação com a revolução provocada pela cultura da convergência e analisa as transformações culturais que a convergência de mídias é capaz de criar.

Jenkins (2009, p. 29) refere-se por convergência

ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação,

que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam.

A convergência busca desenhar um novo ponto de vista da relação entre sociedade e mídias; assim como, do acompanhamento das transformações tecnológicas, de consumo, culturais e sociais percebidas no cenário contemporâneo.

As inovações culturais são cada vez mais experimentadas “à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos” (JENKINS, 2009, p. 30). Logo, a utilização da convergência está impactando na cultura, na relação entre consumidores e conteúdos de marketing.

Tem-se um convívio de diversas experiências e interesses, cada história, imagem, som ou relacionamento é transmitido pelo maior número possível de canais, ou seja, a mídia atua cada vez mais como um sistema cultural. “Novas tecnologias midiáticas permitiram que o mesmo conteúdo fluísse por vários canais diferentes e assumisse formas distintas no ponto de recepção” relata Jenkins (2009, p.38). Em contrapartida, cada vez mais consumidores querem acessar conteúdos em múltiplas plataformas, acompanhando seu programa favorito no seu próprio ritmo.

Na modernidade líquida, as escolhas individuais estão entrelaçadas aos projetos coletivos, pois

hoje, os padrões e configurações não são mais “dados”, e menos ainda “auto-evidentes”; eles são muitos, chocando-se entre si e contradizendo-se em seus comandos conflitantes, de tal forma que todos e cada um foram desprovidos de boa parte de seus poderes de coercitivamente compelir e restringir. (BAUMAN, 2001, p. 14).

Analisando esta relação de padrões e configurações, Hinerasky e Fonseca (2010, p. 298) afirmam que a convergência resulta em “novas dinâmicas comunicacionais entre os usuários, novas associações e laços sociais, novos padrões de comportamento, diversificadas formas de se relacionar, trabalhar, estudar e até comprar”.

Contudo, as maneiras como a sociedade irá se inserir neste contexto e se relacionar com o consumo destas novas tecnologias, conseqüentemente, irão

influenciar nas novas abordagens de marketing. Essa convergência está vinculada a possibilidade de diversos meios tecnológicos se unificarem e transformarem os ambientes socioculturais. “A sociedade de massa é tão rica em determinações e possibilidades, que nela se estabelece um jogo de mediações e recorrências entre cultura de descoberta, cultura de puro consumo, cultura de divulgação e mediação” (ECO, 2004, p.86).

O autor Jenkins (2009) observa que a sociedade está iniciando (de forma experimental) esta relação com a cultura da convergência, atividade que fatalmente terá impacto nas transformações históricas e socioculturais dos próximos anos. Contudo, a cultura da convergência já vem provocando mudanças nas interações sociais, nas formas de relacionamento das pessoas com a tecnologia contemporânea e, sobretudo, na cultura de consumo de diversas narrativas ficcionais.

A relação das pessoas com o mundo é mediada por narrativas, podendo ser em alguns momentos de ficção e em outros não. Pode-se dizer que a ficção dá sentido ao mundo, pois redefine um tipo de relação com a realidade, estabelecendo um tempo, um lugar e mesmo um contexto próprio, que representa aspectos do cotidiano das cidades e pessoas, manifestado nas diversas culturas.

Para a distinção entre narrativa ficcional e não ficcional, pode-se lembrar, por exemplo, que a notícia de jornal é uma narrativa de não ficção, pois relata fatos da realidade que são divulgados. Sobre a narrativa ficcional, Eco (1994, p. 7) descreve que “numa história sempre há um leitor, e esse leitor é um ingrediente fundamental não só do processo de contar uma história, como também da própria história”.

Cabe, portanto, ao leitor preencher as narrativas com seu modelo cultural. Entre narrativa ficcional e de realidade, existe sempre uma tensão dentro dos modelos culturais: real e imaginário; verdadeiro e falso; racional e irracional; manifestando-se em diferentes linguagens comunicacionais ao longo do tempo. E, quando adaptadas para a propaganda estas formas comunicativas tendem a aproximar o consumidor ao mundo da marca.

Atualmente, a sociedade do consumo encontra-se numa época em que muitos livros, estão se tornando filmes, que estão se tornando jogos e outros produtos culturais. Real e imaginário começam a se confundir, os limites entre

empresa “dona da marca” e consumidor, antes bem determinados, começam a se misturar.

Neste sentido, vale ressaltar a importante integração do marketing e das narrativas ficcionais neste novo cenário de cultura de convergência. O marketing não somente transmite conhecimento do produto e da marca e constitui uma fonte incentivo ao consumo, mas também propicia entretenimento (preenchimento das horas de lazer), através do *storytelling*, abordado no próximo item.

STORYTELLING E A INOVAÇÃO

Em uma campanha publicitária é comum o uso de diálogos intertextuais, trazendo falas de outras peças ou de outras obras de manifestações culturais. Para identificar as relações intertextuais é necessário que o repertório do consumidor possua informações sociais, culturais e históricas suficientes para estabelecer correlações entre um texto e outro. Ou seja, “a leitura potencializa a união do repertório do leitor real e o repertório do texto (leitor implícito)” (COSTA, 2011, p. 9).

Considerando a intertextualidade, Eco (1991, p. 31) afirmou que “é certo, porém, que a chamada cadeia significativa produz textos que trazem consigo a memória da intertextualidade que os alimenta. Textos que geram, ou podem gerar, variadas leituras e interpretações; no máximo, infinitas”. A partir desta premissa, pode-se perceber que a intertextualidade é a criação de um texto a partir de outro, já existente.

O diálogo intertextual pode ocorrer em diversas áreas, segundo Faraco (2009, p. 60), “todo dizer é internamente dialogizado: é heterogêneo, é uma articulação de múltiplas vozes sociais”. Então, o conhecimento de mundo do leitor permitirá que este tenha capacidade de identificação com a obra, pois

a decisão de interpretá-la nasce habitualmente do fato de que esses iconogramas parecem evidentemente ligados um ao outro por uma lógica já tornada familiar para nós pelo tesouro da intertextualidade. A alegoria remete a roteiros, a frames intertextuais que já conhecemos (ECO, 1991, p. 145).

Portanto, o conhecimento da enciclopédia deve ser compartilhado entre o autor e o receptor do intertexto, ou seja, entre o marketing e o consumidor. Tais considerações permitem analisar que após este engajamento, ou seja, a junção destes pontos intertextuais, a propaganda torna-se completa.

A intertextualidade pode ocorrer com uma citação de um fragmento ou referência de um texto, personagem, título, fazendo alusão de um texto dentro de outro texto. A intertextualidade pode também aparecer na forma de *storytelling*, que induz o público à imersão, fazendo-o participar da história; por exemplo, promovendo a oportunidade de o consumidor ir bem além de somente assistir um comercial de trinta segundos.

Segundo Avellar (2011) o *storytelling*

[...] existe desde os tempos das cavernas e ganha força novamente. Embora não seja uma ferramenta nova, [o *storytelling*] hoje se torna mais viável tanto para grandes como para pequenas marcas. E com ela não só a possibilidade de contar histórias, mas de criá-las em conjunto com o público, que é levado a mergulhar no universo da marca da mesma forma que mergulha nos seus filmes, séries, quadrinhos e games favoritos.

Logo, neste tipo de narrativa transmidiática, os consumidores são tratados como co-criadores, ou seja, envolvidos com a história da marca, deixando de ser um “fã apaixonado”, ele interage com outros consumidores/fãs, sem limite de espaço e tempo.

Toda publicidade pode ser transformada em *storytelling*, utilizando-se de vários canais para contar a mesma história. O *storytelling* permite

[...] a experiência de interagir com a história em diversos formatos e pode ser usada como estratégia para envolver e despertar maior interesse no público. Uma história transmídia desenrola-se através de múltiplas plataformas de mídia, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo (JENKINS, 2009, p. 138).

Jenkins (2009) aponta que a prática do *storytelling* é a atual tendência na área de marketing, mas, também sugere que não é nenhuma novidade “contar

histórias”. Contudo, com base nestas constatações, pode-se remeter aos estudos de Schumpeter (1982) sobre inovação e a “destruição criadora”.

Ele mostrou que a competição achatava o lucro à medida que os concorrentes baixavam o preço dos artigos para conquistar a freguesia. Mas quando alguém traz uma novidade para o mercado ganha um prêmio extra por chegar primeiro. Essa vantagem não dura para sempre, pois tende a ser imitada num ambiente em que há competitividade, (RYDLEWSKI, 2005).

Dentro dessa proposta de “chegar primeiro”, Schumpeter (1982) analisa que a concorrência entre as empresas estava migrando da disputa simplesmente por preço, para uma disputa por mercados e consumidores. E, referindo-se em especial as inovações no século XXI, o autor aponta uma quinta onda, com grande poder de redes sociais, softwares e novas mídias, conforme ilustra a figura 1.

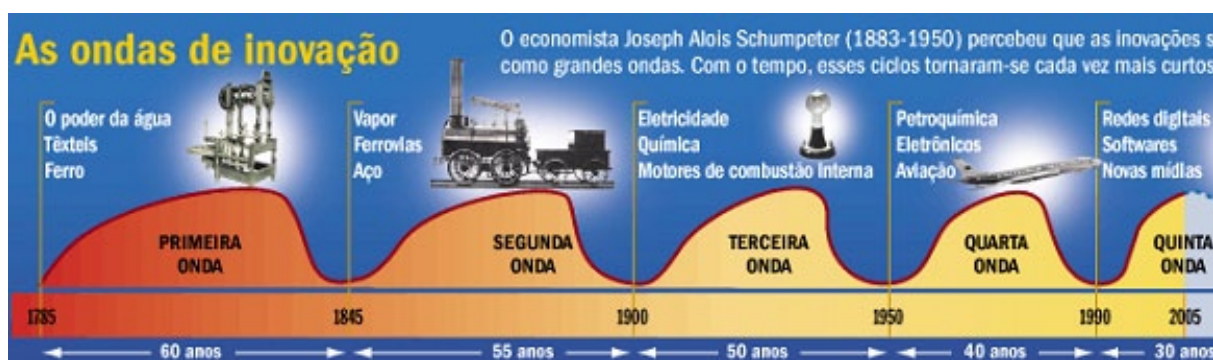


FIGURA 1 – AS ONDAS DA INOVAÇÃO.
FONTE: RYDLEWSKI (2005).

Dentro da proposta de análise desta questão, é possível verificar que o conceito de inovação ampliou-se e reflete a complexidade presente nesta quinta onda. Percebe-se, portanto, que o *storytelling* faz parte destas estratégias de competição empresarial.

Nesta perspectiva, tem-se o desafio dos profissionais de marketing que utilizam o *storytelling*: este teve ser relevante para o consumidor,

[...] ou seja, não adianta apenas contar qualquer história. Para isso, é preciso ter um objetivo final, de preferência que cause alguma mudança na sociedade, e trazer as pessoas para o centro

da narrativa, usando a emoção e uma alta dose de cultura popular, (SALEM, 2012).

Desta forma, para ser inovador, empresas e profissionais de marketing devem unir-se em um processo de aprendizado, que tenha como foco aprender como contar suas histórias e, despertar a emoção e o envolvimento de seus consumidores.

Partindo desta premissa, é correto dizer que o *storytelling* só atinge sua finalidade quando o consumidor identifica-se com as narrativas das diversas mídias e interage, construindo novos diálogos intertextuais, contribuindo assim, na construção da imagem da marca. Contudo, esta inovação na maneira de “compartilhar” marketing com os consumidores exige uma nova visão dos empresários, pois Avelar (2012) revela o comentário de Joe Tripodi, da Coca-Cola, na Harvard Business Review, que diz: “aceite o fato: você não é dono da sua marca, mas sim seus consumidores. E eles são capazes de gerar mais conteúdo do que você jamais conseguiria”.

O controle da voz da marca não fica mais restrita as mãos do proprietário, ela passa a ser compartilhada por um consumidor que compartilha com seus amigos e seguidores e, o real sucesso está quando este fã vai além de clique no botão “curtir”, popularizado pela rede social Facebook.

Alguns cases de empresas que já utilizam com sucesso a ferramenta de *storytelling* estão sendo discutidas em sites na área de marketing e nas salas de aulas, entre eles a marca Coca-Cola. Conforme Salem (2012),

no caso da Coca-Cola, os conceitos que servem de base para todas as ações estão claros. As missões da empresa são refrescar o mundo, inspirar momentos de otimismo e felicidade, criar valor e fazer a diferença. Com o objetivo de reforçar estes pilares utilizando meios criativos, a marca busca realizar o Storytelling criando uma experiência de marca coerente.

A Coca-Cola desenvolveu ações de *storytelling*, segundo Salem (2012), nas Filipinas presenteando alguns trabalhadores com um encontro com seus familiares no Natal de 2011. No Rio de Janeiro, a empresa colocou um caminhão

distribuindo garrafas da bebida e outros brindes nas ruas da cidade. Assim como, uma ação social após o tsunami no Japão.

Outra empresa citada por Salem (2012) é a Petrobrás que se utiliza do *storytelling* para integrar seus consumidores, através do programa “Compacto” que “promove músicos de diversas partes do país e os reúne em encontros, registrados em vídeos” (SALEM, 2012), do projeto “Nós do Morro”, que oferece cursos e leva acesso à arte e à cultura para os jovens do Morro do Vidigal, no Rio de Janeiro.

A autora da obra “*Harry Potter*” também apostou no *storytelling*, J.K. Rowling apresentou em 2011 aos fãs da obra um novo projeto, intitulado “*Pottermore*”, quando todos os fãs se achavam “órfãos” após o lançamento do último filme “*Harry Potter e as Relíquias da Morte, parte 2*” que estreou em 15 de julho de 2011. “*Pottermore* é uma experiência única desenvolvida por JK Rowling, construído em torno dos livros de Harry Potter”, (POTTERMORE, 2012, tradução nossa). Esta é a descrição apresentada na página do *website*, que demonstra a possibilidade da interação entre o público consumidor e a obra da autora.

Percebendo as grandes vantagens desta estratégia, recentes lançamentos cinematográficos como “*Jogos Vorazes*”, “*Os Vingadores*”, entre outros, buscam também inserir novas histórias e cativar seus consumidores, promovendo a interação nas diversas mídias, o filme que transcende a tela.

Portanto, considera-se que algumas áreas e empresas já perceberam que contar histórias de maneiras diferentes, através do envolvimento com os consumidores, pode ser muito lucrativo. Afinal, o custo é muito menor que desenvolver uma campanha de marketing tradicional e, principalmente, por acreditar que esta inovação pode garantir a diferenciação no ambiente competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma breve discussão sobre o tema *storytelling* na publicidade. Entender as experiências e emoções, a motivação consciente e inconsciente individual e coletiva, que envolvem consumidores e marca é fator primordial nos estudos da área de marketing.

A intertextualidade e as narrativas ficcionais ilustram formas de interação com os consumidores, cuja compreensão completa só ocorre quando este consumidor apropria-se da narrativa, tornando-se co-autor da obra. Tal situação revela as infinitas possibilidades de consumo que proporcionam o entretenimento e a utilização do recurso da narrativa transmidiática nas atuais campanhas publicitárias.

Ainda que analisados somente o case das empresas Coca-Cola e Petrobrás, e os filmes, constatou-se similaridade nas propostas, garantindo veracidade à amostra pesquisada. Verificou-se, então que o *storytelling* pode contribuir com a inovação da publicidade nas empresas. Pode-se considerar também, que esta ferramenta se constrói através de dados representativos na cultura popular, e quando atinge o envolvimento do público, tende a influenciar o consumo dos produtos de tais marcas.

Assim, acredita-se que o problema proposto inicialmente tenha sido respondido e os objetivos alcançados, em função da apresentação da base teórica correspondente ao tema e da identificação desta bibliografia aos comentários analisados. Como complemento a este estudo, sugere-se para pesquisas futuras que complementarmente à análise de cases, seja realizada uma pesquisa para relacionar a utilização da ferramenta de *storytelling* e o aumento da procura pela marca ou produto, permitindo, assim, a expansão dos conhecimentos sobre o tema.

O *storytelling* revela-se como uma ferramenta que permite interagir de diferentes maneiras com os consumidores; bem como, fomentar discussões sobre formas contemporâneas de desenvolvimento de marketing, uma vez que, esta traz relações que impactam no cotidiano sociocultural da sociedade.

REFERÊNCIAS

AVELLAR, Maria Joana. ***Storytelling, fãs e as fronteiras entre produtor e consumidor de conteúdo – Parte 1***. 12/12/2011. Disponível em: <<http://escoladecriacao.espm.br/2011/storytelling-fas-e-as-fronteiras-entre-produtor-e-consumidor-de-conteudo-parte-1/>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, PT: Edições 70, 2004. 223p.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2001. 260p.

COSTA, Márcia Hávila Mocci da Silva. **Estética da recepção e teoria do efeito**. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos_teses/LinguaPortuguesa/artigos/EST_RECEP_TEORIA_EFEITO.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2011.

ECO, Umberto. **Semiótica e filosofia da linguagem**. São Paulo, SP: Ática S.A, 1991. 174p.

_____. **Seis passeios pelos bosques da ficção**. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 1994.

_____. **Apocalípticos e Integrados**. São Paulo, SP: Perspectiva, 2004.

FARACO, Carlos Alberto. **Criação ideológica e dialogismo**. In: _____. **Linguagem e diálogos: as ideias linguísticas do círculo de Bakhtin**. São Paulo, SP: Parábola, 2009. 45-97p.

HINERASKY, Daniela Aline; FONSECA, Elisa Vieira. **Moda enredada: um olhar sobre a rede social de moda LookBook.nu**. In: AMARAL, Adriana; AQUINO, Maria Clara; MONTARDO, Sandra Portella (Orgs.). **INTERCOM Sul 2010: perspectivas da pesquisa em comunicação digital**. São Paulo, SP: INTERCOM, 2010, p. 295-339.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação**. 2. ed. São Paulo, SP: Aleph, 2009, 432p.

POTTERMORE. **About Pottermore and the Pottermore Shop**. Disponível em: <<http://www.pottermore.com/en/about>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009. 288p.

RYDLEWSKI, Carlos. Os eleitos da inovação. Economia e Negócios. **Veja on-line**. Ed. 1912, 6 jul. 2005. Disponível em: < http://veja.abril.com.br/060705/p_090.html>. Acesso em: 02 abr. 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1982.

SALEM, Fernanda. **Storytelling já entra no conceito 2.0 –, do Mundo do Marketing**. 16/02/2012. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/22971/storytelling-ja-entra-no-conceito-2-0.html>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

UMA AVALIAÇÃO DA COOPERAÇÃO NO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS

Daniel Pedro Puffal

Doutor em administração, professor e pesquisador na Feevale e no Programa de Pós Graduação em Administração da UNISUL.

Clair Wingert Puffal

Graduada em Administração pela Feevale.

RESUMO

A coordenação da atividade econômica através da cooperação é uma forma para que pequenas e médias empresas superem barreiras associadas a seu tamanho. O artigo visa identificar a cooperação existente entre empresas da indústria de componentes para calçados da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, bem como os fatores que limitam seu desenvolvimento. O trabalho apresenta os resultados de estudo de caso realizado com vinte e sete micro, pequenas e médias empresas. A cooperação encontrada ocorre através da participação em consórcios de exportação e redes de empresas, troca de informações, empréstimos de ferramentas e matérias-primas, subcontratação, entre outras. A intensidade da cooperação observada não é elevada e é distinta nas relações verticais para trás, nas verticais para frente e nas relações horizontais. A falta de confiança, o baixo nível tecnológico utilizado pelas empresas, benefícios desequilibrados nas relações, vantagens competitivas facilmente imitáveis, histórico de não cumprimento de acordos e o padrão de concorrência por preço são alguns dos fatores que dificultam uma cooperação mais ampla.

Palavras-chave: Aglomerados industriais. Setor de componentes para calçados. Cooperação.

ABSTRACT

The coordination of the economic activity through the cooperation is a form that small and averages companies have to overcome associated barriers to their size. The article seeks to identify the cooperation among companies of the industry of components for footwear of the area of Vale do Rio dos Sinos, in Rio Grande do Sul, as well as the factors that limit its development. The work presents the results of case study accomplished with twenty-seven small and averages companies. The found cooperation occurs through the participation in export consortia and networks of firms, change of information, loans of tools and raw materials, subcontracting, among others. The intensity of the observed cooperation is not high and it is different in the vertical relationships – backward and forward – and in the horizontal ones. The lack of trust, the low technological level used by the companies, the unbalanced benefits in the relationships, the competitive advantages easily imitable, the historical of unenforcement of agreements and the competition pattern for price are some of the factors that hinder a wider cooperation.

Key words: Clusters. Footwear-components industry. Cooperation.

INTRODUÇÃO

A compreensão dos fatores que determinam a competitividade empresarial e a complexidade que envolve a sobrevivência e o crescimento de empresas, sobretudo as de médio e pequeno porte, é um desafio presente e relevante em economias em desenvolvimento.

Várias explicações teóricas para o desempenho distinto de empresas têm sido oferecidas, tais como a posicionamento no mercado (Porter, 1985), competências internas das empresas (Prahalad e Hamel, 1990), relações interempresariais (Sengenberger e Pyke, 2002), além de outras.

Relações interempresariais são influenciadas pelo ambiente em que estão localizadas as unidades produtivas e este tem sofrido alterações, principalmente em relação à organização industrial. O modelo de produção em massa por grandes empresas integradas verticalmente foi dominante até o início da década de 1970. Até então, empresas de pequeno porte eram vistas como organizações

pouco eficientes e destinadas a atuarem em franjas de mercado e servindo de amortecedor ao desemprego em épocas de declínio da atividade econômica.

O modelo taylorista-fordista de organização industrial encontrou seus limites na incapacidade de responder às exigências impostas pelo mercado globalizado, destacando-se a flexibilidade produtiva e a customização de produtos. A partir de meados dos anos 1970 ganhou notoriedade a experiência de algumas regiões no mundo que apresentaram alta performance, com estrutura produtiva distinta dos padrões fordistas de produção em massa, baseadas em aglomerações de pequenas empresas localizadas em proximidade geográfica. O caso mais expressivo é aquele da região central e nordeste da Itália, chamado de Terceira Itália.

O aglomerado de empresas tem sido apresentado na literatura como um mecanismo que pode promover o desenvolvimento local. Pressupõe um conjunto de pequenas e médias empresas, cada uma executando um estágio do processo de produção, operando em um regime de cooperação.

O setor produtor de componentes para calçados e couros no Brasil é constituído por uma gama variada de atividades. A estrutura industrial do setor, cujos dados estão disponíveis para o ano de 2008, é formada pelos segmentos apresentados na Tabela 1.

TABELA 1: DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO OS SEGMENTOS DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS – 2008

SEGMENTO	Nº EMPRESAS	%
COMPONENTES E COMPLEMENTOS PARA CABEDAL	774	27,88%
SOLAS, SALTOS E TACOS	443	15,96%
MATERIAL PARA CABEDAL	308	11,10%
INSUMOS QUÍMICOS	303	10,91%
FERRAMENTARIA	267	9,62%
EMBALAGENS	163	5,87%
PRODUTOS QUÍMICOS PARA CALÇADOS	155	5,58%
PALMILHAS DE MONTAGEM E SUAS PARTES	108	3,89%
PRODUTOS QUÍMICOS PARA COUROS	104	3,75%
COMPLEMENTOS PARA SOLADOS	85	3,06%
ESCOVAS, FORMAS E NAVALHAS	34	1,22%
INSUMOS METÁLICOS	12	0,43%
OUTROS INSUMOS	20	0,72%

TOTAL SEGMENTOS*	2776	100,00%
TOTAL POR CADASTRO DE EMPRESA	2362	

FONTE: ASSINTECAL (2012)

(*) No total por segmentos há casos de dupla contagem pelo fato de algumas empresas atuarem em mais de um segmento.

A atividade encontra-se concentrada em dois estados brasileiros: Rio Grande do Sul e São Paulo, que são também os principais produtores de calçados. No Estado gaúcho encontravam-se **45,5%** dos estabelecimentos no setor em **2009**; enquanto São Paulo respondia por **42,2%**. A distribuição das **1.899** empresas por tamanho estava assim constituída: **51,0%** eram microempresas; **32,0%** eram de porte pequeno; **16%** eram de médias empresas; e **1,0%** de grande porte.

A indústria calçadista brasileira tem se organizado na forma de aglomerados industriais, destacando-se as regiões do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e Franca, em São Paulo, e tem sido alvo de diversos estudos (Costa, **2002**; Rabelotti e Schmitz, **1999**; Schmitz **1995**). O setor fez uma inserção bem-sucedida no mercado externo ao final dos anos **1960** e exibiu um crescimento expressivo até meados da década de **1990**. Desde então tem se defrontado com dificuldades competitivas.

A indústria brasileira de calçados tem perdido espaço no mercado de calçados de baixo preço para as empresas localizadas em países asiáticos. No mercado de calçados de maior valor agregado, os calçadistas brasileiros têm dificuldades em competir com empresas italianas, tradicionais fabricantes de sapatos de qualidade e de *design* avançado. A Tabela 2 fornece algumas informações sobre o desempenho da indústria nos últimos anos.

TABELA 2 – VARIÁVEIS SELECIONADAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS

ITEM	1997	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	VARIAÇÃO 1997/2010
PRODUÇÃO*	544	610	725	830	808,5	816	813,6	893,9	64,3%
EXPORTAÇÃO	142	171	189	180	177	165,8	126,5	143	0,7%
PREÇO MÉDIO EM DÓLARES DO CALÇADO EXPORTADO	10,69	9,44	9,98	10,33	10,8	11,35	10,74	10,4	-2,7%

ELABORADO COM DADOS ABICALÇADOS 2007, 2008, 2009, 2010 E 2011.

*A metodologia de levantamento dos dados da produção é própria da ABICALÇADOS.

A produção física brasileira apresentou um aumento de **64,3%** entre **1997** e **2010** sendo que a exportação nesse período manteve-se estável, apesar do aumento registrado entre os anos de **2001** e **2008**. O preço médio do calçado exportado apresentou uma redução de **2,7%**, justificado pelo período de valorização da moeda nacional, e uma queda no preço médio recebido pelas vendas no exterior. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS (2011), em **2010** os Estados Unidos da América foi destino de **20,3%** da exportação de calçados brasileira. O Brasil tem diminuído sua participação naquele mercado por conta do aumento das exportações da China. Em **2004** o Brasil participava com **4,65%** das importações de calçados dos EUA, enquanto a China participava com **83,5%** das importações. Já em **2008**, a participação brasileira diminuiu para **1,7%** enquanto que a participação da China aumentou para **86,8%** (AAFA, 2008). Logo, pode-se afirmar que o aumento da produção calçadista no período apresentado na Tabela 2 deve-se ao crescimento do mercado consumidor brasileiro de calçados.

Mantida a trajetória atual da indústria brasileira de calçados, e a possibilidade de aumento da importação brasileira de calçados de países produtores com menores preços, entende-se que os fabricantes brasileiros de componentes para calçados se defrontarão com restrições ao crescimento e à sobrevivência, pois os calçadistas são os seus principais compradores, representando cerca de **90,0%** de seu mercado.

O quadro apresentado suscita a seguinte questão: qual é a estratégia que o setor produtor de componentes para calçados deverá estabelecer de modo a preservar sobrevivência e competitividade de suas empresas? Um caminho que tem sido apontado para fortalecer estratégias de competitividade e crescimento é através da cooperação. Releva mencionar que a atividade de produção de componentes no Vale do Sinos apresenta-se organizada sob a forma de aglomerados de empresas em proximidade geográfica e que, ainda, esse aglomerado constitui-se em um segmento pertencente a um *cluster* maior, que é aquele vinculado à produção de calçados. Isto, por sua vez, indica que há aí um ambiente propício para que se desenvolvam atividades cooperativas, que são indicadas pela literatura como uma das propriedades encontradas nessa forma de organização industrial. Contudo,

ações de cooperação para produzirem os resultados almejados não são oriundas apenas de laços mercantis, mas também de ações conscientes nessa direção.

O que este artigo busca investigar é acerca do estágio da cooperação existente no aglomerado produtivo de componentes no Vale do Sinos e os fatores que influem no desenvolvimento dessa prática entre suas empresas. Para tanto se organiza o artigo da seguinte forma: além dessa seção introdutória são apresentadas mais quatro seções. A segunda é dedicada à apresentação do conceito de *cluster* ou distrito industrial e de suas propriedades, que permite a empresas atuando sob essa forma de organização industrial exibirem um desempenho superior. Nessa discussão busca-se ressaltar o papel desempenhado pela cooperação entre agentes do aglomerado no fortalecimento competitivo de empresas. A terceira apresenta questões relativas ao método de desenvolvimento do artigo. A quarta seção tem como objetivo apresentar os dados de pesquisa empírica sobre a cooperação realizada em 2005 com 27 pequenas e médias empresas produtoras de componentes para calçados do Vale do Sinos. A quinta seção encerra o artigo realizando uma avaliação conclusiva do estudo feito.

AGLOMERADOS INDUSTRIAIS E COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A discussão sobre aglomerados industriais ganhou relevância na literatura econômica a partir da década de 1970, período que presencia significativas mudanças no ambiente competitivo de empresas, decorrente do desenvolvimento de novas tecnologias e de limitações do modelo taylorista-fordista em continuar propiciando aumentos de produtividade em um quadro de fragmentação da demanda e customização de produtos.

Encontram-se na literatura várias definições para um aglomerado industrial de empresas localizadas territorialmente, tais como *cluster*, arranjos produtivos locais (APL), distritos industriais, além de outras. Os distritos marshallianos podem ser apresentados como o formato clássico de sistemas produtivos locais. Como indicada por Marshall (1890), essa forma de organização industrial é constituída por um conjunto de pequenas empresas especializadas em fases de produção,

concentradas em um território específico, utilizando o mercado de trabalho local e caracterizado pela existência de atividades subsidiárias ou auxiliares.

Para Lastres e Cassiolato (2003), Arranjos Produtivos Locais são aglomerações setoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos mesmo que incipientes, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Envolvem empresas produtoras de bens ou serviços finais, fornecedores de insumos e equipamentos, empresas de consultoria e de comercialização, associações empresariais, e que interagem entre si. APLs também incluem instituições públicas e privadas voltadas à formação e à capacitação de recursos humanos, na pesquisa e desenvolvimento, e no apoio à promoção do produto do arranjo.

Além da concentração espacial e especialização setorial, Becattini (2002) enfatiza a importância dos seguintes fatores, a serem encontrados em um distrito industrial: a) empresas predominantemente de tamanho pequeno e médio; b) relações para frente e para trás entre agentes econômicos; c) histórico cultural e social comum entre os participantes e a existência de um código comportamental que regula a conduta dos agentes; d) existência de instituições locais públicas ou privadas para dar suporte ao *cluster*.

Pequenas e médias empresas se beneficiam de existência aglomerada pelo acesso a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional oferecidos por instituições especializadas, estruturas de comercialização mais robustas, compra de insumos com maior poder de barganha, que de forma isolada cada empresa não teria acesso (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995). Aglomerados de empresas permitem o aumento da complexidade tecnológica e de investimentos nas atividades de P&D, seja através da soma de capacitações individuais, da diminuição dos riscos, ou de ambos.

Para Becattini (2002) os aglomerados industriais formados na região da chamada Terceira Itália não são fruto de uma ação governamental planejada, mas resultado da organização da população na busca da sobrevivência econômica e social. Segundo Putnam (1993), a principal causa do desenvolvimento da economia italiana pode ser creditada à superação de diferenças regionais entre o Norte e o Sul do país através da criação e manutenção de redes de pequenas

e médias empresas, levando em consideração os recursos e potencialidades de cada região e com apoio de instituições públicas.

Uma das características mais salientes da existência aglomerada de empresas em proximidade geográfica é a atividade cooperativa através da divisão do trabalho e de envolvimento associativos. Em linhas gerais cooperar é trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum. A cooperação entre empresas pode ser coordenada pelo mercado ou através de instituições como, por exemplo, uma associação comercial. Contudo, o envolvimento em empreendimentos associativos tem suas idiossincrasias. Segundo Olson (1999) a adesão a uma associação mercantil ou corporativa é problemática quando o universo de participantes é numeroso, sendo mais bem-sucedida em pequenos grupos, pois nesse último caso há uma maior possibilidade de se aplicar algum tipo de coerção a comportamentos desviantes.

A cooperação, para que produza resultados esperados, requer alguma forma de coordenação. A discussão sobre a coordenação da atividade econômica é relativamente antiga em Economia. Coase (1937) em seu famoso artigo coloca a questão em termos de mercados e hierarquias. Mas como apontou Richardson (1972), em seu não menos celebrado trabalho sobre a organização da indústria, há ainda uma terceira forma, que é aquela constituída por um *mix* entre mercado e empresa, dada por arranjos interempresariais, como a subcontratação.

Importa mencionar, contudo, que a decisão de estabelecer uma relação de cooperação com outra empresa ou instituição é parte do processo de elaboração de estratégia empresarial e está subordinada à concorrência. A relação entre cooperação e concorrência em uma economia capitalista não é de oposição, mas sim de subordinação da primeira à última (Possas, 1999; Grassi, 2001).

A cooperação pode-se manifestar de variadas formas: através de contratos de fornecimento de insumos ou produtos, da subcontratação de fases de produção, da divisão de encomendas, ou de política de boa vizinhança através do empréstimo de ferramentas, peças de reposição, repasse de consultoria, apoio durante emergências, entre outras (Sengenberger e Pyke, 2002).

Para Dei Ottati (1994) para que ocorra o bom funcionamento no mercado há a necessidade da presença de instituições que permitam a formatação e

permanência de um ambiente social e econômico, em que formas construtivas de cooperação e de competição possam prevalecer acima de formas destrutivas.

MÉTODO

Para atender os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa empírica junto às empresas produtoras de componentes para calçados do Vale do Sinos, no estado do Rio Grande do Sul. O método empregado pode ser denominado de estudo de caso.

Um panorama das atividades coletivas realizadas entre os produtores de componentes para calçados foi elaborado através de entrevistas abertas semi-estruturadas com um executivo da ASSINTECAL e um consultor do Programa de Redes de Empresas vinculado a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul.

Para a coleta de informações das empresas foram realizadas entrevistas estruturadas com um questionário fechado. O instrumento de pesquisa é um questionário com 82 questões, dividido em sete blocos de perguntas: A empresa; O mercado; Instituições de apoio; Cooperação; Concorrentes; Clientes; Fornecedores.

As empresas alvo desta pesquisa são PMEs pertencentes aos segmentos de fabricação de palmilhas, solados, saltos, cabedal, forros, dublagens, couraças, contrafortes e acessórios. Os segmentos de complementos e auxiliares foram deixados de fora da pesquisa, pois nestes há uma maior presença de empresas de maior porte e possuem uma produção de produtos diversificada que atende a outras indústrias que não a calçadista.

A amostra foi definida por conveniência devido às limitações de tempo e de recursos para a pesquisa. Sob este aspecto os seus resultados não podem ser considerados estritamente como representativos para toda a população de produtores de componentes para calçados. Contudo devido às características e o tamanho da amostra e a recorrência das respostas, não seria descabido entender que nas demais empresas dos segmentos pesquisados tenham um comportamento similar.

Em 26 das 27 empresas pesquisadas o entrevistado era sócio e diretor da empresa. Somente em uma empresa o entrevistado ocupava um nível gerencial sem participação societária.

A COOPERAÇÃO NA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS

A indústria de componentes para calçados tem se beneficiado do fato de estar em um aglomerado industrial, contar com a existência de entidades de apoio e de políticas públicas.

As entrevistas efetuadas apontaram que existem movimentos no setor relacionados a atividades realizadas em conjunto pelas empresas, tais como consórcios de exportação, redes de empresas, subcontratação, troca de informações, empréstimo de ferramentas e materiais, entre outros. Porém, percebe-se que essas atividades apresentam frequência variada e ainda com intensidade relativamente baixa, mas que exibem potencial de crescimento. Duas das 27 empresas entrevistadas participam de uma rede de empresas e três delas de consórcios de exportação, conforme se indica a seguir.

CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

No segundo semestre de 1998 a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos - ASSINTECAL em conjunto com a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores de Couro Calçados e Afins – ABRAMEQ, submeteram à Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX um Projeto Setorial Integrado (PSI) com objetivo de inserir pequenas e médias empresas do setor de máquinas e componentes para calçados no mercado internacional, através do aumento do padrão médio da qualidade dos produtos, da modernização das normas de produção e de gerência, e da adoção de práticas comerciais inovadoras, como forma de obter ganhos de escala para participar do mercado externo. Esta inserção deveria ocorrer através de ações de prospecção e desenvolvimento de mercados, de desenvolvimento tecnológico, na melhoria dos padrões de qualidade da indústria e na capacitação

para exportação. Quando da aprovação do projeto pela APEX, visando alcançar os objetivos do PSI, foram, então, formados seis consórcios de exportação, sob coordenação da ASSINTECAL, nominados: Compex by Brasil; Components & Machinery; Moldes by Brasil; Safety by Brasil; Shoe Solution by Brasil e Smart by Brasil.

Os consórcios são entidades jurídicas que possuem estatutos, regimento interno e, alguns, código de ética. Os associados elegem um presidente e uma diretoria executiva. Para gerir cada um dos consórcios estabelecidos foi contratado um gerente. Fisicamente esses consórcios foram instalados nas dependências da ASSINTECAL. Todos os consórcios têm caráter promocional, ou seja, têm como função divulgar os produtos dos associados em mercados externos, através de participação em feiras setoriais, de publicações em revistas especializadas, impressão e distribuição de panfletos e catálogos, entre outras.

Enquanto a ASSINTECAL considera que uma das principais barreiras na formação dos consórcios é convencer o empresário a participar de reuniões de sensibilização, onde são explicadas as vantagens e possibilidades dos consórcios, alguns entrevistados apontam que as reuniões para formação de redes e consórcios têm seus atrativos, porém, são pouco produtivas e demasiado longas.

Na opinião do entrevistado da ASSINTECAL, outra barreira para condução de um trabalho coletivo é que o empresário precisa enxergar resultados imediatos e somente após isto é possível iniciar uma etapa de aproximação entre as empresas com objetivo de se conhecerem e trabalharem juntos. A rotina do empresário de pequena e média empresa (PME) diminui a possibilidade de seu envolvimento com atividades mais estratégicas e de longo prazo, postergando o importante a favor do urgente.

Para o representante da ASSINTECAL a cooperação só funciona se for mais vantajosa do que a competição. Cooperar somente onde e quando for necessário. Na avaliação de líderes do setor, um dos erros da ASSINTECAL foi o de procurar definir *a priori* em que áreas e quando a cooperação deveria existir, quando da formação dos consórcios. Esta definição, ao contrário, para ser bem-sucedida, deve ser encontrada pelos participantes da atividade coletiva.

REDES DE EMPRESA

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul estabeleceu no ano de 2000 o Programa de Redes de Cooperação, coordenado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI. O programa tem como objetivo desenvolver uma cultura associativa entre pequenas empresas industriais, de comércio e de serviços, através da reunião de empresas que apresentem interesses comuns, atuando em redes de cooperação.

A formação da rede ocorre através da constituição de uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada empresa participante. Uma rede de empresas do setor de componentes foi criada em abril 2005 com a denominação de REDEMIX, contando com 17 empresas associadas. A rede tem planejamento estratégico, possui ações de divulgação e fortalecimento da marca, articula-se para a compra de espaços em feiras de negócios, entre outras atividades notadamente relativas à comercialização.

Contudo, a criação da rede não foi isenta de dificuldades. O consultor da instituição aponta que “...a maior dificuldade dessa e de qualquer outra rede é o comprometimento do associado, que é o empresário se dispor a vir uma vez por semana na reunião agendada.[..]”. Em relação aos grupos de trabalho, “...eles têm tarefas nas equipes que devem ser executadas, para o projeto deslançar. O associado avalia que não tem tempo para realizar sua atividade e acha que o outro componente do grupo realizará a tarefa, e assim por diante. No final a tarefa não é realizada por ninguém.”

Outra dificuldade encontrada durante a formação da rede refere-se ao convencimento dos possíveis participantes a aceitarem o convite realizado pelo consultor da instituição. O consultor, durante a entrevista, fez uma análise geral das barreiras à participação de novas empresas:

Quando convidamos uma empresa a participar é difícil para o empresário entender que não estamos vendendo algo. Que ele não pagará nada pelo trabalho. Mencionamos que a rede lhe trará benefícios e que a atividade é patrocinada pelo Governo do Estado. Com todos estes elementos, o empresário fica desconfiado e acha que esse negócio não pode ser bom.

SUBCONTRATAÇÃO E OUTRAS FORMAS DE COOPERAÇÃO

Mesmo indicando que a subcontratação ocupa o terceiro lugar em importância enquanto forma de cooperação, como percebido na Tabela 3, a terceirização de partes da produção está presente em 70,4% das empresas, ou seja, 19 entre as 27 entrevistadas subcontratam atividades de produção.

As empresas que subcontratam atividades da produção fazem isto com a seguinte frequência: 40,7% delas, ou seja, 11 empresas realizam continuamente a subcontratação de atividades da produção e com frequência semanal. Três empresas realizam quinzenalmente a subcontratação e duas o fazem mensalmente. E por fim, três empresas indicaram que subcontratam atividades da produção somente uma vez ao ano.

A subcontratação pode ser realizada por variadas razões. A Tabela 3 apresenta alguns motivos considerados pelas empresas.

TABELA 3 – MOTIVOS DA SUBCONTRATAÇÃO DE ATIVIDADES DA PRODUÇÃO EM EMPRESAS DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS

MOTIVO PARA SUBCONTRATAÇÃO	FREQÜÊNCIA
COMO RECURSO PARA AUMENTAR A PRODUÇÃO	13
PELA CERTEZA DE CUSTOS DEFINIDOS	10
MENOR CUSTO SE TERCEIRIZADO	10
POR FALTA DE MÁQUINAS ESPECIALIZADAS	9
POR FALTA DE ESPAÇO FÍSICO NA EMPRESA	8
MAIOR QUALIDADE SE TERCEIRIZADO	6
POR NECESSIDADE DE GRANDE ESPECIALIZAÇÃO	6
DEVIDO A GRANDE OFERTA DE SERVIÇOS NA REGIÃO	6
POR FALTA DE MÃO-DE-OBRA ESPECIALIZADA NA EMPRESA	4

FONTE: PESQUISA PRÓPRIA.

A razão mais assinalada pelas empresas para realizar subcontratação é aquela considerada como recurso para aumentar a produção. A seguir, com 10 indicações, aparece a certeza de custos definidos e o menor custo do terceirizado. Nove empresas indicaram que subcontratam devido à falta de máquinas especializadas, seguindo-se de oito indicações pela falta de espaço físico na empresa. As razões: maior qualidade do terceirizado; por necessidade de grande especialização; e

devido à grande oferta de serviços especializados na região, todas obtiveram seis indicações cada. A falta de mão-de-obra especializada na empresa obteve somente quatro indicações. Uma avaliação geral das respostas indica que os motivos mais citados têm suas raízes nos custos de produção. Contudo, a subcontratação de produção representa apenas 6,18% dos custos totais das empresas pesquisadas.

Os empréstimos de ferramentas, matérias-primas ou outros materiais aos seus parceiros comerciais, podem ser entendidos como uma atividade de cooperação. A maior intensidade de relacionamento ocorre com os clientes, em que 48,1% dos entrevistados afirmam que emprestam materiais. Já esse tipo de empréstimo junto a concorrentes se mantém em um nível semelhante (44,4%) com aquele dos clientes. Com relação a fornecedores este fator é quase inexistente, pois somente 3,7% das empresas mantêm relações desse tipo com seus fornecedores.

Com relação à confiança nos acordos realizados com concorrentes, clientes e fornecedores, houve uma significativa variação nas respostas. O maior grau de confiança dos entrevistados é em relação aos fornecedores, onde foi atingido um percentual 51,9%. A confiança nos concorrentes é menor, sendo que somente 22,2% dos entrevistados confiam nos acordos realizados entre eles. O nível confiança nos clientes é quase insignificante, pois somente 11,1% das empresas entrevistadas acreditam que os acordos com os clientes serão mantidos.

PERCEPÇÕES OBSERVADAS SOBRE COOPERAÇÃO NO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS

Com objetivo de verificar as percepções dos gestores das empresas pesquisadas sobre cooperação foram realizadas perguntas acerca do ambiente em que estas operam, a importância de algumas atividades de cooperação, das restrições à cooperação, entre outras.

Apesar de todos os entrevistados terem suas empresas localizadas no aglomerado do Vale do Sinos, quando questionados se consideram-se fazendo parte de uma comunidade local em que todos trabalham para um objetivo comum, ou se cada empresa atua de forma individual na busca de seu próprio interesse, somente 25,9% responderam que sentem-se fazendo parte de uma comunidade com objetivos comuns e 74,1% acreditam que atuam de forma

individual na busca de interesse próprio. Uma implicação das respostas dadas é que a localização no aglomerado não é suficiente para o estabelecimento de relações de cooperação mais intensas entre as empresas.

Buscando identificar a importância da cooperação entre as empresas pesquisadas foi apresentado aos entrevistados um conjunto de formas de cooperação e solicitado que fosse atribuído um peso a cada uma delas, para identificar sua importância, onde 1 significa que é de pouca importância, enquanto 5 representa grande importância. A Tabela 4 indica as médias dos pesos atribuídos a cada atividade. A mais importante para os entrevistados foi o treinamento de pessoal em conjunto, seguido da participação em redes de empresas e os consórcios de exportação. Em terceiro lugar ficaram a subcontratação de atividades da produção com a mesma importância atribuída para compra de matérias-primas em conjunto. Após está o empréstimo de matérias-primas, seguido do empréstimo de máquinas e ferramentas. Em último lugar está a venda em conjunto com seus concorrentes. Neste último caso, as entrevistas indicaram que algumas empresas são fortemente contrárias a essa forma de cooperação, pois consideram que não é possível realizar vendas em conjunto.

TABELA 4 – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA A ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO POR EMPRESAS DO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS

ATIVIDADE DE COOPERAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA					MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5			
TREINAMENTO DE PESSOAL EM CONJUNTO.	2	1	5	13	6	3,74	4	1,10
PARTICIPAÇÃO EM CONSÓRCIOS OU REDES.	2	3	4	13	5	3,59	4	1,15
SUBCONTRATAÇÃO DE ATIVIDADES.	1	6	6	10	4	3,37	4	1,11
COMPRA DE MATÉRIA-PRIMA EM CONJUNTO.	3	5	4	9	6	3,37	4	1,33
EMPRÉSTIMO DE MATÉRIA-PRIMA.	4	3	7	10	3	3,19	3	1,24
EMPRÉSTIMO DE FERRAMENTAS.	4	5	9	8	1	2,89	3	1,12
VENDAS EM CONJUNTO COM CONCORRENTES.	13	5	4	4	1	2,07	2	1,27

FONTE: PESQUISA PRÓPRIA

Visando complementar as informações sobre a importância da cooperação foram apresentadas aos entrevistados algumas proposições sobre como as empresas avaliam essa prática, conforme mostra a Tabela 5.

TABELA 5 – PERCEPÇÃO SOBRE COOPERAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VS

PROPOSIÇÃO	GRAU CONCORDÂNCIA					MÉDIA	MEDIANA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5			
A EMPRESA TEM RESTRIÇÕES EM COOPERAR EM GRUPOS ONDE HÁ EMPRESAS QUE NÃO PAGAM IMPOSTOS EM DIA.	2	1	4	6	14	4,07	5	1,24
MESMO COOPERANDO COM OUTRAS, MINHA EMPRESA MANTÉM AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA.	0	3	4	9	11	4,04	4	1,02
A EMPRESA TEM RESTRIÇÕES EM COOPERAR EM GRUPOS ONDE HÁ EMPRESAS COM PROBLEMAS FINANCEIROS.	2	3	4	8	10	3,78	4	1,28
A EMPRESA TEM RESTRIÇÕES EM COOPERAR EM GRUPOS ONDE HÁ EMPRESAS QUE NÃO ATENDEM ADEQUADAMENTE SEUS CLIENTES.	3	2	8	7	7	3,48	4	1,28
EM UMA RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO OS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS ENVOLVIDAS SÃO EQUILIBRADOS.	3	5	11	8	0	2,89	3	0,97
EXISTE LIDERANÇA NAS ASSOCIAÇÕES PARA PROMOVER A COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DO SETOR.	5	10	7	4	1	2,48	2	1,09
NÍVEL DE COOPERAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS DO SETOR É ELEVADO.	10	9	7	1	0	1,96	2	0,90
O TREINAMENTO DOS EMPREGADOS É REALIZADO EM CONJUNTO COM OS DE MEUS CONCORRENTES, CLIENTES OU FORNECEDORES.	18	5	0	3	1	1,67	1	1,18

FONTE: PESQUISA PRÓPRIA

As respostas contidas na Tabela 5 indicam que as empresas têm fortes restrições em cooperar em grupos onde há integrantes que não pagam seus impostos em dia. Os entrevistados acreditam que a empresa que procede assim tem uma vantagem competitiva sobre as demais, pois transforma os recursos financeiros que deveriam ir para pagamento de impostos em capital de giro.

Participando de atividades coletivas ou cooperadas, poucas empresas acreditam que perdem autonomia ou independência. Alguns entrevistados mencionaram que em algumas atividades provavelmente a decisão do grupo fosse diferente daquela que o empresário tomaria individualmente, mas entendem que dificilmente haveria consenso em atividades coletivas.

As empresas pesquisadas têm restrições em cooperar em grupos onde há empresas com problemas financeiros ou que não atendem adequadamente seus clientes. Esta afirmação tem por base a percepção de que a imagem ruim angariada por essas empresas será transferida ao grupo a que pertencem. Com relação aos ganhos obtidos em atividades de cooperação, as empresas avaliam que

aquelas unidades maiores, mais organizadas ou que dispõem de mais recursos se apropriarão melhor dos benefícios destas atividades, permitindo-lhes um melhor desempenho.

Os entrevistados são de opinião de que há liderança no setor para promover a cooperação entre as empresas. Porém, esta liderança não se traduz em atividades ou iniciativas. Ponderam que deveria haver mais empenho das instituições de apoio e órgãos oficiais na promoção da cooperação no setor.

A importância do treinamento em conjunto foi o item com maior grau de importância atribuído pelas empresas, como já informado na Tabela 4. Porém na lista de percepção sobre cooperação, Tabela 5, este foi o item de menor grau de concordância. Os entrevistados informaram que na maioria dos casos, treina-se em conjunto somente a mão-de-obra de atividades administrativas. A mão-de-obra que atua em atividades relativas à produção é treinada internamente pela própria empresa, pois se teme que se transfiram aos concorrentes informações sobre seu processo produtivo.

Para os entrevistados que consideram que o nível de cooperação no setor é baixo, foi solicitado que indicassem a razão para esta percepção. Foi possível identificar dois grupos relativamente homogêneos de entendimentos sobre a baixa cooperação encontrada no setor: um deles está associado à intensa concorrência, o outro ao baixo nível tecnológico.

Para ressaltar os dois grupos de opiniões convergentes, a seguir a transcrição de alguns depoimentos mais relevantes com relação concorrência como motivo para a falta de cooperação:

Acredito que a cooperação é pequena pela grande quantidade de concorrentes, a concorrência é muito acirrada (Empresa 5).

A concorrência é muito acirrada. No passado os funcionários de grandes empresas montaram novas empresas familiares. Estas empresas não têm planilhas de custos e não sabem calcular preços. Quando tem muito serviço não pagam hora extra, pois trabalham na empresa pai, mãe, irmão, sobrinho, cunhado, etc... Quando não tem serviço, como seus empregados não são registrados, não pagam salários e passam o dia tomando chimarrão. Também não pagam impostos, por serem informais. Isto leva a que estas empresas baixem o preço do serviço ou produto (Empresa 18).

Os depoimentos mais relevantes do segundo grupo, relativo a tecnologia pouco sofisticada como causa da falta de cooperação entre empresas do setor de componentes para calçados do Vale do Sinos:

O diferencial competitivo de cada empresa é muito fácil de copiar, a tecnologia utilizada é muito simples e as melhorias nos processos produtivos são fáceis de copiar (Empresa 20).

...o concorrente descobre o segredo de produção pois há baixa tecnologia envolvida (Empresa 22).

...algumas empresas não cooperam porque um dia já foram maiores, apresentaram dificuldades e não foram auxiliadas pelos concorrentes. Agora não gostam dos concorrentes. São inimigos que podem roubar seus segredos (Empresa 10).

Meu processo é muito fácil de copiar, por isto quero que os concorrentes fiquem muito longe de minha empresa (Empresa 21).

No mercado de borracha há um grande medo do concorrente descobrir sua formulação. Assim as empresas têm medo de que o concorrente descubra seus segredos de processo, uma vez que são muito frágeis (Empresa 13).

ACESSO A INFORMAÇÕES

De um modo geral, as informações das empresas pesquisadas sobre seus negócios são obtidas em feiras setoriais, com clientes e consultores, em revistas especializadas, com fornecedores e através de pesquisas, respectivamente. Com uma pontuação menor aparecem as reuniões sociais, as associações empresariais e os concorrentes. Nessas fontes de consulta as informações sobre novas tecnologias foram aquelas mais indicadas pelas empresas, conforme a Tabela 6, seguindo-se de informações sobre mercado consumidor, legislação e salários praticados no mercado.

TABELA 6 – PRINCIPAIS FONTES DAS INFORMAÇÕES UTILIZADAS POR EMPRESAS DO SETOR DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO VALE DO SINOS

EMPRESA	NOVAS TECNOLOGIAS	MERCADO CONSUMIDOR	ATUALIZAÇÃO LEGISLAÇÃO	SALÁRIOS PRATICADOS	SOMA
FEIRAS SETORIAIS	25	14	0	0	39
CLIENTES	9	23	2	1	35

CONSULTORES	3	1	24	5	33
REVISTAS ESPECIALIZADAS	15	12	3	2	32
FORNECEDORES	19	9	1	0	29
PESQUISA	8	6	2	2	18
REUNIÕES SOCIAIS	5	5	0	6	16
ASSOCIAÇÕES	3	4	8	1	16
CONCORRENTES	5	3	1	5	14
OUTROS	2	0	2	1	5
MÉDIA	9,4	7,7	4,3	2,3	

FONTE: PESQUISA PRÓPRIA.

Obs: O número de respostas é maior que o de pesquisados, pois são questões com múltipla escolha.

O acesso às informações sobre novas tecnologias é obtido preferencialmente através de feiras setoriais, conforme mostra a Tabela 6, com 25 indicações entre as 27 empresas da pesquisa. Em segundo lugar está a informação vinda do fornecedor com 19 indicações, e em terceiro lugar, as informações oriundas de revistas especializadas com 15 menções.

As informações referentes a mercados consumidores são obtidas através dos próprios clientes, indicado por 23 empresas, seguido das feiras setoriais e revistas especializadas com 14 e 12 indicações respectivamente. Já as informações sobre salários praticados no setor são obtidas através de reuniões sociais com 6 indicações, e junto a consultores e a concorrentes com 5 indicações cada uma.

As informações sobre atualização a respeito da legislação são adquiridas através de escritórios de contabilidade ou assessorias contábeis por 24 das empresas pesquisadas. Em grande parte isto se deve a que todas as empresas entrevistadas têm a atividade de elaboração da contabilidade terceirizada, o que facilita o acesso a esse tipo de informação.

Da análise do uso das fontes de informações percebe-se que as empresas têm pouca comunicação entre si. As relações priorizadas são aquelas encontradas no mercado como revistas, feiras, fornecedores ou clientes. Apesar da coexistência das empresas dentro de um aglomerado industrial, reuniões sociais e associações empresarias têm pouca influência no processo de difusão de informações entre as empresas.

ATUAÇÃO NO MERCADO E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

O setor de componentes para calçados apresenta uma elevada dependência das compras da indústria calçadista, pois **91,7%** do faturamento das empresas pesquisadas advêm de vendas realizadas a empresas calçadistas.

A maior parte dos produtos produzidos pelas empresas é feita sob encomenda, dado que o desenvolvimento de produtos é uma atividade onde a influência dos clientes é importante. O setor de componentes para calçados lança poucos produtos novos oriundos de própria iniciativa, pois a marca individual não é um fator de maior relevância no sucesso competitivo. Apenas **27%** do faturamento das empresas entrevistadas é proveniente de vendas de produtos com a sua marca. Porém, no calçado não é possível identificar o fabricante de componentes, daí a pouca importância da marca própria.

Na opinião dos produtores de componentes pesquisados, os fatores que influenciam seus clientes na sua escolha como fornecedor são: em primeiro lugar a qualidade percebida pelo cliente; em segundo, o cumprimento dos prazos de entrega; em terceiro o relacionamento com o vendedor; em quarto lugar o preço; em quinto o relacionamento com o proprietário da empresa fornecedora; e, finalmente, a condição de pagamento oferecida.

Ao se constatar a pouca importância relativa atribuída pelas empresas ao preço como fator de competitividade, foi formulada, no decorrer das entrevistas, uma questão adicional aos entrevistados. Perguntou-se, então: caso algum de seu concorrente oferecesse um preço ligeiramente inferior, seu cliente permaneceria fiel à sua empresa? Das **27** entrevistadas apenas três empresas afirmaram que sim, as demais acreditam que o cliente trocava de fornecedor. As respostas dadas abaixo por entrevistados ilustram esse ponto.

Para o entrevistado da empresa **17**:

...o cliente não é fiel porque troca de fornecedor por poucos centavos...

Já o entrevistado da empresa **20** assim se expressou:

Tenho um cliente que é parceiro, deixa a maior parte de seus pedidos comigo, mas mantém também uma parceria com uma empresa concorrente bem menor do que a minha. Quando necessito algum reajuste de preço ou faço alguma reclamação o cliente ameaça mudar seus pedidos para seu outro parceiro, que sei que é bem menor e que não pode atender imediatamente ... Esta outra empresa serve para monitorar preços e como instrumento de pressão.

Pode ser que haja um certo preconceito em assumir explicitamente a importância do preço como fator de competição nas negociações. De um modo geral as empresas preferem atribuir a sua competitividade às qualidades de seu produto. Contudo, quando questionadas ou em conversas informais sobre o assunto, acabam admitindo que o preço é um fator determinante para realizar suas vendas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aglomerado industrial do Vale do Sinos conta com uma forte presença de micro e pequenas empresas de componentes para calçados entre cujas características encontra-se um nível tecnológico não muito desenvolvido. As baixas barreiras à entrada no setor permitem a existência de um grande número de empresas, favorecendo a geração de empregos que não necessitam graus elevados de qualificação.

A concentração de empresas em um aglomerado industrial desenvolvido e especializado – como é o caso do setor de componentes para calçados do Vale do Sinos – não tem garantido que se estabeleça entre as empresas níveis de cooperação e confiança de maior intensidade. Das empresas pesquisadas 74,1% não se considera fazendo parte de uma comunidade local, onde todos trabalham para um objetivo comum. Acreditam que cada empresa atua de forma individual na busca de seu próprio interesse. O envolvimento em ações cooperativas é pouco disseminado. As práticas existentes são pontuais e com baixa adesão por parte das empresas.

A confiança de natureza sociológica, baseada, por exemplo, em relações de solidariedade e de vizinhança, está pouco presente nas empresas pesquisadas,

pois não foi percebida uma disposição para participar de grupos ou em engajamento em ações coletivas para solucionar problemas comuns. Motivos para esse comportamento podem ser devidos a um histórico de quebra de contratos verbais e de práticas comerciais predatórias por parte de algumas empresas, que não recolhem impostos ou adotam comportamentos que denigrem a imagem do setor. Igualmente, a intensa concorrência entre as empresas de componentes atua em âmbito individual como um inibidor a envolvimento em ações conjuntas. Esse comportamento apresenta-se particularmente naquelas ações que implicam troca de informações vinculadas a processos produtivos e que repercutem nos custos de produção. A tênue margem de manobra disponível a cada empresa leva a um comportamento receoso, pois qualquer fragilidade em sua posição competitiva pode ser fatal para sua sobrevivência no mercado. Contudo existe por parte das empresas a percepção de que a estrutura institucional – associações empresariais e outras – tem um papel a desempenhar no desenvolvimento do setor, e que poderia se constituir em um fator de catalisação de maiores níveis de cooperação.

REFERÊNCIAS

- AAFA - American Apparel & Footwear Association. **Shoe Stats 2008**. Arlington, TX: 2008. Disponível em: <<http://www.apparelandfootwear.org>>. Acesso em: 23 abr. 2012.
- ABICALÇADOS. **Resenha Estatística 2011**, Novo Hamburgo, RS. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2012.
- ASSINTECAL. **Banco de dados**. 2012. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- BECATTINI, Giacomo. Os distritos industriais na Itália. In: Urani, André et al (Orgs.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Mariana. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro, RJ: Relume Dumará Editora, 2003.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no MERCOSUL**. Brasília, DF: IBCT/MCT, 2009.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, nov. 1937.

COSTA, Achyles Barcelos da. Organização Industrial e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira. **Análise Econômica**, Porto Alegre, RS. FCE/UFRGS, ano 20, n. 38, p. 45-66, set. 2002.

DEI OTTATI, Gabi. Cooperation and competition in the industrial district as an organization model. **European Planning Studies**, v. 2, iss. 4, p. 463 – 483, 1994.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995.

GRASSI, Robson Antônio. O debate sobre cooperação inter-firmas: uma análise das características principais e deficiências a partir da noção de concorrência Schumpeteriana. In: Encontro Nacional de Economia e Política, 6., São Paulo, SP, 2001. **Anais eletrônicos...** São Paulo, SP, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.sep.org.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2004.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. 2004. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/>>. Acesso em: 20 jul. 2004.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. São Paulo, SP: Abril Cultural, 1982.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo, SP: Editora da USP, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade:** notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo, SP: Hucitec, 1999.

PRAHALAD, C. K.; Hamel, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, pp. 79-91, May-June 1990.

PUFFAL, Daniel. **Cooperação na indústria de componentes para calçados do Vale do Rio dos Sinos.** 2005. 158 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2005.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia:** a experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RABELLOTTI, R.; SCHMITZ, H. The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, v. 33, n. 2, 1999.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. **The Economic Journal**, p. 883 – 896, set. 1972.

SCHMITZ, H. Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster. **World Development**, v. 23, n. 1, 1995.

SENGENBERGER, Werner; PYKE, Frank. Distritos industriais e recuperação econômica local: Questões de pesquisa e de política. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro, RJ: DP&A Editora, 2002.

Apoio



FAPERGS

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul



UNIVERSIDADE
FEEVALE

Campus I Av. Dr. Maurício Cardoso, 510 | Bairro Hamburgo Velho | Novo Hamburgo, RS | CEP 93510-250

Campus II RS-239, 2755 | Novo Hamburgo, RS | CEP 93352-000

Telefone: (51) 3586-8800 | Homepage: www.feevale.br